



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

**MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN  
DEMOKRATİK DAVRANIS DÜZEYLERİNİN OKUL YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ  
(İstanbul İli Anadolu Yakası İlçeleri)**

Enver TOPCU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Tez Danışmanı

İstanbul, 2015



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

**MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN  
DEMOKRATİK DAVRANIS DÜZEYLERİNİN OKUL YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ  
(İstanbul İli Anadolu Yakası İlçeleri)**

Enver TOPCU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Tez Danışmanı

İstanbul, 2015



T.C.  
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mesleki ve Teknik Okullardaki Öğretmenlerin  
Demokratik Davranış Düzeylerinin Okul Yönetimi  
Üzerindeki Etkisi (İstanbul ili Anadolu Yakası İlgeleri)

Ad-Soyad:

Enver TOPCU

ONAY:

Danışman :

Prof. Dr. Semra ÜNAL

Üye:

Prof. Dr. Sefer ADA

Üye:

Dr. Seray ERSOY

Onay Tarihi: 10.06.2015

# ÖNSÖZ

Günümüzde demokrasi tüm dünyada en çok konuşulan, tartışılan ve ihtiyaç duyulan kavramlardan birisi olarak gündemdeki yerini korumaktadır.

Demokrasi bilincinin aşılmasında okul atmosferinin olduğu kadar, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin de rolü büyüktür. Değişen dünya koşullarında, öğretmenlerin ve yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri, yeniliklere açık ve uyumlu olmaları, temel bir koşuldur. Ancak bu yolla yeni nesil öğrencilerin beklentilerini karşılayabilirler. Bu nedenle, günümüz koşullarında iyi yöneticilerin öğretmenlere ve öğrencilere fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri, özgürlükçü ve demokratik bir eğitim anlayışının hâkim olduğu eğitim ortamları oluşturmaları ve öğretmenlerinde kendilerini demokratik ve ahlaki yönde geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada İstanbul İli Anadolu Yakası İlçelerinde, 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Mesleki ve Teknik Okullardaki öğretmenlerin demokratik davranış düzeylerinin okul yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın yapılması için bana gereken yardım ve desteği sağlayan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Semra Ünal'a , her konuda desteğini esirgemeyen arkadaşım Erol Kara'ya, anketlerin dağıtılması, toplanması ve doldurulması aşamasında yardımını esirgemeyen okul yöneticisi ve alan şeflerine, vakitlerinden ödün veren oğlum M. Ali, kızım D. Havin ve eşim Bahar'a teşekkür ederim.

**Şubat 2015**

**Enver TOPCU**

# ÖZET

## MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN DEMOKRATİK DAVRANIS DÜZEYLERİNİN OKUL YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Demokrasi bilincinin aşılmasında okul atmosferinin olduğu kadar, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin de rolü büyüktür. Değişen dünya koşullarında, öğretmenlerin de kendilerini geliştirmeleri, yeniliklere açık ve uyumlu olmaları, temel bir koşuldur. Ancak bu yolla yeni nesil öğrencilerin beklentilerini karşılayabilirler. Bu nedenle, günümüz koşullarında yönetici ve öğretmenlerin fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri, özgürlükçü ve demokratik bir eğitim anlayışının hâkim olduğu eğitim ortamları oluşturmaları gerekmektedir.

Öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri, demokratik davranışları her geçen gün daha fazlasorgulanan bir konu olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin, okul yöneticileri ile demokratik davranışları becerileri ile doğru orantılıdır. Mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin yöneticilere karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için bu araştırma gündeme gelmiştir.

Bu araştırma için saha araştırmasına geçilmeden önce, literatür taraması ile birlikte yöneticilerin demokratik davranışlar konusundaki beklentileri tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalardan sonra uzmanların görüşleri de alınarak mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin, okul yönetimine karşı demokratik davranış düzeylerini belirlemek amacıyla anket soruları oluşturulmuştur. Bu anketler, 26 farklı mesleki ve teknik okulda görev yapan tesadüfî 128 yöneticiye uygulanmıştır.

Anketlerin SPSS programında istatistikleri çıkartılmıştır. Mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin okul yönetimine karşı demokratik davranış düzeyleri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular, tartışmalar kısmında yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda, mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin okul yönetimine karşı çoğu zaman demokratik davrandığı görülmüştür.

**Haziran 2015**

**Enver TOPCU**

# **ABSTRACT**

## **VOCATIONAL AND TECHNICAL SCHOOLS TEACHERS THE EFFECT OF DEMOCRATIC BEHAVIOR AND ATTITUDE SCHOOL MANAGEMENT**

As well as the school atmosphere here of democracy in immunization awareness is a big role of school administrators and teachers. In a changing world, teachers themselves to be compatible open to improvement and innovations in a basic condition. However, in this way, meet the expectations of a new generation of students. Therefore, under the present circumstances, the administrator and the teachers they could say their opinions freely, libertarian and democratic education that will need to create an understanding of educational environments. The Professional qualifications of teachers, democratic behavior is a topic more questionable everyday. In this case, teachers school administrators with democratic behavior is proportional to their skills. Came up this research to determine that the vocational and technical school teachers against administrators at what level of democratic behavior. Before starting to work in this field of research, with literature expectations about the democratic behavior of managers have been identified.

After investigation, taking the opinions of experts in vocational and technical schools by teachers against the school administration in order to determine the level of democratic behavior survey questions were created. These questionnaires, which were administered randomly to 128 managers in 26 different tasks in vocational and technical schools.

SPSS Statistics surveys were removed. The levels of democratic behavior against teachers in vocational and technical schools the school administration about the findings were reached. The findings have been reviewed in the discussion section. As a result, most of the teachers against the school management in vocational and technical school also been shown to act democratically.

**June 2015**

**Enver TOPCU**

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.4.Araştırmanın Amacı.....	4
1.5.Araştırmanın Önemi .....	5
1.6. Araştırmanın Sayıtları.....	5
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.8. Tanımlar.....	7
BÖLÜM II .....	8
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
2.1. Demokrasi ve Eğitim .....	8
2.1.1. Demokrasi Kavramı .....	8
2.1.2 Demokrasinin Nitelikleri .....	11
2.1.3. Demokraside Bulunması Gereken Koşullar .....	11
2.1.4 Demokrasinin Dayandığı Temel İlkeler.....	14
2.1.5. Demokrsi ve Eşitlik .....	14
2.1.6. Demokrasi ve Özgürlük .....	14
2.1.7. Demokratik Eğitim.....	16
2.1.8. Demokrasi ve Katılım Yönetimi.....	17
2.1.12. Demokratik Bir Eğitim Ortamı Yaratma .....	24
2.1.13. Demokratik Okul .....	26
2.1.14 Demokratik Sınıfı .....	26
2.1.15. DemokraEğitimde İnsan İlişkilerir .....	28
2.1.16. Demokratik Öğretmen .....	32
2.1.17. Demokratik Yönetim .....	34
2.2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI .....	35

2.2.1. Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması.....	35
2.2.2. Nitelikli Yönetici Davranışları.....	39
2.2.3. Demokratik Okul Yöneticiliği .....	40
2.2.3.1. Demokratik Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	41
2.2.3.2. Demokratik Okul Yöneticisinin Sağlayacağı Yararlar.....	41
2.2.3.3. Demokratik Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler .....	42
2.2.3.4. Yönetici ve Öğretmenin İletişim Sürecindeki Tutum ve Davranışları.....	43
2.2.3.5. Eğitim Süreçlerine Yöneticinin Katılımı.....	44
BÖLÜM III.....	45
METODOLOJİ.....	45
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	45
3.2. Evren ve Örneklem.....	45
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	46
3.4. Verilerin Çözümlemesi.....	46
BÖLÜM IV .....	47
BULGULAR .....	47
4.1. Bağımsız Verilerin Frekansları ve Yüzdeleri .....	48
4.2. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular .....	48
4.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular .....	74
4.4. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulguları .....	74
4.5. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular .....	90
4.6. İdari Görev Değişkenine İlişkin Bulgular .....	97
4.7. Bağımlı Sorulara İlişkin Değerler.....	108
BÖLÜM V.....	111
TARTIŞMALAR .....	111
5.1. Yönetici Kişisel Değerlere Göre Tartışmalar .....	111
5.2. Yaş Değişkenlere İlişkin Tartışmalar.....	112
5.3. Kıdem Değişkenlere İlişkin Tartışmalar .....	119
5.4. Branş Değişkenlere İlişkin Tartışmalar .....	124
5.5. İdari Görev Değişkenlere İlişkin Tartışmalar.....	126
5.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	136
5.2.5. İdari Görev Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	137
5.3. Yöneticilerin Bağımlı Sorulara İlişkin Sonuçları .....	139
BÖLÜM VI .....	129



SONUÇLAR .....	129
6.1. Yönetici Kişisel Değerlere Göre Sonuçlar.....	129
6.2. Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere İlişkin Sonuçlar .....	129
6.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	130
6.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	130
6.2.3. Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	133
6.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar .....	136
6.2.5. İdari Görev Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	137
6.3. Yöneticilerin Bağımlı Sorulara İlişkin Sonuçları .....	139
6.4. Alt Problemlere Göre Sonuçlar.....	139
BÖLÜM VII.....	141
ÖNERİLER .....	141
KAYNAKÇA .....	143
EKLER .....	143
Anket Formu .....	147
Ek-2 Anket Yapılacak Okulların Listesi.....	150
ÖZGEÇMİŞ .....	151

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

<b>Tablo 4. 1.</b> Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	48
<b>Tablo 4. 2.</b> Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	48
<b>Tablo 4. 3.</b> Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	49
<b>Tablo 4. 4.</b> Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	49
<b>Tablo 4. 5.</b> İdari Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	49
<b>Tablo 4. 6.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	50
<b>Tablo 4. 7.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	50
<b>Tablo 4. 8.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	50
<b>Tablo 4. 9.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarf ederler” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 4. 10.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	51
<b>Tablo 4. 11.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içindedir” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4. 12.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olurlar” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4. 13.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4.14.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	53
<b>Tablo 4. 15.</b> Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	53
<b>Tablo 4.16.</b> Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 4. 17.</b> Yaş Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 4.18.</b> Yaş Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	55

<b>Tablo 4. 19.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 4.20.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 4. 21.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 4.22.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 4. 23.</b> Yaş Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 4.24.</b> Yaş Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 4. 25.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 4.26.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 4. 27.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 4.28.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 4. 29.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 4.30.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 4. 31.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okulda hiziipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 4.32.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okulda hiziipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 4. 33.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 4.34.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 4. 35.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	64

<b>Tablo 4.36.</b> Yaş Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 4. 37.</b> Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 4.38.</b> Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 4. 39.</b> Yaş Değişkenine Göre “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 4.40.</b> Yaş Değişkenine Göre “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 4. 41.</b> Yaş Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 4.42.</b> Yaş Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 4. 43.</b> Yaş Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 4.44.</b> Yaş Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 4. 45.</b> Yaş Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindeyler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 4.46.</b> Yaş Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindeyler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 4. 47.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 4.48.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 4. 49.</b> Yaş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 4.50.</b> Yaş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	71
<b>Tablo 4. 51.</b> Yaş Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	71

<b>Tablo 4.52.</b> Yaş Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 4. 53.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilere değer verirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 4.54.</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilere değer verirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 4. 55.</b> Yaş Değişkenine Göre “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 4.56.</b> Yaş Değişkenine Göre “Amaca ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 4. 57.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkinKruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 4.58.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 4. 59.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 4.60.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 4. 61.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 4.62.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 4. 63.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 4.64.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 4. 65.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 4.66.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	79
<b>Tablo 4. 67.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	79

<b>Tablo 4.68.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 4. 69.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 4.70.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 4. 71.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 4.72.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	82
<b>Tablo 4. 73.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	82
<b>Tablo 4.74.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	83
<b>Tablo 4. 75.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	83
<b>Tablo 4.76.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 4. 77.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 4.78.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 4. 79.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 4.80.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 4. 81.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 4.82.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 4. 83.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 4.83.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	88

<b>Tablo 4. 84.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 4.85.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 4. 86.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 4.87.</b> Kıdem Değişkenine Göre “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 4. 88.</b> Branş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	90
<b>Tablo 4.89.</b> Branş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 4. 90.</b> Branş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 4.91.</b> Branş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	92
<b>Tablo 4. 92.</b> Branş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	92
<b>Tablo 4.93.</b> Branş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 4. 94.</b> Branş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 4.95.</b> Branş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 4. 96.</b> Branş Değişkenine Göre “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 4.97.</b> Branş Değişkenine Göre “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 4. 98.</b> Branş Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	95
<b>Tablo 4.99.</b> Branş Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	96

<b>Tablo 4. 100.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	96
<b>Tablo 4.101.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4. 102.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.103.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 4. 104.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	98
<b>Tablo 4.105.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 4. 106.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	99
<b>Tablo 4.107.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 4. 108.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 4.109.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 4. 110.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	101
<b>Tablo 4.111.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 4. 112.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	102
<b>Tablo 4.113.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 4. 114.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 4.115.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	104



<b>Tablo 4. 116.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	104
<b>Tablo 4.117.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	105
<b>Tablo 4. 118.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	105
<b>Tablo 4.119.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	106
<b>Tablo 4. 120.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	107
<b>Tablo 4.121.</b> İdari Görev Değişkenine Göre “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları .....	108
<b>Tablo 4.122.</b> Okul Yöneticilerinin “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı .....	108

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusunu oluşturan, problem durumu, problemcümlesi, amaç, önem, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar verilmiştir.

### I.1. PROBLEM DURUMU

Demokrasi kavramı yüzyıllar boyunca tartışılmış, uygulanmaya çalışıldığı her dönemde hem taraftarlarını ve hem de karşıtlarını oluşturmuş çok önemli bir yönetim şeklidir. Egemenliğin halka ait olduğunu savunarak iktidarı halka dayandıran demokrasi rejimi (Demirbolat, 1997) ; halk tarafından seçilen temsilcilerin, yine son denetimlerini halkın yapacağı bir düzende halkı yönetmesi olarak da ifade edilmektedir (Türkoğlu, 1996).

Demokrasi; insanların eşit haklara sahip olarak yaşadığı ülkelerde var olan yönetim sisteminin adıdır. Yönetim ise, amacı gerçekleştirmek için yapılan iş ve eylemlerin tümüdür. Demokratik yönetim, yöneticilerin yapmış olduğu faaliyetlerde personele hak ve özgürlükler açısından eşit davranması olarak tanımlanır.

Sürekli değişen ve yenilenen dünya ile birlikte, insanların demokrasiyi algılayış biçimi de değişmiştir. Demokrasi sadece bir yönetim biçimi olarak değil, aynı zamanda insanların nasıl bir arada yaşamaları gerektiği ile ilgili kuralları içeren ahlaki bir kavram olarak da ele alınmakta; etkinlikten çok, 'doğru ve uygun' olana ilişkin güçlü bir vizyon tarafından yönlendirilmektedir (Akçay, 2006).

Demokratik bir yönetimi diğer alternatiflere tercih etmenin en önemli nedenlerinden birisi de, bu yöntemin halka diğer yöntemlere oranla daha fazla siyasi eşitlik sağlayabilmesidir (Dahl, 2000). Demokrasilerde siyaset ile toplum arasında çok güçlü bir ilişki mevcuttur ve vatandaşların gerekli gördüklerinde gösterecekleri tepkileri otoriter bir rejime oranla daha kuvvetlidir (Schmidt, 2001).

Eğitim, her çağda insanları şekillendirmedeki en etkili araçlardan birisi olmuştur ve hala da bu özelliğini üstelik arttırarak sürdürmektedir. Eğitimin, toplumların vazgeçilmez bir kurumu olduğu konusunda artık herkes hemfikirdir. Günümüzde tartışılan konu ise eğitiminin gerekliliği değil niteliğidir.

Demokrasinin bir diğ er boyutu da katılımdır. Demokratik bir yönetim için alt kademed e bulunan personelin yönetim sürecine katılımı gerekmektedir. Okul i çerisindeki bütün organizasyonlarda yönetici ve öğretmen işbirli ğ i i çerisinde bulunmalıdır. Okul yöneticisi öğretmenlerine yapmış oldu ğ u toplantılarda sözsöyleme şansı tanınmalıdır. Sürekli kendi görüşlerini aktaran okul yöneticisinin demokratik olduğ undan söz edilemez. Muhatabını dinleyen okul yöneticisi, yönetimde güvenilen kişi rolüne bürünerek aynı zamanda öğretmenlerine karşı etkilive demokratik bir yönetimi de sağlamış olur. Demokrasi bilincinin aşılmasında okul atmosferinin olduğ u kadar, okul yöneticilerinin de rolü büyüktür. De ğ iş en dünya koşullarında, okul yöneticilerinin de kendilerini geliştirmeleri, yeniliklere açık ve uyumlu olmaları, temel bir koşuldur. Ancak bu yolla yeni nesil öğrenci ve öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilirler (Çelik, 2000). Bu nedenle, günümüz koşullarında iyi eğitimcilerin öğretmenlere ve öğrencilere fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri, özgürlükçü ve demokratik bir eğitim anlayışının hâkim olduğ u eğitim ortamları oluşturmaları gerekmektedir. İnsan hayatına ve değerlerine böylesine önemli etkileri olan demokrasi kavramını ve uygulamalarını yeni nesillere aktarmak ve benimsetmek en başta toplumların eğitim kurumlarına düşmektedir. Eğitim kurumlarında sadece demokrasi eğitimi de ğ il, aynı zamanda demokratik eğitimin de olması zorunludur. Bu konuda en önemli görevde şüphesiz, öğretmenlere ve okul yöneticilerine düşmektedir. Sistemlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektedir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemler de yaşamak için mal ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadır (Başaran, 1993).

Meslek seçimi, bireyin hayatında verdiği kararlardan biridir. Çünkü bireyin hayatının üçte biri meslek etkinliklerini içermektedir. Meslek, sadece bir parakazanma, geçim sağlama yolu de ğ il, belki bunlardan da önemlisi bireyin kendini ifade etme, kendini gerçekleştirme yoludur. ([www.egitim.com/genclik/0454/0451.1](http://www.egitim.com/genclik/0454/0451.1)'den aktaran; Bilge, 2007, s.16). Böyle bir durumun yönetim süreçleri i çerisinde değerlendirilirken örgütsel boyutu da düşünölmelidir.

Kaya (1999) devlet kadrolarında çalışan hemen tüm kamu görevlilerinin bozuk bir ücret sisteminden, yetki sorumluluk dengesizliğinden ve değerlendirme yetersizliklerinden yakınmakta olduğ unu belirtmektedir. “Testiyi kıran da getiren de bir” inancı i çinde memurlarımız sorumluluk almaktan, iş yapmaktan kaçınmaktadır (Kaya, 1999, s.122’ den aktaran; Senufuk, 2004, s.2)

Genel olarak örgüt denildiğinde iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir.(Hicks, 1975)Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eşgüdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982’ den aktaran; Keskinliç,2007, s.1).

Okulların etkililiği ve başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkiler.Okulların başarılı ve etkili olmalarında, okulların iyi yönetilemelerinin önemi büyüktür.Bu anlamda, “müdür” ünvanlı yöneticilerin ve yardımcılarının sorumluluğunda, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü Türkiye’ deki okulların iyiyönetilebilirleri ve kendilerinden beklenen toplumsal görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, okul yönetiminde karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin elıştırılması önemlidir (Memduhoglu,2007, s.87, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/176/index3-icindekiler.htm>).

Eğitimin sosyal bir süreç olması ve çok çeşitli toplulukların varlığı, eğitim öğretim yapısı ve uygulanacak değerlendirme ölçütü, özel sosyal bir ülküye dayanmalıdır. Bir sosyal yaşam biçiminin değerini ölçmek için seçilen iki noktadır: bir gurubun yararına olanı o gurubun tüm üyelerinin paylaşımlarındaki çokluk ve süreklilik ve o gurup ile diğer gurup arasındaki etkileşimin doygun ve özgün olmasıdır. Baska deyimle, istenilmeyen toplum, deneyimlerin özgürce aktarılmadığı ve üyeler arasındaki özgür üyelere eşit olanaklar hazırlayan ve kurumların yumuşak,yeni uyumlar yapma işinde yardımcı olan, ortak yaşam için değişik biçimlerde etkileşime yol açan bir toplum olabildiğince demokratiktir. Böyle bir toplumun,bireylere sosyal ilişki ve sosyal denetim için kişisel bireysel ilgi uyandırması ve sosyal değişimleri düzensizliğe, bozgunluğa bırakmayacak eşit düşünce biçimleri,alışkanlıkları edindirecek bir eğitim sistemine sahip olması gerekir. (Dewey,1996, s.95)

Mesleki ve teknik okullar, meslek edindirme amacı ile açılmış kurumlardır.Bu amaç doğrultusunda mesleki ve teknik okullarda hem kültür hem de meslek dersi öğretmenleri bulunmaktadır. Farklı branşlardaki öğretmenlerin okul yöneticisine karşı demokratik davranışlarında farklılık oluşturmaktadır.

Meslek dersi öğretmenleri ile kültür dersi öğretmenleri arasında öğrenciyeyaklaşım bakımından farklı durumlar gözlenmektedir. Buna paralel olarak okul yöneticisinin bu okullardaki yönetme davranışı zorlaşmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisinin demokratik davranışlar konusunda daha bilinçli ve farklılıkları kavrayan bir yapıda olması gerekir. Bu çalışma, öğretmenlerin demokratik davranışları konusundaki yeterliliklerini ortaya koyarak, eğitimin kalitesinin artması yolunda ipuçları verecektir. Demokratik yönetim okullardaki birçok problemi daha başlamadan çözecektir. Yöneticinin demokratik olduğuna inanan personel ve öğretmenler işlerini daha özenli yaparak daha verimli çalışacaklardır. Yönetimin ve öğretmenlerin demokratik olmadığı yerlerde yatırımlar israfa dönüşecek, eğitim ve öğretim hizmetleri olması gereken nitelikten uzaklaşacak ve eğitimin kalitesi düşecektir.

## **I.2. PROBLEM CÜMLESİ**

Bu araştırmanın temel problemi, mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul öğretmenlerinin yöneticilere, karşı demokratik davranış düzeylerinin, ne düzeyde olduğunu belirlemektir.

## **I.3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Demokratik yönetim ülkemizde 1923 yılından beri uygulanmaktadır. Ülkemizin geleceği olan çocuklarımız bu anlayış ile yönetilen okullarda eğitilmelidir. Mesleki ve Teknik okullar ülkemizdeki eğitim sürecinde konularında uzman kişilerin üzerinde en çok odaklandığı bölümü oluşturmaktadır. Bu okulların yöneticilerinin yönetim anlayışı da günden güne önem kazanmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, mesleki ve teknik okullarda görev yapan öğretmenlerin, okullarda “yöneticilere karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğunu” belirleyerek Milli Eğitim Bakanlığına ve eğitimcilere ışık tutmaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede

farklı cinsiyetteki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

2. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

3. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı kıdemlerdeki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı fakülte mezunu yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

5. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede, farklı sürelerde aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

6. Yöneticilerin görüşleri açısından mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin demokratik değerlere ne düzeyde sahiptirler?

## **1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma, mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin yöneticilere karşı demokratik değerlere sahip olma düzeyleri ölçüsünde, daha verimli eğitim hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi sürecinde, demokratik değerlere sahip olmanın önemini ortaya koyacaktır. Bu araştırma demokratik eğitim ortamları için yapılacak diğer çalışmalara kaynak teşkil edecektir. Demokrasi, kişisel hak ve özgürlüklere saygıyı öngörür. Araştırma, bu bağlamda mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul öğretmenlerinin okul yöneticilerine karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğu konusuna yöneliktir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, baste MEB olmak üzere tüm eğitimcilere ve yöneticilere ışık tutacaktır.

## **1.5. SAYILTI LAR**

Araştırmada iki temel sayıltı vardır.

1. Ankete cevap veren yöneticilerin anket sorularını anlamış ve kendilerine en uygun cevabı işaretlemişlerdir.

2. Ankete katılan her yönetici sorulara kendi öz düşüncelerini yansıtmıştır.

## 1.6. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul il Anadolu yakasında Bulunan Mesleki ve Teknik Anadolu Liseler ile sınırlıdır.
2. Araştırmada sözü edilen “Mesleki ve Teknik Anadolu Lise Öğretmenleri” ifadesi de Meslek Lisesi ve Teknik Lise öğretmenlerini kapsamaktadır. Kadrosu başka bir kurumda ya da başka bir okulda olup da araştırmaya konu olan okula, derse gelen öğretmen ve görevliler kapsam dâhilindedir.
3. Araştırma anket sorularına verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.

## 1.7. TANIMLAR

Araştırmada adı geçen bazı temel kavramların tanımları şunlardır:

**Davranış:** İnsanın başka bir insan yada başka bir deneyci tarafından gözlenebilen yada kendisince değişik yöntemlerle anlatılabilen bilinçli etkinlikler (Basaran, 1991’ den aktaran; Ogur, 1999, s.6).

**Demokrasi:** Bir kurum, bir topluluk içerisinde kişilerin karşılıklı hak ve özgürlüklerinin varlığına dayanan yaşama biçimidir.

**Demokratik Eğitim:** Amacı, programları ve yöntemleri demokrasinin dayandığı temel ilkelere göre belirlenen eğitimidir.

**Demokratik Eğitim Yönetimi:** Okul ortamında öğretmen, öğrenci ve velileri karar sürecine katan, okul personeline özgür çalışma ortamı sağlayan haksız uygulamalardan uzak, kişiler arasında karşılıklı sevgi, saygı ve güven uyandıran bir yöntemdir.

**Demokratik Yönetim:** Yönetilenler üzerinde haksız uygulamaların olmadığı, yönetilenlerin kararlara katılma hakkına sahip oldukları, düşüncelerini özgürce söyleyebildikleri, kendi seçimlerini yapabildikleri, kendi kararlarını alabildikleri ve başarılı oldukları oranda üst düzeyde yer alabildikleri yönetim biçimidir.

Demokratik değerler ise:

1. İnsan haklarına saygı
2. Eşitlik

3. Duyarlılık

4. Özeleřtiri

5. Özgürlük

6. İşbirliği

olarak ele alınmıştır.

**Yönetim:** Bir örgütte çalışan insanların eylemlerini düzenli bir işbirliği içinde,eşgüdümleyerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için onları etkilemektir.

**Demokratik Değer:** İnsanların bir arada uyum içinde yaşamlarını düzenleyen demokrasiyi oluşturan alt sistemlerdir. Kısaca tanımlayacak olursak demokratik değer, toplumların yaşayıp sahip çıktığı evrensel değerlerdir (Yetek, 2003, s.6-7).

**Okul Yöneticisi:** Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 1997, s.91' den aktaran; Onatır, 2005, s.4).



# BÖLÜM II

## II.1. DEMOKRASİ VE EĞİTİM

### II.1.1. Demokrasi

Son 150 yılın siyasal oluşumlarına bakıldığında demokrasinin popüler bir kavram olduğu, ülkelerin demokratik bir toplum oluşturma için çaba sarf ettiği, bireylerin ise demokrat olmakla övündüğü görülecektir. Demokrasi kavramının ilk kullanıldığı günden bugüne farklı ideolojilerle bağlantısı kurulmuş ve farklı anlamlara yüklenilmiştir. Aşağıda demokrasinin tarihçesiyle birlikte literatürdeki tanım ve tartışmalara kısaca değinilmiştir (Turan, 2001, s.121).

### II.1.2. Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramı, ilk olarak Eski Yunan'da siyasal yaşam biçimi anlamında kullanılmıştır. Yunanca isim olan ve "sıradan insanlar" anlamına gelen *demokratia* ve fiil olan ve yönetmek anlamına gelen *kratos* kelimelerinin birleşmesinden türetilmiştir. Sıradan insanların yönettiği veya kural koyduğu bu yönetim biçiminin merkezinde çoğunluk esas alınmıştır. Bu çoğunluk, Eski Yunan'da tek bir sınıfa değil, tüm vatandaşların katılımıyla oluşmuştur. Bu çoğunluk, Eski Yunan'da tek bir sınıfa değil, tüm vatandaşların katılımıyla oluşmuştur. Vatandaş olabilmek için yetişkin, özgür ve erkek olmak gerekmektedir. Kadınlar, yabancılar ve köleler, Atina demokrasisinin dışında bırakılmıştır. İsa'dan önce 4. ve 5. yy.'da ise demokrasi farklı eleştiriler almıştır. Özellikle Plato (İ.Ö.427-347) demokrasi tehlikesine dikkat çekmiş ve siyasal gücün cahil ve çıkarıcı insanların eline geçmemesi gerektiğini iddia etmiştir. İnsanlar arasında önemli farklılıkların olduğuna inanan Plato, insanların yönetimde eşit söz hakkı olamayacağına inanmaktaydı. Plato'dan sonra demokrasi tartışmaları bu asırlarda taraftar bulmuştur. Bunlardan biri de Plato'nun öğrencisi Aristo (İ.Ö.384-322) 'dur. Aristo'ya göre, demokrasi bir siyasal sistemdir. Bu sistemde, siyasal güç, tek bir kişi, birkaç kişi veya çoğunluğun elinde bulunabilir. Gücün, bütün toplumun iyiliği için kullanılmasının iyi ve doğru olduğunu da savunan Aristo, gücü, yönetenler için kullanmanın yanlışlığına işaret etmiştir. Tek kişiyi yönetimini monarşi, birkaç kişinin yönetimini aristokrasi

ve çoğunluğun yönetiminide demokrasi olarak tanımlamıştır. Aristo, demokrasiyi kaos oluşturacağı, monarşiyi ise tek adaman bir toplumu yönetecek kadar yeterlikleri taşımayacağı gerekçesiyle reddetmiş, seçkin insanların yönetimi olan aristokrasinin önemine vurgu yapmıştır. Plato'dan günümüze güç kavramı ile siyasal yönetim arasındaki tartışmalar önemli bir yer tutmuştur (Aydın, 2000; Diclerica & Hammack, 1992; Ball & Dagger, 1991'den aktaran; Turan, 2001, s.121).

Demokrasi üzerine olan tartışmalar devam etmesine rağmen, genel olarak demokrasinin üç tanımı yapılmaktadır. Birincisi, "çoğunluğun yönetimi olarak demokrasidir" ki bu, belli politikaları benimsemesi ve bunların uygulanması için bazı liderlere yetki verilmesi ilkesine dayanmaktadır. Demokrasinin ilk uygulamaları da bu basit tanım etrafında toplanmıştır. Çoğunluk yönetiminde azınlıkların hakları, otorite ve gücü kullanmada moral\ahlaki sınır tanınamaması, çoğunluk demokrasisine yapılan eleştirilerden bazılarıdır. Demokrasinin ikinci tanımı ise, "liberal demokrasi" olarak adlandırılmaktadır. Liberal demokrasi, çoğunluk demokrasisinin, çoğunluğun yönetimi ilkesini kabul etmekle beraber, temel hak ve özgürlüklere, bireysel hakların korunmasının önemine vurgu yapmaktadır (Turan, 2001, s.122).

Peter Berger, demokrasiyi, siyasi gücü ellerinde bulduranların seçimle uzaklaştırılabildiği bir siyasi sistem olarak tanımlanmaktadır. Siyasi sistem olarak demokrasinin tanımlarının en anlamlısının Barry Holden tarafından yapıldığı söylenebilir. Holden'e göre, toplumsal yaşamda meydana gelen önemli sorunlar hakkında temel belirleyici kararların bütün halk tarafından alındığı bir siyasi sistemdir demokrasi (Lewis, s.22'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Özgürlüğün çoğunlukla demokrasinin yerine geçecek biçimde kullanıldığı söylenebilir. Demokrasi, özgürlüğe ilişkin düşünceler ve ilkeler kümesi olduğu göz önüne alındığında, özgürlüğün kuramsallaşması olarak tanımlanabilir (Dewey, 1987'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Temel haklar, her vatandaşın

- örgütlenme,
- siyasal partilere ve derneklere katılma,
- bilgiye ulaşma,
- protesto etme,
- düşüncesin açıkça ifade edebilme haklarının içermektedir.

Kısaca liberal demokraside bireylerin hukukunun korunması, kanunların hiçbir ayırım yapmadan herkese adil ve eşit biçimde uygulanmasıdır. Üçüncü. bir demokrasi tanımı ise, “ sosyal ve ekonomik eşitliğe” dayanan anlayıştır. Bu görüş taraftarı olan demokratlara göre, bazı toplumlarda sosyal ve ekonomik gücün adil olmayan bir biçimde dağılımı, demokrasinin özünü ve ruhunu zedelemektedir. Bu bakımdan sosyal ve ekonomik eşitliğe inanma ilkesi, zenginliğinde dağılım, eğitimde eşitlik ve yasaların eşit şekilde uygulanması gereğinin altını çizmektedir. Genel olarak demokrasi, çoğunluğun yönetimine dayalı, bireysel hak ve özgürlükleri koruyan ve aynı zamanda vatandaşlar arasında belli bir dereceye kadar eşitliği sağlamak için çaba gösteren bir yönetim biçimidir (Cohen, 1971; Mayo, 1960’ dan aktaran; Turan, 2001, s.122).

Demokrasi, bireysel ve ortak özgürlüğün toplumsal kurumlarca tanınması ve tüm vatandaşların özgür iradeleriyle koydukları kurallara dayalı bir siyasi sistemdir. Demokratik bir toplumda her birey kararlara, gruplara katılma, katılmama ya da grubu yönlendirme hakkına sahiptir (Kışlalı, s.207’ den aktaran; Gökçe, 2007, s.60). Bununla birlikte demokrasi, bireysel ve ortak özgürlük, yönetenler-yönetilenler tarafından serbest belirlenmeden ve toplumsal kurumların oluşumuna, değişimine en yüksek düzeyde katılım sağlanmadan var olamaz (Beetham, Boyle, 1995’ den aktaran; Gökçe, 2007, s.60-61).

Demokrasinin var olmasının yukarıda belirtilenlerle sınırlı olduğu söylenemez. Demokrasinin varlığı, gerekli toplumsal koşullara bağlıdır. Bu koşullar sağlanmadıkça, demokrasinin kurulması ya da varlığı tehlikeye girebilir. Kışlalı’ ya (1995) göre demokrasinin var olması:

- a) Ulusal bütünlüğün sağlanmış olmasına,
- b) Toplumsal sınıflardan hiçbirinin diğeri üzerinde kesin bir üstünlüğünün bulunmamasına,
- c) Toplumsal sınıflar arasındaki yatay ve dikey hareketliliğin yüksek olmasına,
- d) Toplumda çoğunluğun kitle iletişim araçlarından yararlanacak düzeyde bir eğitime sahip olmasına,
- e) İnsanların eşitlik ve özgürlüğüne,

Hoşgörü ve uzlaşmaya dayalı bir değerler sisteminin ulusal kültürde egemen olmasına bağlıdır (Kışlalı, s.206’ dan aktaran; Gökçe, 2007, s.61).

### II.1.3. Demokrasinin Nitelikleri

Bir toplum, farklı gruplar, aileler, birlikler, çalışanlar ve çalıştıranlardan oluşuyorsa, belirlenen amaçlar ve uyulması gerekli kuralların, sorumlulukların ve faydaların paylaşılmasındaki kararların geniş kitlelere dayanması gerekir.

Demokrasi, kararların birlikte alındığı bir sistemdir. Demokraside kararları birlikte alma zorunluluğu, alınan kararlardan tüm toplum yaşamını etkilemesindedir.

Demokrasi, birlikte alınan kararlar üzerinde halkın kontrolü ve bu kontrolün uygulanmasında haklarının eşit olarak kullanıldığı ilkeler üzerine kuruludur. Bu iki ilke, bir sistemin demokratik olarak nitelenmesini sağlar (Schmitter, Philippe, Karl,1992, s.12-13'den aktaran; Gökçe, 2007, s.61).

Bu şekliyle demokrasi, sadece bir siyasi sistem olmaktan öte tüm toplumun yaşam biçimi olarak anlam kazanır (Lijphart,1986'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.61).

### II.1.4. Demokraside Bulunması Gerekli Koşullar

Bir siyasi sistemin demokrasi olarak adlandırılması belli koşullara bağlıdır.

Demokrasiye dayanak oluşturan bu koşullar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

1. Halk egemenliği,
2. Siyasi gücün yönetilenlerin rızasına dayalı olması,
3. Çoğunluğun yönetimi,
4. Azınlık haklarının korunması,
5. Temel insan haklarının güvence altında olması,
6. Özgür ve adil seçimler,
7. Yasalar önünde eşitlik,
8. Uyuşmazlıkları hukuka dayalı olarak çözme,
9. Hükümetin anayasa ile sınırlandırılması,
10. Toplumsal, ekonomik ve siyasi çoğulculuk,
11. Hoşgörü, işbirliği ve uzlaşma değerlerinin paylaşılması(Lijphart,1986'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.61-62).

Kışlalı (1995) ise demokrasinin temel niteliklerini:

- a) Siyasi iktidarın özgür genel seçimlerle oluşturulması,
- b) Gerektiğinde siyasi iktidarın karar ve uygulamalarını da denetleyebilen bağımsız yargı,
- c) Farklı toplumsal çıkar ve görüşleri temsil eden siyasi partiler,

- d) Farklı toplum kesimlerini temsil eden ve siyasi katılımı kolaylaştıran,
- e) Dernekler ve sendikalar gibi kitle örgütleri,
- f) Yurttaşların gelişmelerden doğru bilgi edinme haklarını sağlayacak, özgürkitle iletişim araçlarıolarak belirtmektedir (Powell, 1990'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.62).

Demokrasinin en ayırt edici noktası seçme ve seçilme hakkıyla donatılmış vatandaşlardır. Bununla birlikte, çoğunluğun yönetimi, işbirliği, temsilcileribirleyebilme demokrasinin koşullarındandır. Bir demokraside bulunması gereklikoşullar şu şekilde sıralanabilir;

Demokraside:

1. Siyasi gücü kullananlar üzerindeki kontrol, anayasal olarak seçilmiş organlar ait olmalıdır.
2. Seçilmiş organlar, dürüstçe yapılmış seçimlerde oluşturulmalıdır.
3. Yetişkin kabul edilenlerin tümü seçimde oy hakkına ve seçilebilmehakkına sahip olmalıdır.
4. Vatandaşlar, çeşitli tehditlere uğramadan görüşve düşüncelerini serbestçe açıklayabilmelidirler.
5. Vatandaşlar, bilgi edinmede seçeneklere sahip olmalı ve bu seçenekleryasalarla güvence altına alınmalıdır.
6. Vatandaşlar, siyasi tercihlerini örgütleyebilmeli ve örgüt şekillendirmehaklarına sahip olmalıdırlar,
7. Halkın seçimi ile oluşturulan kurumlar, seçilmemiş kurumların baskısı altında olmamalıdır.
8. Devlet, diğer baskı gruplarından bağımsız olarak kendi kendini yönetebilmelidir (Keane,1994'den aktaran; Gökçe, 2007, s.62-63).

Dahl'a (1993) göre ise bu koşullar;

1. Örgüt kurma ve bunlara katılma özgürlüğü,
2. Düşünce ve düşünceyi açıklama özgürlüğü,
3. Oy verme hakkı,
4. Kamu görevliliğine getirebilme hakkı,
5. Siyasi liderlerin seçmen tercihini kazanmak için yarışabilme hakkı,
6. Değişik haber alma kaynaklarından yararlanma hakkı,
7. Serbest ve adil seçimler,
8. Hükümet politikalarını oylara ve diğer tercih belirtilerine dayandırmak

için gerekli kurumların bulunmasıdır (Erdogan, s.186'dan aktaran; Gökçe,2007, s.63).

Powell'a göre (1990) göre ise bir demokraside;

1. Siyasi iktidarın meşruluğu, vatandaşların isteklerini temsil etmedurumuna bağlıdır.
2. Kabulü sağlayan örgütlenmiş yarışma kurumu siyasi seçimlerdir. Bununla bir demokraside en az iki siyasi partiye gerek vardır.
3. Yetiskinlerin çoğu, hem seçen hem de seçilen olarak seçim sürecinekatılır.
4. Oylama gizlidir ve zorlama söz konusu değildir.
5. Vatandaşlar ve liderler, söz, basın, dernek ve örgütlenme temelözgürlüklerine sahiptirler (Dewey,1967'den aktaran; Gökçe, 2007, s.63).

Demokrasi, daha önceki tanımlardan da anlaşılacağı üzere halk yönetimi olarak yasaları oluşturma, uygulama ve yargılamanın yurttaşların hak ve görevi olduğu bir siyasi sistemdir (Dewey, s.87'den aktaran; Gökçe, 2007, s.64). Bunun doğurduğu sonuç, vatandaşların kendi oluşturdukları yasalara itaat etme ve hak ve görevle yüklenmiş olmalarıdır. Demokrasi, siyasi sistemler içinde şimdiye kadar yerine başkalarının konulmadığı bir siyasi sistem olarak, insanın doğasından kaynaklanan haklarının korunduğu, bu haklarını özgürce kullanabildiği bir yaşam modeli olarak değerlendirilebilir (Gökçe, 2007, s.64).

Diğer taraftan demokrasi, bütün çekiciliğine rağmen korunması ve yaşatılması en zor siyasi sistemdir. Zira demokrasinin birbirine bağımlı, fakat aykırı durumlar içermesi, bunlardan doğan gerilimlerin her zaman kolayca çözülemediği bir durum yaratır. Demokrasi, bir yandan farklı görüş ve düşünceleri, öte yandan görüşler üzerinde birlikteliği gerektirir. Demokrasi hem temsile dayalı hem de yönetilebilirliği sağlamak durumundadır. Ayrıca bir yandan demokratik bir yönetimi gerektirir, diğer taraftan etkin yönetimi. Dolayısıyla, bu durumlar demokrasinin sınırlılığı olarak kabul edilir (Russel,1995'den aktaran; Gökçe, 2007, s.64). Ancak demokrasi, sivil toplum demokrasisi anlayışıyla, yukarıda belirtilen türdeki yetersizliklerini çözebilecek bir noktaya doğru ilerlemektedir. Demokrasinin gelecekteki sorunu devletçiliğe ya da despotizme olanak sağlaması değil, toplumsal yaşamda bireylerin ve grupların değerlerine yanıt verebilme yeterliliği konusunda yoğunlaşacağı söylenebilir (Gökçe, 2007, s.65).

## II.1.5. Demokrasinin Dayandığı Temel İlkeler

Demokrasinin dayandığı ilke ve kurallar, demokrasiyi diğer siyasisistemlerden değerli kılar. Gruplandırmak gerekirse, demokrasinin yukarıda belirtilen özellikleri aşağıdaki başlıklar altında irdelenebilir (Gökçe, 2007, s.63).

- Demokrasiye dayalı siyasal sistemlerde vatandaş olarak herkes eşit siyasi ve yasama hakkına sahiptir.
- Demokrasiye dayalı siyasi sistem, ortalama vatandaşının gereksinimlerini diğer siyasi sistemlere göre daha iyi karşılar.
- Demokrasi, çoğunluğun kararlarına ve uzlaşmaya dayalıdır.
- Demokrasi temel özgürlüklerini korur.
- Demokrasi toplumun kendi yenilenmesine ve değişmesine olanak tanır.
- Demokraside insanlar, seçim yoluyla siyasi gücü oluşturur, doğrudan yada dolaylı biçimde kontrol eder.
- Demokrasi hak ve özgürlüklerin kullanımını ve siyasi eşitliğin sağlanmasını Anayasa ile kurumlaştırır ve garanti altına alır.
- Bir demokrasi, birbirlerini denetleyen kurumlar aracılığı ile dengede kalır (Gökçe, 2007, s.63-64).

## II.1.6. Demokrasi ve Eşitlik

Demokrasinin bir diğer önemli kavramı eşitliktir. Duverger'e göre doğadamlak olarak bir eşitlik söz konusu değildir. İnsanlar arasında yaratılan eşitlik, hukuksal eşitliktir. (Duverger, 1997'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Eşitlik aynılıkla ilgili olduğundan, demokrasi açısından ortaya konulan eşitliğin, bireysel, ekonomik ve siyasal özgürlüklerin kullanımına ilişkin olduğu söylenebilir (Lewis, s.70'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60). Siyasi eşitlik, demokrasinin varoluş nedenidir. Siyasi eşitliği sağlayan demokrasi, tüm yurttaşlara aynı hakların verildiği ve kullanıldığı bir siyasi sistem olmaktan öte, toplumsal eşitsizlikleri ahlaksal haklar adına dengeleyen bir araçtır. Siyasi eşitlik, siyasi bir topluluğun en zayıf üyelerinin, siyasi gücü kullananların kendileri için sağladıkları ilgi ve saygıya eşit bir ilgi ve saygı görme hakkına sahip oldukları bir durumdur (Touraine, s.35'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

## II.1.7. Demokrasi ve Özgürlük

Demokrasi, siyasal esitlik ve bireysel özgürlükler temel alınarak farklı biçimlerde tanımlanabilir. Demokrasi tanımı, özgürlük esitlik ve hak egemenlik kavramlarının birlikte alınmasıyla anlam kazanır. Bu anlamda demokrasi, yönetim veyasama biçimi olarak insanın toplumdaki yerini belirlemede siyasal bir varlık olarak özgürce karar verebildiği bir siyasal sistem ve yasama biçimi olarak tanımlanabilir (Köker, 1992'den aktaran; Gökçe, 2007, s.59).

Thomas Jefferson'a göre insan özgür doğar. İnsanın özgür doğması, on bireysel, ekonomik ve siyasal haklarını özgürce kullanma hakkını sağlar (Duverger, s.122'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60). Bu nedenle insan, bireysel haklarını kullanmada, düşünme ve düşüncelerini açıklamada, kendi kararlarını vermede, iletişim haklarını kullanmada ve siyasal gücü belirlemede özgür olmalıdır (Erdogan, s.182'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Sürekli söylenen bir şeyi tekrarlıyor olmak riskini göze alarak, toplumsal denetim sorununun diğer yönüyle, yani özgürlüğün doğası hususu ile ilgili bir şeylerde söylemek istiyorum. Önemi hiç yitirmeyecek olan tek bir özgürlük vardır: düşünme özgürlüğü, ya da başka bir deyişle özünde düşünülmeğe değer olan amaçlarına gözlem ve muhakeme yapma özgürlüğü. Bence bu özgürlük biçimi ile ilgili yapılan en genel hata bu özgürlüğün hareket özgürlüğü ile veya hareketin harici ve fiziksel yönü ile özdeşleştirilmesidir. Hareketin harici ve fiziksel yönü, içsel olanı yönünden, yani düşünce, istek ve amaç özgürlüğünden ayrı düşünülemez.

Öğrencilerin sabitlenmiş sıralarda oturduğu ve askeri oturma düzenlerinde sadece belli isaretle istinaden hareket etmelerine müsaade edilen geleneksel okullardaki degismez düzenlemelerin hareketin harici yönü üzerine getirdiği kısıtlama, aynı zamanda zihinsel ve ahlaki özgürlük üzerinde de sınırlama getirmiştir. Eğer bireylerin özgürlüğün zihinsel kaynaklarından beslenerek büyümeleri sansı yaratılmak isteniyorsa, ki böyle olmadığı sürece gerçek ve devamlı bir normal büyümenin gerçekleşmesi zaten garanti edilemez, bu deli gömleği ve prangalı zincir uygulamalarından kurtulma zorunluluğu vardır (Dewey, 2007, s.75-76).

## II.1.8. Demokrasi de Hoşgörü ve Sevgi

Demokrasi eğitimine uygun bir öğretmenin önemsemesi ve göz ardı etmemesi gereken bir konu da sevgidir. Sevgisiz bir eğitim, hele ki demokrasiye uygun bir eğitim düşünülemez. Bütün eğitim etkinlikleri, aile ve eğitim kurumlarında sevgiye ayandırılmalıdır. Çocukla eğitimciler arasındaki etkileşimi sağlayan temel etki sevgi



olmalıdır. Ancak böylece çocuk olduğu gibi görünerek, bütün yeteneklerisonuna kadar geliştirilebilir. Bu nedenle, doga, çocukları sevmek ve yardımedilmek üzere yaratmıştır (1966,49), diyen Rousseau, çocukları seviniz, oyunlarına,eglencelerine saygılı ve uygun olunuz (1966,19) der. Russel da (1984,181) eğitimdeilerlemenin yalnız bir yolu vardır ki, o da sevgiyle islenmiş bilim yoludur, der.Çünkü ona göre, bilim olmadan sevgi güçsüzdür, sevgi olmadan bilim yıkıcıdır.

Bu nedenle bütün eğitim etkinlikleri sevgiyle gerçekleştirilmelidir. Bilgisayar,televizyon, radyo, teyp gibi araç ve gereçler öğrencilerin eğitiminde çeşitli katkılar sağlayabilir. Ancak, Sönmez' in de belirttiği gibi (1991,143), bunlar, öğrenciye karsisevgi, saygı, içtenlik, hoşgörü, anlayış gibi insani özellikleri göstermede öğretmeninyerinitutamazlar. Sevgiyle verilen bilgi daha kalıcı ve etkili olacağı gibi, istenendavranıs degisiklikleri de bireyin kişiligi bozulmadan, zedelenmedengerçekleştirilebilir (Maboçoğlu, 2000, s.37).

## II.1.9. Demokrasi Eğitimi

Günümüz toplumlarında demokrasi, bir yaşam biçimi olarak kabuledilmektedir. Bu anlayışın bir sonucu olarak, demokratik ilkelerin eğitim sürecindeöğrenilmesi ve uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Kıncal, 2006, s.17).Demokrasi, her şeyden önce kültürel alanla ilgili bir konudur. Dolayısıyla,bireyler, demokrasi kültürüyle ilgili değerlere sahip oldukları ölçüde, demokratikdavranıslar yaygınlaşabilecektir. Bunu gerçekleştirmeni yolu da, ailede başlayıp,okulda ve çevrede devam eden bir süreç olan eğitimden geçmektedir (Kıncal, 2006,s.17).

Günümüzde, öğrencilere kazandırılan bilgilerin özelliği kadar, nasıl bir ortamda gretildiği ve eğitim sürecinde iletişimin nasıl gerçekleştirildiği de önemlidir. Demokrasiyi bir yaşam biçimi olarak seçen toplumların, aynı yaklaşıımıokulda da uygulamaları gerekir. Öğrenciyi merkeze almayan, öğrenciye göredüzenlenmeyen bir eğitim ortamında, eğitimin niteliği de istenilen düzeydeb gerçekleştirilemeyecektir (Kıncal, 2006, s.17).

Demokrasi kültürünün temelinde esas olarak, “kendime istedigimözgürlükleri, baskasına da tanımak gereklidir” anlayışı yatmaktadır. Aynı şekilde,demokrasi kültürünün temelinde, önce “kendine saygı”, sonra da, bu saygının“insana saygı” biçimine dönüşmüş hali yer almaktadır (Kıncal, 2006, s.17).

## II.1.10. Demokrasi ve Katımlı Yönetim

Katımlı Yönetim, (Participative Decision Making) özellikle iş dünyasında popülerlik kazanan ve demokratik gelişmenin bir parçası olarak tüm örgütlerde denenmiş bir yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklinde katılma hiyerarsiden daha ziyade uzmanlığa dayalıdır. Tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder. Katımlı yönetimin etkili olabilmesi için katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması lazımdır. Katımlı yönetim demokratik yönetim biçiminin temel gereklerindedir: “Kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin” (McPike, 1987, s.14) karara katılmasını öngörür (Özden, 1996, s.427).

Okulların yönetiminde öğretmenin katılımının daha anlamlı olabilmesi için; sadece görüş belirtmek için sınırlı kalmaması, sorunun çözümüne kadar olan aşamalarda da söz sahibi olması gerekir. Öğretmenin okul yönetimine katılmasını öngören Katımlı Yönetimin uygulanması için kimi zaman karar sürecine katılmayere sorun çözmeye katılma önerilmekte, ancak asıl olanın uygulama aşamasında öğretmenlerin katılımlarının sağlanması olduğu belirtilmektedir (Alexander, 1979). Alınan kararların uygulanmasını da takip edecek olan bir katılma şekli öğretmenlere katılmalarının sonuçlarını da görme olanığı sunduğu için daha anlamlı olacaktır (Özden, 1996, s.428).

Uygulamayı içermeyen Katımlı Yönetim öğretmenin etkisini çok sınırlı, hatta olumsuz kılacaktır. Çünkü “ ... örgütler hiçbir zaman uygulayamayacakları çok kararlar alırlar” (Imber ve Duke, 1984). Böylesine sadece laftan ibaret kalan, uygulamaya hiçbir zaman yansımayan bir katılma da öğretmenler için hem prestij hem otonomi kaybına yol açmakta hem de psikolojik açıdan rahatsız edici olmaktadır (Mansbridge, 1973’ den aktaran; Özden, 1996, s.428).

Eğitim sisteminde yapılan yenileme sürecinde, katımlı yönetimin etkili olabilmesi için, karara katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması gerekir. Katımlı yönetim, aynı zamanda demokratik yönetim biçiminin de temel gereklerindedir. McPike “ Kararın sonuçlarından etkilenen o konuda uzmanlığı ve kararları uygulamada sorumluluğu olan, sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını” öngörmektedir (McPike, s.46’ dan aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16). Blumberg ise, “ Katımlı yönetimin etkili olarak uygulandığı eğitim örgütlerinde, istenilen doyum ve diğer bazı olumlu tavırların geliştiğini göstermeyen araştırmanın olmadığına dikkat

çekmekte, böylesi bir bulgunun da, sosyal bilimlerde "görülen bir durum" olduğunu ileri sürmektedir (Blumberg, 1968, s.123'den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16).

Eğitimin yenileme sürecinde kararlara katılma, öğretmenlerin alınacak kararlarda, dolayısıyla da uygulamada daha etkili olmalarına uygun ortam yaratabilir. Öğretmenlerin karara katılımı, oylama ya da bilgi toplama aşamasında olduğuzaman, öğretmenler karara katılmış olmakta, fakat kararın üzerinde fazla etkili olamamaktadırlar. Bu durum ise, öğretmenlerin karara katılımı ile elde edilmesibeklenen kazanımın tamamen kaybedilmesine sebep olabilir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16).

Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımın ifade etmektedir (Celep, 1996, s.57'den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16). Yenileme kararı alınırken çoğu zaman geniş kapsamlı bir katılımın sağlanması, bazen uygulama aşamasında uygun olmayabilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin karara katılımı dengeli ve tutarlı yönetim uygulamalarıyla desteklenmelidir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16).

Yeniliğe direnme olduğunda, eğer yeniliğin aciliyeti az ise, yenilikten etkilenenlerin yeniliğin nasıl uygulanacağı kararına aktif olarak katılmalarına izin vererek, yoğun katılımı gerçekleştirmek en uygun yöntemdir. Bu yaklaşımın avantajı, yenilikten etkilenenlerin olayı sahiplenmesi ile motivasyonun artmasının ve yeniliğin büyük olasılıkla başarıyla gerçekleştirilmesinin, mümkün olabilmesidir (Wood, s.55-64'den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16).

Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkı da bulunabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin okullarını daha fazla sahiplenmelerini ve iş doyumunu elde etmelerini sağlayacak, düzenlemelerin yapılması da gerekmektedir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16). Eğer öğretmenlerin yeniliğe katkıda bulunmaları için becerileri kısıtlı ve hemen yetistirilmeleri de imkansız ise karara katılım sınırlandırılabilir. Beceri eksikliğinden karara katılımın etkinliği kısıtlandırıldığında, toplu olarak herkesi işe dahil etmek, yoğun ve düzenli iletişimi gerektirir (Hussey, 1997, s.17'den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16). Yenileme uygulamalarında, özellikle de, iletişim ve esgüdüm sorunlarının yaşanıyor olması, varolan sorunları daha da arttırabilir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16).

Okul yöneticisinin yönetim biçimi ve tavırları, alınan kararları etkileyecektir. Okul yöneticisinin, otokratik yöntemlere dayalı olarak uygulayacağı sorun çözme yaklaşımlarında, katılım ne kadar olursa olsun beklenen etkililiği sağlamayacaktır.

Okul yöneticisinin, öğretmenlerden bilgi toplayıp kararı kendisinin aldığı sorunçözme biçimi ise, oldukça önemli sınırlılıklara sahiptir. Okuldaki yenilemesorunlarıyla ilgili olarak, okuldaki öğretmen ve yöneticiler, sorunları birliktetanımlamalı, sorunları analiz etmeli, çözüm yolları üretmeli, olası seçenekleribelirlemeli ve oy birliğiyle verilen kararların uygulanmasında çaba sarf etmelidir(Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16).

Yenileme sürecinde karara katılma ile ilgili olarak, öğretmenlerin büyük birçoğunluğu, sorun çözme asamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını düşünmekte, yöneticinin aldığı kararlarıdegistirmenin mümkün olmadığını, zamanlarını bosa harcadığını ileri sürerekkararlara katılmak istememektedirler. Böyle bir durumda, okul yöneticisi kararakatılma sürecinin basından itibaren kişisel eğilimlerini ve ön yargılarını öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmamalıdır. Okul yöneticisinin beklentilerinin etkili olduğudurumlarda ise, tamamen iyi niyetli olarak başlayan karara katılma süreci, yenilemeuygulamalarına zarar verebilir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.16-17).

### **II.1.10.1. Katılnalı Yönetim İçin Gerekli Örgütsel Şartlar**

Türk Eğitim Sistemi'nde yapılan yenileme uygulamalarında, karara katılma sürecinin etkili olarak gerçekleşmesi için yapısal degisiklige gidilmesi gerekir.Yenileme kararlarının merkezi yönetim tarafından alınıp okullara dikte ettirildiğidurumlarda, öğretmenlerin karara katılımlarından söz etmek imkansızdır. Woodöğretmenlerin okul yönetimine etkili bir şekilde katılmaları için gerekli deger, yapıve süreç degisikliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Wood, s.59'dan aktaran;Özdemir ve Cemaloglu, 2000,s.17).

### **II.1.10.2. Değer**

Eğitimde yenileme uygulamalarında karara katılacak öğretmenler, mesleginekarsı sorumlu, güdülenmiş ve güvenilir olması gerekmektedir. Yenileme sürecinderol alan öğretmenlerin, güdülenme düzeyi, uygulamanın da basarisını belirleyici birözellige sahiptir. Berman ve Mclaughlin “ Öğretmenler için en önemliözendiricilerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması” olduğunu ilerisürmektedirler (Berman ve Mclaughlin,1977, s.136'dan aktaran; Özdemir veCemaloglu, 2000, s.17).Karara katılanların, alınan kararların kalitesini arttıracak yeterliliklere sahipolma bakımından oldukça önemlidir. Çünkü, yeniligin basarisı yeniligi yürütenöğretmen ve yöneticilerin yeterlilikleri ile dogrudan ilişkilidir. Bu sebeple, yenilemeile birlikte, eğitim örgütlerinde personel geliştirme

eylemlerine ağırlık verilmesigerekir. Karara katılmada sağlıklı bir iletişim mekanizması kurulmalıdır. Yenilesmehakkındaki bilgi sağlıklı bir iletişim yoluyla anlatılmalıdır. Öğretmen ve okulyöneticilerine, bilgi ve deneyimlerini açıklama olanagı verilmelidir (Fullan,1982,s.67'den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

Okul yöneticisi karar sürecinde okul ortamında meydana gelen çatışmadankaçınmamalı, çatışmayı bir bilgi üretme aracı olarak ele almalıdır. Okul yöneticisiçatışmayı yönetebilmelidir. Karar sürecinde etkili olan, karar sürecine katılankisilerin statüleri degil, uzmanlıkları esas alınmalıdır. Bu duruma göre, ast ve üstiliskilerinin formal esaslara bağlı olarak yürütüldüğü bir karar sürecinin etkililigindensöz etmek imkansızdır (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

### **II.1.10.3. Yapı**

Örgüt politikaları, öğretmenlerle kendilerini etkileyen karara katılma hakkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Karara katılanlar, yeni bir konuyugündeme getirebilme ve tartışmanın seyrini etkileyebilme gücüne sahip olmalıdırlar(Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

Okul ortamında, okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki emir-komutazincirinin ve hiyerarsik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanmasıgerekir. Eger alıslmış, sorunlu örgüt yapısında yenileme uygulaması yapılıyorsa,yeniligin başarıya ulasma olasılığı oldukça düşük olabilir (Özdemir ve Cemaloglu,2000, s.17).

Karara katılanları sınırlayan, örgütsel kural ve düzenlemeler, etkili karar sürecini engelleyebilir. Bu sebeple, daha geniş yetkili, daha serbest karar almabirimleri oluşturulmalıdır (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

### **II.1.10.4. Süreç**

Karara katılanlar, karar alınan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve fikirleriniikna edecek bir şekilde savunabilmelidir. Karara katılanların güvenilir, sağlam veyeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları gerekir. Karar verilecek konu hakkında kararakatılanların sınırlı düzeyde bili sahibi olması, yenileme uygulamalarına zararverebilir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

Katılımcıların birbiriyle ilişkilerinde ve etkilesimlerinde, açıklık ve dürüstlük egemen olmalıdır. Özellikle de, eğitim yöneticileri açık iletişim önemine inanmalı ve

bunun gereğini yapmalıdırlar. Savunmacı iletişim ve aşırı gizlilikten vazgeçmelidir. Eğitim yöneticisi her türlü iletişim girişimini kendisi başlatarak çevrenin negatif yönlendirmesinin önüne geçmelidir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17). Karar sürecinde çatışma yaşanabilir. Çatışmanın olması örgütün yasamasının önemli işaretlerinden birisidir. Çatışmayı zararlı görmek örgütlere zarar verebilir. Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönetip yönlendirdiğinde, örgüte çok önem kazanımlar sağlayabilir (Mullins, 1992, s.67’den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

Örgütteki statüsü ne olursa olsun, her personel kendini ilgilendiren konularda, karar sürecine katılması sağlanmalı ve ast-üst ilişkilerinde serbest ve güdüleyici bir karar ortamı yaratmalıdır (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17).

### **II.1.10.5. Kabul Alanı**

Kabul alanı kavramı, emir alan kimselerin o emri kabul edilebilir değerde görmeleri ve kabul etmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Aydın, 1988, s.17’den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17). Karar katılma kavramı içerisinde, okulda alınan her karara öğretmenlerin katılması gerektiğine yönelik bir kabul bulunmaktadır. Özden, “Her öğretmenin okulda alınan her karara katılma beklentisi içinde olamayacağını” ileri sürmektedir (Özden, 1996, s.427-438’den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.17). Okulda alınacak olan karar, öğretmeni ilgilendiriyorsa, öğretmen kararlara katılmak isteyecektir. Okulda her olup biten için öğretmenin karara katılması öğretmenin görev tanımı içerisinde bulunan işlerin yapılmasını engelleyebilir. Karara katılma konusunda öğretmenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen bir başka durum ise, Özden’e göre “aldırılmazlık alanı” kavramıdır (Özden, 1996, s.427-438’den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.18).

Bu kavram genellikle öğretmenlerin ilgilendikleri alanlarla ilgilidir. Owens öğretmenlerin kişisel olarak ilgi duydukları ve kolay kolay vazgeçmek istemedikleri karar alanları için “Duyarlılık alanı” kavramını kullanmaktadır (Owens, 1981, s.53’den aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.18). Bunlara ek olarak Owens ve Lewis ise “Kararsızlık alanı” kavramından söz etmektedirler (Owens ve Lewis, 1976, s.55-66’dan aktaran; Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.18). Bütün bu alanlar okul yöneticisine yenileme sürecinde, neyi, nerede, nasıl, ne zaman, kiminle yapacağını iyi bilmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Alınan kararlar öğretmenin ilgilendirdiğinde, yeterliliği sorunun çözümü aşamasında sağlayabileceği katkı söz konusu olduğunda,

öğretmenleryetkilendirildiğinde, karara katılım daha etkili olarak gerçekleşebilir (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.18).

### **II.1.10.6. Sonuç**

Eğitimde karara katılma süreci. Sadece yenileme süreciyle sınırlandırılmayacak kadar geniş bir konudur. Bu sebeple karara katılma, eğitim kurumlarının tüm iş ve işlemlerinde ise kullanılabilir. Öğretmenlerin yaptıkları işin elde etmelerini sağlamak, eğitim örgütleriyle bütünleşmelerini sağlamanın yollarından birisi de, hiç şüphesiz öğretmenlerin karara katılımının sağlanmasıdır. Okulda yenileme uygulamalarını yürüten okul yöneticileri, öğretmenleri kararlar katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılma sürecini iyi planlamalı ve uygulamalıdır. İyi planlanmadığında, öğretmenlerin zamanları boşa harcanacaktır. Böyle bir duruma maruz kalan öğretmenler, etkisiz bir karar eylemine katıldıkları yönündeki yargıları ile yenileme sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek tutumlar içerisinde girebilirler. Böyle bir durum kurum kültürünü de olumsuz olarak etkileyecek özellikle yeni katılan üyeler hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Böyle bir durumda olmaması gereken bir durum sergilendiği için olumsuz bir sosyalleşme süreci yaşanacaktır. Yeni üyeler yapılmaması gereken amaçları isteyerek veya istemeyerek öğrenerek eski kültürün bir devam ettiricisi olacaklardır (Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.18).

Bütün bu sebeplerden dolayı, öğretmenlerin okulda alınan yenileme ile ilgili kararlara katılımı sağlanmalı, öğretmenlerin duyarlılık alanları genişletilmelidir. Okulda alınan kararlara katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olmasına yönelik bir beklenti vardır. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karara katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de etkileyebilir. Karara katılan öğretmenler, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları dengeleme olanağı gidebilirler. Çünkü, karara katılma öğretmenlere kişisel doyuma olanak sağlayabilir. Kararlara katılan öğretmenler okullarında daha kaliteli eğitim ortamı sağlamaya yönelik çaba içerisinde girebilir. Karara katılan öğretmenlerin moral düzeyi yükselebilir. Bu durum ise, öğretmen hareketliliğini engelleyebilir ve okullarda daha dengeli ve daha istikrarlı öğretmen kadroları oluşturulmuş olabilir.

Okulda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması

için daha fazla çaba sarfedip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler(Özdemir ve Cemaloglu, 2000, s.18).

### **II.1.10.7. Etkili Katılma**

Katılmalı Yönetimin daha etkili olabilmesi için dikkat edilmesi gereken diğer bir konu öğretmenlere sadece katılmış olmanın ötesinde, gerçekten alınan kararlar vedolayısı ile uygulamalar üzerinde etki yapabilecekleri bir mekanizma hazırlamaktır. Öğretmenin katılımı sadece oylama aşamasında ya da bilgi toplama aşamasında olduğunda öğretmen katılmış olmakta, fakat karar üzerinde bir etki sahibi olmamaktadır (Imber ve Duke, 1984). Katılmalı yönetim bu haliyle öğretmenlerin plastik damga gibi kullanılmalarına yol açmakta; idarecilerin kendi aralarında aldıkları kararları öğretmenlere onaylatmak gibi öğretmenlere kullanıldıkları hissini veren bir uygulamaya yol açmaktadır (Özden, 1996, s.428).

Diğer yanda, öğretmenler sorun çözme sürecinin tüm aşamalarına katılırlarsa, ki bu aşamalar “sorun çözmeyi gerektiren” ile başlar ve “sorunu tanıma”, “çözüm seçenekleri arama”, “eylemi kararlaştırma”, “kararı uygulama” ve “çözümü değerlendirme”yi içerir (Basaran, 1982). Katılma etkili olmaktadır. Sonuçları üzerinde kendi etkisini gören öğretmen okulunu daha iyi sahiplenmekte ve okulundakendisini daha etkili (efficacy) hissetmektedir (Duke ve diğerleri, 1980).

### **II.1.10.8. Okul Müdürünün Yönetim Anlayışı**

Katılmalı yönetimin başarısı büyük oranda okul yöneticisinin yönetim sekline ve tavırlarına bağlıdır. Yöneticinin öğretmenlere önceden hiç bilgilendirmediği ya da bilgilendirip görüşlerini istemediği otokratik sorun çözme yönteminde Katılmalı yönetim hiç gerçekleşmemekte, öğretmenlerden görüş toplayıp kararı kendisinin aldığı istisari (consultative) sorun çözme biçiminde ise sınırlı kalmaktadır. Okuldaki üst ve astların sorunu beraber tanımladıkları, analiz ettikleri, çözümler ürettikleri, alternatifleri seçtikleri ve oybirliği ile karar verdikleri durumda ise gerçek Katılmalı Yönetim uygulanabilmektedir (Wood, 1984’ den aktaran; Özden, 1996, s.429).

Bazen de öğretmen tüm sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmasına rağmen kararın okul müdürünce çoktan alınmış olduğu ve bunu değiştirmenin mümkün olmadığını düşüncesindedir (Drenth, 1979). Böyle durumlarda öğretmenler zamanlarının bosa geçtiğini düşünmekte, otoritelerinin azaldığını hissetmekte, dahada kötüsü okul müdürü ile zıt



düşmenin okuldaki geleceklerini tehlikeye düşüreceğinden endişesini yansıtmaktadır (Duke ve diğerleri, 1980' den aktaran; Özden, 1996, s.429).

### II.1.11. Demokratik Bir Eğitim Ortamı Yaratma

Öğretmen öğrencileriyle oluşturduğu iletişim ortamı hem bireyselleştirme süreci açısından hem de bağımsız düşünme alışkanlığı geliştirme açısından çok önemlidir. Düşünceler dille birlikte gelirler. Doğustan gelmezler. Birey doğumundan hemen sonra dış dünya ile ilişki ve etkileşimlerinden algıladıklarıyla bir düşünme sürecini doğal bir oluşumla kendiliğinden başlatır. İnsanın düşüncesi salt algıladıklarıyla sınırlı değildir. İnsan gelişmesinin belli bir aşamasında algıladıklarından hareketle algılayamadıkları üzerinde de düşünmeye başlar. Düşüncenin temeli insanın yaptığı işler ve kurduğu ilişkilerdir. Yani, insanın düşünmesi ve iletişimi birbirlerini tamamlayan iki süreçtir (Zıllıoğlu, 1993, s.42' den aktaran; Demirbolat, 1999, s.232).

Düşünme gibi benlik bilincinin oluşumu da insanın çevresiyle kurduğu etkileşimin bir ürünüdür. Çünkü benlik bilincinin gelişmesinin temelinde insanın çevresi ve kendisi ile ilgili soruları ve bu sorulara aldığı yanıtlar vardır. İnsan toplumsal ve bireysel varlığının bilincine baskalarıyla kurduğu iletişimle varır (Zıllıoğlu, 1993, s.44). Bireyin özellikle öğretmeniyle girdiği iletişim bireyin benlik bilincinin oluşumuna büyük ölçüde etki eder. Öğretmenin öğrencisine yaptığı ilk kategorileştirme (tembel, çalışkan, uslu, yaramaz...) çocuğun benlik bilincinin oluşumuna katkının olumlu ve olumsuz en ilkel örnekleridir. Bireyin kendisini nasıl algıladığı bir başka deyişle bireye kendisinin nasıl algılatıldığı önemlidir. Çünkü bireyin davranışlarına yön veren, başarısını belirleyen sahip olduğu güç ve yeti çok kendisinin algıladığı güç ve yetidir. Başarısızlığın öğretmen tarafından büyütülmesi, çocuğun sadece notla değerlendirilmesi, birey olarak, onun biricikliğinin fark edilmemesi, kısaca kendisiyle ilgili ona verilen her olumlu ya da olumsuz mesaj benlik bilincinin oluşumuna bir etkidir (Demirbolat, 1999, s.233).

Öğretmenin öğrencileriyle sağlıklı ve verimli ilişkiler kurabilme yeteneği temelde onların birey olarak, ihtiyaçlarını, dürtülerini ve isteklerini anlama gücüne bağlıdır. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar yaratmaktadır. Öğrenci öğrenme ortamına bu ihtiyaçlarıyla gelmektedir. İhtiyaçlar bir anlamda bireyin amacını belirler. Eğer öğretmen öğrencisinin ihtiyaçlarını bir başka ifadeyle, öğrencinin iletişim sürecine katılmadaki gerçek amacını bilmez ise sağlıklı bir iletişim başlatmasında da sahip olamaz (Ergin, 1995, s.200). Öğretmenin her şeyden önce öğrencisini tanımak, amacını bilmek ve kendi amacıyla

öğrencinin amacını örtüstürmek gibi bir sorunu vardır. Sağlıklı ve demokratik bir iletişim ortamı yaratmanın ilk şartı da budur (Demirbolat, 1999, s.233).

Basarılı bir iletişim süreci bir yandan öğrencinin benlik bilincinin oluşumuna, diğer yandan öğrencinin bağımsız düşünme alışkanlığı edinmesine olumlu katkı sağlamak bağlamında kullanılacak önemli bir araç olduğu gibi, güçlü demokrasilerin ihtiyaç duyduğu tartışan ve uzlaşabilen nesillerin yetistirilmesiaçısından da önemli bir süreçtir (Demirbolat, 1999, s.233).

Öğretmen, birey olarak öğrenciye duyması gereken sevgi ve saygıyı yansıtmazsa, öğrenciye değerlendirirken notu en önemli ölçü olarak kabul ederse, her öğrencinin gelişme hızının ve kapasitesinin benzer olmasını beklerse, öğrenciyi gerçek anlamında iyi tanımadan belli kategorilere yerleştirirse, ona özgürce kendisini ifade edebileceği güven, sevgi ve saygıyı içinde barındıran bir ortam sunmazsa, onun kendisine verilenleri tekrar etmekten ete kendisini gerçekleştirme ihtiyacı içinde olduğunu hatırlamazsa, ona doğrudan bilgiler sunmak yerine sorular sorarak düşünmeye ve bilgi üretmeye davet etmezse demokratik eğitim adına en önemli işlevlerini gözden kaçırıyor demektir (Demirbolat, 1999, s.234).

## II.1.12. Demokratik Eğitim

Demokratik bir yönetim biçimi demokratik kişiliklerin var olmasına dayanır. Demokratik kişilikler, edilgenlikten etkinliği, geçmişten geleceği ayırmak içindirenebilen özne bireyleri ifade eder (Touraine, 1994, s.186).

Eğitimde iki esit ağırlık amaç saptanmalıdır. Bir yandan usun ve ussal eylemin oluşumu; öte yandan kişisel yaratıcılığın ve ötekinin özne olarak tanınmasının gelişimidir (Touraine, 1994, s.212).

Öğretmen usun temsilcisidir. Aynı zamanda çocuğa ya da gence kendikimliğini oluşturmakta yardım eden, anne ve baba kadar etkili bir örnektir. Diğer yandan ötekini tanımayı öğreten bir araçtır (Demirbolat, 1999, s.230). Okul sadece ortak bir ulusal ideolojinin ve tarihsel belleğin kazandırdığı yer değil, öğrencilerin ailevi ve toplumsal özelliklerine bakılmaksızın esit muamele gördüğü kurmaca bir ortamdır. Bu ortam insanların farklılıklarının ve esitsizliklerinin ötesinde onursallık açısından esit oldukları ve hukuksal ve siyasal anlamda esit muamele görmeleri gerektiği düşüncesine dayanır (Schnapper, 1998, s.150).

Bu açıdan bakıldığında eğitimde esitlik herkesin aynı okullara gitmesini

saglamak degil, her öğrencinin kendi yetenekleri doğrultusunda geliştirilmesine, başarılı olmasına esit katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda amaç yurttaş yetistirmektir. İdeal yurttaş, okul sayesinde, yargılama konusunda mutlak bağımsızlığı olan birisidir (Born, 1998, s.150).

Bir kişinin yurttaşlığı, etkin bir biçimde kendiyazgısını denetleyebilmesinin derecesidir (Leca, 1998, s.17). Ancak bu bağlamda demokrasi, “halk yönetimi” ya da “kitle yönetimi” değildir. Çünkü katılım rastgele bir faaliyet değildir. Katılım yurttaşlıkla çevrelenen bir boyuta sahiptir. Kitleler gürültü yapar, yurttaşlar eylemde bulunur; kitleler çarpısır, yurttaşlar bağ kurar, paylaşırlar ve katkıda bulunurlar (Barber 1995, s.199-200). Sonuçta güçlü demokrasinin ideal temeli yaratıcı uzlaşmadır (Barber, 1995, s.278). Yaratıcı uzlaşmanın oluşması benliğinin ayırımına varmış, bağımsız düşünebilen özne bireylerin varlığına bağlıdır (Demirbolat, 1999, s.230-231).

Bu insanları yetistirmek, demokratik eğitim ortamlarının varlığını zorunlu kılar. Eğitim ortamının en önemli ögesi öğretmendir. Demokratik yurttaşları yetistirmek demokrasi adına öğretmenlerin en önemli görevidir. Fransız ihtilalinden itibaren ilkökul öğretmenlerine “rejan” değil “ensitör” (kurucu) denilmeye başlandı. Çünkü onlar artık ulusu kurmakla yükümlüydüler (Schnapper, 1998, s.141).

Öğretmenin görevlerine demokrat yurttaşları yetistirme bağlamında bakıldığında, öğretmenin 3 önemli sorunda odaklanması gerekir. Birbirleriyle örtüşen birinin gerçekleşmesi için diğerinin olmazsa olmaz koşul olduğu, bu üç nokta: bireyselleştirmeyi basarma, bağımsız düşünme alışkanlığı kazandırma, demokratik iletişim ortamı yaratmadır (Demirbolat, 1999, s.231).

### II.1.13. Demokratik Okul

Okullar, bir takım rutinler ve soyut amaç ifadelerinden daha çok paylaşılan ortak anlamlara ve değerlere gerek duyan yerlerdir. Okul, moral ve ahlaki ilkelerin geliştirilmesi ve yaşanması gereken bir yerdir. Ancak modern toplumlarda okul giderek liberal ekonominin kavramlarıyla çözümlenmekte; üretim, rekabet, performans, verimlilik, müşteri gibi ekonomik ve rasyonel kavramlar çevresinde birleşme olarak tasarlanmaktadır. Bu durum, okulun ve eğitimin asli işlevine ters düşmektedir. Okulun ve eğitimin temel işlevi, erdemli insanlar yetistirmek ve erdemli insanlardan oluşan bir toplum inşa etmektir (Sisman, 2007, s.39).

## II.1.14. Demokratik Sınıf

Öğretmenlere, “ Öğrencileriniz için uzun vadedeki amaçlarınız nelerdir?” veya öğrencilerinizi yirmi birinci yüzyıl toplumunda nasıl bir yetiskin olarak görmek istersiniz?” gibi sorular yöneltirse, büyük bir olasılıkla alınacak cevap, öğrencileri mutlusorumlu, kendine güvenen, yaratıcı, baskalarının haklarına saygılı ve hayat boyu öğrenen bireyler olarak yetistirmek olacaktır. Aynı sorulara bevelere de sorulacak olsa, büyük bir olasılıkla hiçbir veli, ben çocuğumun otoriteye ve kurallara, onların doğruluğunu sorgulamadan, uymasını ve çocuğumun itaatkar bir kişi olarak yetişmesini istiyorum, demeyecektir (Saban, 2000, s.25). O halde, çocuklarda, arzu edilen davranış değişikliklerinin ve geliştirilmekte olan toplumsal ve evrensel insani niteliklerin klasik disiplin yöntemleri olan itaat, ceza ve ödül ile gerçekleştirilebilmesi güçtür ve hatta imkansızdır, denilebilir. Diğer bir deyişle, öğretmenler öğrencilerden kendi geliştirdikleri kurallara uymalarını ne kadar çok isterlerse, çocuklarına toplumsal ve evrensel ahlaki değerlere sahip bireyler olarak yetismelerini ve kendilerini geliştirmelerini de o ölçüde erteler ve zorlaştırırlar. O halde sorulması gereken soru: klasik disiplin yöntemlerinin bütün busöz edilen dezavantajlarını ve olumsuz etkilerini yok edecek ve aynı zamanda öğrencilerde arzu edilen ahlaki değer yargılarını geliştirecek alternatif disiplin yöntemleri nelerdir? (Saban, 2000, s.25).

Bilindiği gibi, öğretmenlerin disiplin konusundaki yaklaşımları temelde iki farklı anlayıştan kaynaklanır. Bunlardan ilki öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkinin bir alt-üst ilişkisi olarak algılanması sonucunda bir öğretmenin her istediğini öğrencilere yaptırmasıdır (otokratik sınıf ortamı). İkincisi ise, birlikte çalışma ilkesi ışığında öğretmen ve öğrencilerin sınıfta nelerin yapılacağı konusunda birlikte hareket etmesi, birlikte kararlar alması ve o kararları birlikte uygulaması esasına dayanır (demokratik sınıf ortamı) (Saban, 2000, s.25).

Dolayısıyla, öğretmen ve öğrenciler birlikte hareket ederek demokratik bir sınıf topluluğu (democratic community) oluşturmaya çalışmalıdırlar. Öğretmenin sınıfındaki öğrencilere güvenmeli ve onların saygısını kazanmalıdır. Öğrenciler de, öğrenme işini öğretmenin söylediği veya istediği için değil, kendileri için anlamlı ve yararlı olduğu için istemeli ve gerçekleştirmelidirler. Örneğin, bir öğrencinin silgisini sınıftaki bir arkadaşı ile paylaşmasının nedeni, öğretmenin onu görüp “ aferin, ne güzel bir davranış, seninle gurur duyuyorum” demesi değil, arkadaşının gerçekten bir silgiye ihtiyacı olduğunu hissetmesi ve kendisinin de arkadaşına yardım etmekte istemesi olmalıdır. Dikkat edilirse, yukarıdaki iki

davranış da sonuç itibari ile aynıdır; fakat önemli olan bu öğrenciyi belli bir davranışa iten sebeptir. Yani, mantıksal dayanaktır (Saban, 2000, s.25).

### **II.1.14.1. Demokratik Sınıf Ortamı**

Sınıfı demokratik bir topluluk haline dönüştürmek demek, sınıfta “ben” yerine “biz” bilincini öğrencilere kazandırmak demektir. Böyle bir sınıftaki öğrenciler ise:

1. Birbirlerine saygılıdır,
2. Birbirlerine zor anlarda yardım eder ve moral destek sağlarlar,
3. Kendilerinin sınıftaki diğer öğrenciler için değerli olduklarını bilirler,
4. Sınıfın birer önemli ve vazgeçilmez üyesidirler,
5. Sınıfta olmaktan kıvanç duyarlar ve bir gruba ait olma duygusunu geliştirirler,
6. Sınıftaki aktivitelere aktif olarak katılırlar,
7. Birbirlerinin öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Saban, 2000, s.25).

Sınıf-İçi toplantılar her problemin ortaya çıkışında, her günün sonunda veya haftalık olarak düzenlenebilir. Bu yolla öğrenciler birbirlerini dinlemeyi, birbirlerini soru sormayı, sınıfta gelişen olayları muhakeme etmeyi, seçenekler arasından analiz etmeyi, grup içinde tartışmayı ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunmayı, herhangi bir problemin çözümü için müzakere etmeyi ve sağlıklı bir karar vermeyi öğrenir (Saban, 2000, s.26).

Ancak, demokratik bir sınıf ortamının oluşturulması uzun zaman gerektirebilir. Buna ek olarak öğretmen, öğrencilerde sınıfa karşı bir güven duygusu yaratmalıdır. Öğrencilerin öğretmene soru sormaktan, ders konusu hakkında yeni fikirleri ileri sürmekten ve sınıfta hata yapmaktan korkmak gibi kaygılarını tam anlamıyla gidermek gerekir. Örneğin, eğer öğrencilere, sınıfta öğretmenlerin kendilerinden çok ne yapmalarını istedikleri sorusu yöneltirse, “ sus, konuşma ve işinizi zamanında bitir” cevapları yerine “ soru sor, sorumlu kararlar ver ve diğerlerine yardım et” cevapları olmalıdır (Saban, 2000, s.26).

Geleneksel disiplin yöntemleri olan itaat, ceza ve ödülün sınıf yönetiminde sıkça kullanılması, uzun vadede, toplumda otoriteye körü körüne bağlı olan veya çıkarıcı insanların yetişmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda, örneğin, dersten zayıf not almamak veya öğretmenin kötü söz ve davranışlarına maruz kalmamak için kopya çekmeye başvuran çocuk, yetişkin hayatını baskalarına muhtaç olarak geçirmemek için de hayali ihracatçılığa da soyunursa hiç sasmamak gerekir. Çünkü, insanlar almış oldukları eğitimin birer ürünüdür. Diğer bir deyişle, sınıfta kendigeleceğini ilgilendiren önemli kararların alınmasında

kendisinin görüşüne başvurulmayan bir öğrenci, ilerdeki mesleki hayatında da ya çok itaatkâr ya da çok otoriter bir yetiskin rolüne bürünebilir. O halde, sınıflar, çocukların katılımcı demokrasiye hazırlandığı ve daha önemlisi, katılımcı demokrasinin yasandığı bir eğitim ortamı haline getirilmelidir (Saban, 2000, s.27).

Ancak, katılımcı ve demokratik sınıf ortamlarının oluşturulması öğrenci merkezli bir öğrenme ve öğretme sürecinin uygulanmasını gerektirir. Çünkü öğrencilerin görüşlerine saygının duyulmadığı ve öğrencilerde bir aidiyet, bağlılık duygusunun geliştirilmediği bir sınıf ortamında, problem çözmeye yönelik sınıf-içti toplantıları gerçekleştirmek çok zor ve hatta imkânsızdır. Unutmamak gerekir ki, öğretmenler öğrenciler için birer modeldir; dolayısıyla, öğrenciler için önemli olan husus, öğretmenlerin sınıfta ne söyledikleri değil, fakat ne yaptıklarıdır. Buradan hareketle, öğretmenler sınıfta sadece ders veren kişi değil, aynı zamanda kendilerinin sahip olduğu değer yargıları, toplumsal normları ve düşünce tarzları ile öğrencilerin karakter oluşumlarını doğrudan etkileyen somut modellerdir (Saban, 2000, s.27).

#### **II.1.14.2. Demokratik Sınıf Yönetimi**

Burada unutulmaması gereken en önemli ilke, Gerzon'un (1997:6) deyişiyle, "demokrasiyi öğretmenin en iyi yolu, onun sınıfımızda uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi" olmalıdır. Çünkü, öğrencilerimizi en çok etkileyen şey, bizim sınıfta ne söylediklerimiz değil, fakat daha çok ne yaptığımızdır. Diğer bir deyişle, birtakım demokratik normların ve değer yargılarının öğrencilerimiz tarafından kazanılması ancak ve ancak bir öğretmen olarak kendimizin onları sınıfımızda yaşatmamız ve öğrencilerimize yansıtmamız ile mümkündür (Saban, 2000, s.26). O halde, öğrenciyi demokratik, toplumsal ve evrensel ahlaki değerlere sahip bir birey olarak yetistirmenin en sağlıklı yolu, kendisine öğretmen tarafından, kazanılması istenilen birtakım değerlerin kendisi için ne anlam taşıdığına, sınıfta öğrenebilme fırsatının verilmesidir. Örneğin, öğrenciler genellikle doğru söylemekten korktukları veya doğruyu söyleme eyleminin tehlikeli olduğunu düşündükleri durumlarda yalana başvururlar. Bu gibi durumlarda, sınıfta neler olup bittiğinin öğrenciler ile birlikte irdelenmesi, tartışılması ve incelenmesi gerekmektedir. Öğrencilerin korkmasını gerektiren sebepler, yalan söylediklerinde baskalarında kendileri hakkında uyandırdıkları izlenim ve yalan söylemenin doğurduğu sonuçlar tartışılmalı ve sınıfta gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Aksi takdirde, öğrencileri yalan söyledikleri için cezalandırma eğilimi, öğretmenin yalan söyleme probleminin sadece öğrencilerden kaynaklandığına inanması sonucundadır. Yani, problem öğrencidedir. Öğrenciler yalan söylediklerinden dolayı suçludur, kabahatlidir ve bu durumdan

da sorumludur; dolayısıyla, sınıfta onların yalansöylemesine neden olan sebepler araştırılıp düzeltilmeye çalışılmaz (Saban, 2000,s.26).

Halbuki, aktif öğrenme ilkesine göre, öğrenciler pasif değildir; yani, belli bir konudaki bilgiler pasif bir şekilde sıralarda oturan öğrencilerin kafalarına baskaları tarafından aktarılamaz (Harmin, 1994). Öğrenciler “çamur” değil ki şekil verilsin, “bilgisayar” değil ki programlansın ve en önemlisi “hayvan” değil ki kontrol edilsin.

Aksine, çocuklar öğrenmeye zihinsel, duyuşal, sosyal ve fiziksel yönden aktif olarak katılır ve öğrendikleri şeylerin kendileri için ne anlam ifade ettiğine yine kendileri karar verir. Ne zaman ki, bir öğrenciden bir şeyin ezberlenmesi ve onun yalnız tek bir doğru cevaba ulaşması istenir, o öğrenci için anlamlı öğrenme gerçekleşmez. Bu tür bir öğretim yaklaşımı da öğrenciye şu mesajı yollar: sınıfta kabul edilebilir tek doğru davranış vardır ve herkesin ona uyması beklenir (Saban, 2000, s.26).

Bu nedenle, sınıfta herhangi bir disiplin problemi ile karşılaşıldığında, sınıf ortamının problem çözmeye ve tartışmaya elverişli hale getirilmesi gerekir. Burada sorulması gereken esas soru: sınıftaki disiplin kurallarını kim koymaktadır? Öğretmen mi yoksa öğretmen ve öğrenciler birlikte mi? Sınıftaki öğrenciler problemçözme sürecinin bir parçası yapılmalı ve problemin gerçekte ne olduğu, problemin ortaya çıkmasına nelerin sebep olduğu ve çözümün nasıl olması gerektiği konularında onların görüşleri alınmalıdır. Ancak bu yolla öğrencide istenilen tutum ve davranış değişikliği sağlanır. Bu yöntem öğrencilerin kendi kendilerine disiplinli (self-discipline inner-discipline) olmalarını sağlar (Saban, 2000, s.26).

Ayrıca, okuldaki yetişkinler tarafından hazırlanan kurallara öğrencilerin harfiyen uymalarını beklemek, onların gerçekte hayatta kendi başlarına sağlıklı karar vermeleri için gerekli olan becerileri kazanmalarına ket vurmak demektir. Nitekim, çocukların da okuldaki diğer yetişkinler gibi özerk olmaya ihtiyacı vardır ve gerçekte öğrencilere seçenekler sunmak, demokratik sınıf ortamının bir gereğidir (Saban,2000, s.26).

Bu nedenle, öğrencilerin sınıftaki karar verme sürecine katılımını sağlamak ve katılımcı, demokratik bir sınıf ortamının yaratılmasına katkıda bulunmak için düzenli ve sistemli (periyodik) sınıf-içi toplantıları oluşturmalarıdır. Sınıf-içi toplantılarının amaçları başlıca şu şekilde sıralanabilir:

1. Belli bir konu, bir problem veya yapılması düşünülen ya da tasarlanan bir olay hakkında karşılıklı görüş alışverişinde bulunmak,
2. Belli bir problemin çözümü hakkında fikir üretmek, bir plan hazırlamak ve onun nasıl uygulamaya konulacağına dair karar vermek,
3. Belli bir uygulama ile ilgili olarak derinlemesine bilgi toplamak ve

uygulamanın başarısına yönelik olarak değerlendirme yapmak.

## II.1.15. Demokratik Eğitimde İnsan İlişkileri

İnsan ilişkileri akımı, okulların yönetimi kadar programlarını da etkiledi.Çocugun hayata uyumu, bu programların genel amacı oldu. Eğitim felsefecilerindenbazılarının fikirleri de, bu amacı destekleyecek şekilde yorumlandı. Özellikle demokratik toplumlarda, okulun öğrenciyi sosyalleştirme görevinin, demokratikyönetimle gerçekleştirebileceği savunuldu. Okul yönetimini demokratlasma koşullarında şöyle özetlendi: Eğitimin sosyal görevinin tanımlanması, demokratik liderliğingelistirilmesi, demokratik bir örgüt yapısı kurulması, herkesin bu yönetime katılması, öğretmenin rolünün tekrar tanımlanması (Kopman, 1943, s.7-12'den aktaran;Bursalıoğlu, 2005, s.29-30).

İnsan ilişkileri akımı eğitimde teftis sürecini de etkilemiş ve müfettisingörevleri ve rolünde önemli yeniliklere yol açmıştır. Öğretmenlerin duygu ve heyecanları olduğu kabul edilmiş ve teftis süreci demokratik insan ilişkileri ışığında yeniden düzenlenmiştir. Teftisin teknik yanı ile sosyal yanına aynı ağırlığıntanınması gereği kabul edilmiş ve müfettisin insanlık hüneleri kazanması zorunlu olmuştur. Kisilik ve davranışın anlaşılması, yenilik ve değişim, iletişim ve öğrenme gibi sorunların, böyle hüneler aracılığıyla incelenebileceği ve çözülebileceğianlaşılmıştır. Maiyetini değerlendirme görevi olan eğitim yöneticisinin bunları arasındaki etkileşimi kolaylaştırabilmesi için, insanlık hünelerinde yetismiş olmasına ihtiyaç duyulmuştur (Lucio, s.10, 34, 164'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005,s.30)

Okul denilen örgütün havası ile, içindeki insan ilişkileri arasında sıkı bir bağ olduğunu ispatlayan araştırmalar çoktur. Fakat bu araştırmacılar insan ilişkilerini, önemini kabul etmekle beraber yönetimin gerçek amacı saymazlar (Fox, 1996'dan aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30). Olumlu insan ilişkilerinin örgüt havasını düzeltmesi nedeniyle böyle ilişkileri benimseyen ve davranışa çevirebilen okulyöneticisinin, bu davranışıyla etrafındakilerin beklentilerini karşılayabilmesinden ileri gelmektedir (Campbell, 1957'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30). Böylece, örgüt amaçları ile üye ihtiyaçlarını dengeleştirmiş olan eğitim yöneticisi, örgüt sosyal bir sistem olarak kabul eden teoriyi de uygulamış olmaktadır. Yönetimin birçok alanlarında uygulama olanığı görülen insan ilişkileri ilkeleri, özellikle personel yönetiminde gerekli ve yararlıdır (Mihçioğlu, 1955'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30).



Eğitim yöneticisi, çeşitli uzmanların bilgi ve hünelerini koordine etme sorumluluğunu, iyi bir personel yöneticisi olmakla gerçekleştirebilir (Bursalıoğlu,2005, s.30).

## II.1.16. Demokratik Öğretmen

Öğretime yön veren, öğrencinin yasantılarını düzenlemesine yardım edip “davranış değişikliği”ne yol açan öğretmenin görevi günümüzde oldukça güç ve karmaşıktır. Öğretmen bir yandan bilgi, beceri ve tutumları ile öğrencilerinin eğitimi görevini yürütürken, diğer yandan davranışlarıyla onları etkiler. Öğretmenin bilgi ve becerisi kadar öğrenciye yaklaşım biçimi de yeni davranış örüntülerini belirler.

Öğrencide istendik davranışların oluşması temelde öğretmenlerin niteliklerine bağlıdır. Öğretmenin kişiliğinin tüm özelliklerinin öğrencinin kişiliğini şekillendirdiği okul ortamında, demokratik ve işbirliğine dayanan sınıf ortamı yaratan öğretmenlerin öğrencilerinin daha verimli oldukları bilinmektedir. Öğretmen hükmedici ve baskıcı davrandığında, öğrencilerin okul çalışmalarında uyumsuzluk gösterdikleri görülmektedir (Kalkan, 1997, s.57’den aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

Öğrenciler, öğretmenin konuşmasından yürüyüşüne, giyinmesine kadar, ondan örnek alıp aynısını yapma eğiliminde olurlar. Bu durum, öğretmenin her konuda, eğitimin amaçlarına uygun davranmasını gerektirir. İstenen davranışlara götürmenin bir yolu, bireylerin o davranışlarla sık sık yüz yüze gelmesini sağlamaktır (Basar, 1996, s.116’dan aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

Demokratik bir öğretmen öğrenci ile girdiği iletişimi sadece bir öğrenme ve öğretme etkinliği olarak ele almamalıdır. Sınıf ortamındaki iletişim, öğrenme ve öğretme etkinliğinden öte öğrencisinin benlik bilincinin gelişmesine olumlu katkı sağlamak, özne birey olarak varlığının değerinin farkına vardırarak ve bu süreçlerin doğal bir uzantısı olarak bağımsız düşünme alışkanlığını kazandırmak gibi çok önemli işlevlere sahiptir (Demirbolat, 1999, s.233).

Taush önemli olan öğretmen davranışı boyutlarını tanımlamıştır. Bu boyutlar, öğrencilerin eğitim ve öğrenmeye yönelmelerinde önemli etkilere sahiptir. Taush’a göre, temel öğretmen davranışı “duygusal” (emotional) ve “otoriter” (Authoritarian) olmak üzere iki temel boyutta incelenebilir. Duygusal davranış boyutu, sekiz altboyuta ayrılabilir. Bunlar aşağıda gösterilmiştir (Grell,1982, s.47’den aktaran; Güçlü,2000, s.21).

1. Takdir-samimiyet-sefkat’e karşı alay-sogukluk-nefret,
2. Anlayışa karşı anlayıssızlık,

3. Sosyal degisenlige karsı sosyal sabitlik,
4. Cesaretlendirmeye karsı cesaretini kırma,
5. Sabıra karsı sabırsızlık,
6. İyimserlige karsı kötümserlik,
7. Nezakete karsı kabalık,
8. Terbiyeye karsı terbiyesizlik.

Öğretmenin duygusal durumu, sınıfta her türlü kararını etkiler. Öğretmenin olumlu duygusal halini öğrenciye yansıtması öğrenci davranışını degistirebilmektedir (Basar, 1996, s.118'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21). Öğretmenin samimi, anlayışlı, sabırlı, nazik olması, öğrenciyi olumlu düşünmeye yöneltecek, güdüleyecek, tersi davranışlar ise, öğrenci üzerinde olumsuz etki yaratacaktır (Basar, 1996, s.118'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

Otoriter boyut ise, “maksimum otoriter boyuttan minimum otoriter boyuta” doğru derecelenmiştir. Ayrıca bu boyut farklı iki bağımsız boyuta da ayrılabilir: “Otoriter-kontrol aktivitesi” ve “kontrole dayanmayan uyarma aktivitesi”. Öğretmenler, sürekli verdikleri emir ve talimatlarla, öğrencilere sordukları sorularla, uzun konuşmalarla, devamlı yaptıkları eleştirilerle ve cezalarla sıkı bir kontrol sağlamaktadırlar. Daha az otoriter olan öğretmenin davranış biçimi ise, öğretmenin kendi yöntem ve eğilimlerini söylemesi veya talimatlar yerine arzu ve isteklerini sunması, otoriter cümleler yerine arzu edilen şeyi direkt söylemesi. Örneğin; “sessiz olun” yerine “ hep beraber konuştüğünüzde bir şey anlamıyorum” demek gibi (Grell, 1982, s.48'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21-22).

Wubbels ve arkadaşları ise, öğretmen davranışlarını “ otoriter” ve “ öğrenciye yönelik” olarak diye ayırmaktadırlar. Otoriter öğretmene göre, “eger öğretmenler öğrencileri kontrol altında tutmazlarsa öğrencinin dikkati dağılır ve onlara fazla özgürlük zararlıdır.” Bu öğretmenlerin sert tavırları vardır. Öğrenciye yönelik öğretmene göre ise, “ her şeyden önce öğrenciler sınıfı sevmelidir. Eger ortam hoş ve tesvik edici ise, çalışma sevki gelir, başarıya doğru gider. Ayrıca öğrencinin hatalarını göstermek yerine onu ödüllendirmek gerekir.” Öğrenciye yakın öğretmen öğrenciye güvenir, onlara sorumluluk verir (Wubbels ve Brekelmans, 1997, s.84-85'den aktaran; Güçlü, 2000, s.22).

Çogu öğretmen, kontrolü bırakmaya karşı normal ve mantıklı bir direnç gösterir. Fakat çocuklara kendi kararlarını almaları için vermek, onlara özgür olma fırsatını vermek, kontrolü kaybetmek anlamında değil, öğrenmek için bir zemin

olusturmak, öğretim adına beklentileri olmasını sağlamak ve kendi yönlendirmelerini yapabilmeleri için seçenekler sunmak demektir (Zachlod, 1996, s.51'den aktaran; Güçlü, 2000, s.22).

Willower ve arkadaşları, öğretmen davranışlarını “gözetimci” (custodial) ve “insancıl” (humanistic) olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Gözetimci davranış sergileyen öğretmenlere göre öğrenciler, emirlere itiraz etmeden uymalıdır. Öğrenciler, cezalandırıcı yöntemlerle kontrol edilmesi gereken, disipline olmaması sorumsuz bireyler olarak görülmektedirler. Öğrenci sadece dinleyici durumundadır ve tek yönlü iletişim vardır. İnsancıl öğretmenler ise, iyimserdir, öğrenciye sevgi ve saygıyla yaklaşırlar. Sınıfta demokratik bir hava oluşturlar. Çift yönlü bir iletişim vardır ve öğrenci kendisini rahatça ifade edebilir. Öğrenci kendi kendini kontrol edebilir (Willower, Eidell ve Hoy, 1973, s.5-6'dan aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

## II.1.17. Demokratik Yönetim

Eğitimin yapısı ve niteliği gereği okul demokratik bir yaklaşımla yönetilmelidir. Ayrıca esnek yapılanmış ilişkilerin, katılımcılığın ve empatik iletişimin okul yönetiminin en önemli özellikleri olduğu açıktır. Çünkü okul, öğrencilerin demokratik yaşamın gereklerine uygun sağlıklı birer kişilik yapısı geliştirmelerine yardımcı olmak durumundadır. Bu nedenle okul yönetimi öğrencilerin gereksinimleri ile toplumsal yaşamın gereklerini uyumlaştırabilmelidir (Aydın, 2000, s.20).

Okul yönetiminde öğretmenler de önemli bir etkidir. Bu nedenle yönetimin, öğretmenlerin moral ve iş doyumlarını gözetmesi gerekir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimlerinin bilinmesi ve karşılanabilmesi ise, öğretmenler kurulunun yönetişletkinliğinin artırılmasına bağlıdır. Böylece okul yönetiminde karar sürecine etkin bir biçimde katılma olanığı bulan öğretmenlerin, mesleki tutumları gelişirken, başarı için güdülenmeleri kolaylaşır, ayrıca bu yolla kurumda olumlu bir kültür geliştirilebilir (Aydın, 2000, s.21).

## II.1.18. Demokratik Denetim

Demokrasi, insanların kendilerince yönetilmesidir, çoğunluğun yönetimi değil, çoğulcu yönetimdir. Demokratik denetim, denetim işine denetleneni de katmak, onu da denetçi yapmaktır. Bu, denetime direnci azaltır, kişiyi bilinçlendirir, özdenetime götürür.

Denetçinin denetimden etkilenen herkesin düşüncelerine açıklanması, denetim süreçlerinin tamamına denetlenenleri de katması gerekir.

Denetlenenin katılımı olanları anlamasını, gelişebilmesini sağlar, denetime denetlenenin gözüyle bakmayı kolaylaştırır, katılmayla alınan kararı denetlenenin benimsemesi ve uygulaması olasılığını artırır. Demokratik olmayan denetçinin, denetlenenin direnmesi ve bilgi gizlemesi nedeniyle, durumu belirleyebilmesi bile çok güçtür (Keskinkılıç, 2007, s.113-114 ).

## II.2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

### II.2.1. Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin asılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, s.6, Karip ve Köksal, 1999, s.193). Örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından bunun için bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan birekinin sonucuna grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve esgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000, 30).

Khan (1999,574), 1939 yılında Lewin, Leppit ve White'in yöneticilikle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında yöneticiliği demokratik, otoriter ve laissezfaire (ilgisiz) yöneticilik olarak ayırdıklarından bu yana, bu ayrımın birçok yöneticilik çalışmasında kullanıldığını belirtmektedir (Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen

yöneticinin yetkiyi kullanış tarzıdır. Otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetici davranışlarının genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da işi üzerinde toplanır. İnsandan çok işe önem verir. Yöneticinin istediği işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s.72).

Otoriter yönetici, önemli tüm kararları aslarına danışmaksızın alır. Grubun karar alma sürecine katılmasına izin vermez. Üyelere, kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Emir, bilgi veya nasihat vereceği durumlardığında grup aktivitelerinden uzak kalırlar (Weissenberg, 1971, s.448; Khan, 1999, s.574).

Otoriter yöneticinin erk kaynağı genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır.

Astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. Otoriter yöneticinin yetke kullanma biçimi çoğunlukla korku salmaya dayalıdır (Basaran, 1998, s.70-71' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Otoriter yöneticiler, güç ve karar alımını kendilerinde merkezileştirir. Bu yöneticiler, işgörenlerinin ne söylenirse onu yapmasını bekler ve işgörenlerinin bütün iş durumlarını düzenleyerek, tüm yetkeyi üzerine alırlar. Otoriter yöneticiler, genellikle olumsuzdurlar, tehdit ve cezalandırmayı esas alırlar (Newstorm ve Davis, 1993, 227). Demokratik yönetici, grup hedeflerin başarısına göre performansa dayalı ödüllendirmeler yapar. Yönetici, grubun bir parçası olarak kalır. Emirle yagdırmaksızın işgörenlerin faaliyetlerde yer almasını sağlar (Weissenberg, 1971, s.448' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (Eren, 1989, s.382-383' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99). Demokratik yöneticiler, otoriteyi desentralize eder. Kararlar, katılıma dayalı olarak alındığından otoriter yöneticideki gibi tek taraflı değildir, çünkü onlar takipçilerinden ve katılımcılarından danışmanlık alırlar. Yönetici ve grup, sosyal bir ünite olarak hareket eder. İşgörenler onları ilgilendiren durumlar hakkında bilgilendirilir ve fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik edilirler (Newstorm ve Davis, 1993, s.227' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

İlgisiz yönetici, bir örgütün üst makamlarında bulunan kişilerin yetkilerini kullanmamalarından dolayı ortaya çıkar. İşgörenlerin isten doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez. Örgütte oluşan çatışmalar sürer gider ve ya da zamanla kendiliginden unutulur. Takım ruhunu geliştirmek için yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. İşgörenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler. İlgisiz yönetici, izleyicileri kendi hallerine bırakır ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir (Eren, 1989, s.382-383; Basaran, 1998, s.78).

İlgisiz yönetici, örgütteki faaliyetlerde çok az yer alır ve emir vermez, o sadece asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt verir, gruba kendi aktivitelerini ve metodlarını belirlemede tam serbestlik sağlar, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez. Bir yönetici, hemen her zaman pasif kalıyorsa olaissez faire stilini göstermektedir (Khan,

1999, s.574'den aktaran; Terzi ve Kurt,2005, s.100).İlgisiz yöneticiler, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Onlar, büyük ölçüde grubun kendi hedeflerini belirlemesine ve onların kendi problemlerini kendilerinin çözmesine bağımlıdır (Newstorm ve Davis, 1993, s.228' den aktaran; Terzi ve Kurt,2005, s.100).

Etkili yöneticiler, olumlu inanç ve tutumlarını olumlu davranışlarla uygun bir şekilde birleştirdikleri için örgütteki diğer insanlar üzerinde güçlü ve olumlu birizlenim bırakırlar. Bu inanç ve eylemler, işgörenlerin bağlılığını şekillendirir (Hersey vd.1996, 446). Teorik olarak yapı, kaynak, itibar ve mesleki destek sağlayan; tarafsız bir şekilde ve denetleyici olmayan yöneticiler tarafından yönetilen okullar öğretmen bağlılığını sağlayan örgütlerdir (Tarter vd.1989,132).

Öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine, öğretim aktivitelerine, mesleğe ve meslektaşlara bağlılığı; diğer bir deyişle, biçimselcilğin ötesinde öğretim tutumları, bu grupların normatif beklentilerine ve okulun etkililiğine amaçlı bir etki yapar (Celep, 2000' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Eğitim örgütleri gibi, çıktı olarak kişileri değiştiren ya da onlarla ilgilenen örgütler göz önünde bulundurulduğunda, büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş kişilere gereksinim vardır. Faaliyet alanı, insanın yetistirilmesi ve dönüştürülmesi olan okulların etkili işleyişi için, okulda bulunan üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır (Katz ve Kahn, 1977,378-408).

Örgütsel bağlılık, işgörenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd.1979, s.311' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101).Bağlılığın çok ve farklı tanımları olmasına rağmen, bu tanımların başlıca üçüne temayı yansıttığı görülmektedir;

1. Örgütte duygusal olarak bağlı olma,
2. Örgütten ayrılmayla ortaya çıkacak kaybın göz önüne alınması ve
3. örgütte kalma zorunluluğu (Meyer ve Allen, 1991, s.351-354).

Bir iş tutumu olarak örgütsel bağlılık, iş doyumundan daha farklı ve kapsamlıdır. Çünkü yapılan isten ziyade tüm örgütü kapsar. Bağlılık örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için kişinin aktif bir şekilde katkısını gerektirir. Bağlılık, kişinin örgüte ve onun hedef ve değerlerine bağlılığını vurgularken, iş doyumunu işgörenin görevini gerçekleştirdiği belirli bir iş ortamını vurgular (Mowday vd.1979, s.311-312' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak niteleyen

O'Reilly III ve Chatman (1986,493), bağlılığın belirli bir ödülü alma isteğine dayalı

olan uyum, diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma istegine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutu olduğunu bildirmiştir (Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. İşgörenler örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Bunun başlıca üç nedeni vardır. Bunlar;

1. Birey, zamanın çoğunu örgüt ve iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur,
2. Kıdem, genellikle, olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur,
3. Yaşın ilerlemesiyle iş fırsatlarının azalması, çalıştıkları iş ve örgüte daha fazla bağlanmalarına yol açabilir (Steers, 1977, s.300-36; Hellriegel vd.1998,s.56).

Yönetici davranış ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğinin kanıtları vardır. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, kararlarında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.115' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101-102). Daha önceden yapılmış çalışmalarda (Bateman ve Strasser, 1984; DeCotti ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Akt. Lok ve Crawford, 1999, 371) yöneticilerin benimsenmiş olduğu yönetim davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. Zangaro (2001, 16) yöneticilik tarzının bağlılığı etkilediğinin sonucuna ulaşmıştır (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve müdürün algılanan destekleyici liderlik davranışları arasındaki ilişkililik bulunmuştur (Yuen, 1991).

Karizmatik yönetici davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Rowden (1999, 32-33) ise yöneticilerin, üye gereksinimleri konusunda hassas olması açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve yöneticilerin üyelerin ihtiyaçlarına önem vermediği örgütlerde bağlılık gelişmediği şeklinde sonuçlara varmıştır (Terzi ve Kurt, 2005, s.102). Üst davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Tao ve diğerleri (1998, 202-203), bu ilişkinin temelinde işyerindeki kişisel ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir. İşyerindeki kişisel ilişkiler işgörenlerin örgütsel bağlılığının temellerini oluşturmaktadır. Bu yüzden, işyerindeki insan ilişkileri, işgörenlerin örgütsel bağlılığı için çok önemlidir (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

Engellenmiş öğretmen davranışı ve öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında

olumsuz bir ilişkililik bulunurken, destekleyici lider davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı olumlu bir korelasyon ayrıca bulunmuştur (Turan, 1998).

Örgütleri amaçlarına göre yasatmak zorunda olan yöneticilerin davranışlarının işgören üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğu ifade edilebilir. Bunlar işgörenlerin örgütsel bağlılığına etki eder (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

## II.2.2. Nitelikli Yönetici Davranışları

Müdür, bir insan olarak hangi eylem ve insan tipini tercih etmelidir? Eğer eğitim ve okul, aynı zamanda bir toplumu dönüştürme ve yeniden inşa etme aracılığıyla görülürse, bu süreçte bas aktörlerden birinin müdür olması beklenir. Okullar, çevrelerinin ürünüdür. Okullar, içinde yer alan insanlarıyla birlikte çevrelerini dönüştürmeye talip olabilirler ya da çevrelerine tabi olmayı tercih edebilirler. Eğer bir veli, “siz eski köye yeni adet mi getirmek istiyorsunuz?” derse, okul müdürünün tavrı ne olacaktır? Eğer müdür eyleminin haklılığına ve mesruluğuna inanıyorsa, iletişim, diyalog ve ikna süreçlerinden yararlanacak ve eylemin mesruiyetini gösterecektir. Böylece kendisine destek verecek bir taraftar kitlesi oluşturacaktır.

Aksi halde çok haklı olduğu bir eylem karşısında bile kocaman bir veli kitlesini karşısında bulabilir ve savunmasız kalabilir. Bir okul müdürü için, hiçbir şey yapmamayı, yani eylemsizliği tercih etmek, “bana dokunmayan yılan bin yıl yarasın” demek, herhalde hiç düşünülmemeyecek bir durumdur (Sisman, 2007, s.41).

Müdür, çevreyi, çevrenin eğilimlerini, özelliklerini, değerlerini iyi tanımalıdır. Tanımak, değiştirme ya da dönüştürmenin ilk koşuludur. İnsanların alışkanlıkları, en zor değişen öğelerdir. Sabırlı olmak, sevmediği bazı insanlara ve onları istenmeyen eylemlerine katılmak değil, kararlı eylemlerini ısrarla sürdürmektir. Nedense sabır ve müsamaha ya da hoşgörü, kültürümüzde yaygın olarak baskalarının istenmeyen ve onaylanmayan eylemlerine katılmak olarak algılanmaktadır. İçinde yaşadığımız toplumun dilinden anlar ve ona kendi anladığı dilden mesajımızı iletirsek, onlar da bizi mutlaka anlayacaktır (Sisman, 2007, s.41).

Ortak eylemler içinde olması beklenen insanların, asgari düzeyde bazı eylem kodlarını ve anlamları paylaşmaları gerekir. Müdür, çok sesli bir orkestra olan okul yaşamının temel aktörlerindenidir. Bu yasama ilişkin ortak eylem kodlarının ve anlamlarının oluşmasında diğerleri için örnek, yol gösterici ve lider olmalıdır. Okulda yapılan işin zenginleştirilmesi, bir bakıma yapılan işin daha anlamlı hale getirilmesidir. Eğer bir okulda insanlar, hep eski ve geçmişte kalan ya da yaşamak istedikleri günlerin özlemini duyuyor ve



mevcut okul yaşamından mutlu olmuyorlarsa orada ciddi bir anlam krizi de var demektir (Sisman, 2007, s.37).

Müdür, aile reisi ve okul müdürü rollerinde, grubun diğer üyelerine göre ayrıcalıklı bir statüye sahip olur. Bu statü, ona güç kazandırır. Ancak bu güç, grubun diğer üyelerini güdülecek nesnelere olarak görmeyi gerektirmez. Esasen bulunduğu statü ve makamın size verdiği güçten çok daha önemlisi, üyesi olduğunuz insan gruplarının size verdiği önem ve değerdir. Müdürdən, bir müdür gibi davranışta bulunması beklenir. Yani insanların kafasında yaygın bir müdür imajı vardır. Bu müdür, yürümesi, bakışları, konuşması, giyinmesi ile insanların görmek istediği bir müdürdür. Yani bir müdür düşünün ki mahallede, sokakta, okuldayürürken ve konuşurken “işte bu müdür gibi müdür” dedirtir. Herkes ona saygı duyar, sözüne itibar eder (Sisman, 2007, s.45).

Müdür, sosyal hayatın içinde olan kişidir. Bir müdür düşünün ki, mahallede, alış-veriş merkezinde, kasapta, manavda, herkes ona öncelik tanır, “önce siz buyurun efendim” der. Bu müdür, mahalle halkının saygı duyduğu, “öğretmenlerin öğretmeni” ve “baş öğretmen” olarak görülen müdürdür. Ancak mahallede kimse onun farkında olmuyorsa, mahallede “görünür, görünmez kişi” olarak geziniyorsa, bu müdür sıradan bir mahalleli vatandaştan farklı değildir (Sisman, 2007, s.45).

### II.2.3. Demokratik Okul Yöneticiliği

Her yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de iki tür yöneticilikten söz edilebilir.

- 1) Otokratik okul yöneticiliği,
- 2) Demokratik okul yöneticiliği

Otokratik okul yöneticiliği, otokratik yönetimlere özgü bir yönetim biçimidir.

Burada her şey emirle yapılır. Yöneticinin verdiği her emir, hiç duraksamadan yerine getirilir. Yöneticinin yanlış hareket edebileceği kimsenin aklından geçmez; geçse bile, bunu ortaya koyamaz. Böyle bir yerde, sıkı disiplin vardır. Kimi yerler için zorunlu ve gerekli olan böyle bir yönetim okul gibi eğitim kurumları için geçerli değildir. Çünkü, okul her şeyden önce, bir eğitim yuvasıdır. Orada her şeyin çocuğu “gelistirecek” biçimde bir eğitim ortamı içinde yapılması gerekir. Böyle bir yöneticilik, aslında yalnız okul gibi yerlerde değil, verimin artırılmasını isteyen her yer için geçerlidir. Çağdas örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle, otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır

(Ilgar, 2005, s.94).

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (Eren,1989, 382-383' den aktaran; <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>).

### **II.2.3.1. Demokratik Okul Yöneticisinin Nitelikleri**

1. Kendisini bir üst ya da amir olarak görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.
2. Çevresindeki arkadaşlarını örgü amacına ulaştırmada kendisine yardımcı olmadan bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.
3. Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabasında bulunmaz. Onların resim, hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımcı olmaktan çekinmez.
4. Yapılan örgüt çalışmalarıyla ilgili olarak, birlikte çalıştığı kimselere sıklıkla sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. “her şeyin en iyisini kendi biliyormuş” gibi bir tutum göstermekten sakınır.
5. Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak bir kararı olmasına önem verir.

Yukarıdaki ilkelere uygun bir okul yöneticiliğinin sağlayacağı yararlar da şunlar olabilir (Ilgar, 2005, s.95).

### **II.2.3.2. Demokratik Okul Yöneticisinin Sağlayacağı Yararlar**

1. Böyle bir yönetimde, hem yönetici, hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi, açık seçik ortaya koyar. Örgütteki insanlar arasında bulunması gerekli olan işbirliği ruhunu artırır. Bu da mesleki çalışmalar sırasında insanı daha rahat bir psikolojik ortam içinde tutar. Baskılarını kıskanma, nefret etme, dedikodu yapma gibi insana özgü zayıflıklardan kişiyi korur.
2. Böyle bir yönetimi gözleyen ve onun içinde yaşayarak kişiliğini geliştiren genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu demokratik yaşamı kendileri için bir “ideal yaşam” biçimi olarak kabul etmelerine olanak hazırlar. Bu da

bu tür eğitimin degerini belirtir.

3. Demokratik yönetimde, is arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin güçlüğü, (zorluğu) bir ölçüde azalır.

Yukarıdaki yararlarına karsın, demokratik yönetim de kendisine özgü rahatsız edici birtakım güçlükleri de vardır. Yönetici bunları da bilmek ve bu güçlükleri en az düzeye indirmek zorundadır (İlgar, 2005, s.95).

### **II.2.3.3. Demokratik Okul Yöneticisinin Karsılasacağı Güçlükler**

1. İsbirligi yapılan kimseler, çok kez iyi yetismis ve kisilik yönünden de olgunlasmis kimseler degildir. Yönetici, bunları göz önünde bulundurarak, birlikte çalıştığı kimselerle olan ilişkilerini buna göre ayarlamayı bilmelidir. Demokrasi; bilen, anlayan ve takdir edebilen insanların elinde gelişir.

2. Demokratik yöneticiliğin gereklerini yapmayı örgütte çalışanların bir kısmı bir zayıf yöneticilik belirtisi olarak görebilirler. Bunun bir zayıflık değil, iyi bir yöneticinin özelliği sayılması gerektiği de zaman zaman açıklanır. Böylece, yönetici, birlikte çalıştığı kimseleri, demokrasi eğitimi bakımından da yetistirmek durumunda kalacaktır.

3. Demokrasi, güç isleyen bir yönetim biçimidir. Demokratik davranışlarıkimi insanlar can sıkıcı bulabilirler. Bu nedenle, her konuyu, kurulagetirmeye; her konuda herkesin oyunu almaya gerek yoktur. Bu takdirde,yönetici de gücünü yitirebilir. Bununla birlikte zaman zaman herhangi birkonu üzerinde ilgililere görüş alıs verisinde bulunmanın yararı vardır.

4. Çatısan görüşler olursa, bunlar gerekçeleriyle birlikte ortaya konmalıdır.Böylece, üst makamların daha dogru karar vermelerine yardım edilmiş olur.

5. Demokrasi, azınlıkta olanların, çoğunlukta olanların kararlarına saygıgöstermeleriyle varlığını koruyabilir. Herhangi bir konuda tartımsayapılıp karar alındıktan sonra, azınlıkta olanlar alınan kararlara uymakzorundadırlar. Çoğunlukta olanlar da azınlıkta olanlara karsı iyi duygularbeslemeli, onları görüşlerinden dolayı kırmamalı, elestirmemelidir.

Bu ilkelere uyularak yapılacak bir demokratik yönetimde güçlükler giderilmis olur. Örgütte çalışanların bilinçli hareketli örgütü daha verimli çalışmaya götürür. Buda demokrasinin bir ürünüdür (İlgar, 2005, s.96).

## II.2.4. Yönetici ve Öğretmenin İletişim Sürecindeki Tutum ve Davranışları

İletişim sürecinde bilgiyi aktaran ile alanın tutum ve davranışları, bilginin doğru biçimde algılanmasını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Eğitim örgütünün temel amaçlarından birisi de bireylere bilgi aktarmak yoluyla onlarda istendik davranış değişikliği sağlamaktır. Bu bağlamda bir eğitim örgütünde iletişim sürecinde yer alan bireylerin tutum ve davranışlarının önemi daha da artmaktadır (Celep, 2000, s.46).

Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecindeki tutum ve davranışlarına yönelik olarak öğretmen görüşlerinin saptanmasına çalışılmıştır.

Öğretmenlerin bu konudaki sorulara verdikleri yanıtların sonuçlarında;

1. Yöneticileri ile istedikleri zaman randevu almadan görüşebildikleri,
2. Yöneticilerin öğretmenler tarafından düzenlenen sosyal etkinliklere katıldıkları anlaşılmaktadır.
3. Ancak, yöneticilerin görüşme sürecinde öğretmenlerin ceketlerinin ilikli olmasına önem verdiği öğretmenlerin % 54.73'ü tarafından belirtilmektedir.
4. Öğretmenlerin, büyük bir bölümünün odasına girdiklerinde yöneticilerin, oturmaları için kendilerine yer gösterdikleri görüşünde olmalarına karşın, %16.04'ü bu görüşe katılmamaktadır.

Yöneticilerin, öğretmenlere iyi arkadaşlık ilişkileri kurmaya özengösterdikleri, ancak yeterince başarılı olmadıkları, bu konudaki soruya verilen yanıtlardan ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeninin; yöneticilerin iletişim sürecinde öğretmenlere karşı resmi davranışları olduğu ileri sürülebilir. Çünkü, öğretmenlerin % 55.77'si yöneticilerin kendilerine karşı resmi, yani biçimsel davranışlar gösterdiğini kanıtlamaktadır. Ayrıca, başarılı öğretmenlerin görev ve unvan terfi için gerekli çabayı harcamadıkları belirtilmektedir (Celep, 2000, s.46-47).

Bununla beraber, aynı yönetici ile birlikte çalışmaktan gurur duyanlar, yöneticilerinin saygıdeğer bir kimse olduğu görüşünde olanlar ile başka okulda çalışmaya istekli olmayanların yüzde olarak oranı önemli bir yer tutmaktadır. Bu görüşlere katılmayanların oranı ise % 15.00'i bulmaktadır (Celep, 2000, s.47).

## II.2.5. Eğitim Süreçlerine Yöneticinin Katılımı

Kesin hükümlü olmayacak şekilde geleneksel eğitim anlayışının temelini oluşturan düşünceleri kabaca sıralamak gerekirse bunları sayabiliriz: eğitimin konusu ve içeriği, geçmişte ise yararı olan bilgi ve becerilerden oluşur; bu nedenle okulun temel görevi bunları yeni kuşaklara aktarmaktır. Geçmişte, davranış standartları ve kuralları da geliştirilmiştir; bu nedenle ahlaki eğitimin amacı bu kurallara ve standartlara uygun davranış alışkanlıkları oluşturmaktır. Son olarak da, okul örgütlenmesinin genel biçimi (bununla öğrencilerin birbirleriyle ve öğretmenlerle olan ilişkilerini kastediyorum) okulu diğer toplumsal kurumlardan son derece farklı bir kurum haline getirmektedir. Sıradan bir dersliği, ders programlarını, sınıflandırma, sınav, yükselme ve sınıf düzeni için koyulan kuralların bulunduğu emsalleri hayalinizde canlandırırsanız "örgütlenme biçimi"nden ne kastettiğimi daha kolay anlayabilirsiniz. Bu görüntüyle, mesela, aile ortamında olup biteni karşılaştırırsanız okulun diğer toplumsal kurumlardan son derece farklı bir kurum olduğunu düşüncesine siz de katılacaksınız (Dewey, 1997, s.20).

Geleceğin geçmişle neredeyse aynı olabileceği düşüncesi büyük ölçüde toplumsal kültürün bir ürünüdür, ancak bu düşünce şu anda değişimin istisna değil de kaide olduğu bir toplumda eğitimin gıdası olarak kullanılmaktadır. Yeni eğitim uygulamalarında ima edilen eğitim felsefesini formüleştirmeye kalkarsak, sanıyorum, şu anda mevcut olan çok sayıda çeşitli ilerlemeci okullarda görülen bazı ortak prensipleri keşfedebiliriz (Dewey, 1997, s.22). Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yasatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır. ([http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_İno=137241](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_İno=137241)).

Okul müdürü, pozitif ortamı bozmamak için gayret sarf etmelidir. Öğretmenlerden yeterli olmayanları, hizmet içi eğitim, çalıştaylar, konferanslar, çalışma grupları, okullar arası ziyaretler, dersler ve elemanları geliştirme günleri ile başarısız olan öğretmenleri daha yeterli hâle getirebilir. Bazı öğretmenler, bu aktivitelerin gerekli olmadığını düşünür ve karşı dururlar. Okul yöneticisi bunları idare etmeyi bilmeli, bu öğretmenlere karşı otoritesini zamanında koyamaz ve bunlar etkin hâle gelirse eğitim zorlaşır. Hizmet içi eğitimler, bütün elemanlar katılır ve herkes katkıda bulunursa çok iyi sonuçları alınabilir (Akyüz, 2007, s.47).

# BÖLÜM III

## METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan, evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerinin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

### III.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimlerde bilgi toplama yöntemlerinde bir tanesi de, insanlara araştırılması düşünülen konular hakkında yazılı sorular sorarak cevap almaktır. Bu teknik saha araştırması olarak isimlendirilmektedir. Saha araştırmasında ankettekiğini kullanarak araştırma yapmak mümkündür. Böylece insanların bir konu hakkında ne düşündüğü saptanmaya çalışılmaktadır. Bu araştırmada Mesleki ve Teknik Okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine karşı demokratik davranış düzeyleri araştırılmış ve öğretmenlerin ilişkilerinde okul yöneticilerine ne kadar demokratik davrandığı bulunmak istendiği için, anket yolu ile saha araştırması yöntemi kullanılmıştır.

### III.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Anadolu yakasındaki mesleki ve teknik okullar oluşturmaktadır.

Örnekleme, bir grup bütünü kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örneklem gruplarından tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Böylece örnekleme giren her kişinin eşit oranda seçilme şansı olmuştur.

Araştırmanın grubunu İstanbul ili; Kartal, Kadıköy, Pendik, Sancaktepe, Sultanbeyli, Şile, Ümraniye, Üsküdar, Tuzla, Maltepe, Çekmeköy ve Ataşehir İlçe Mili Eğitim Müdürlüklerine bağlı Mesleki ve Teknik okullarda görev yapmakta olan ve araştırmaya tesadüfi olarak katılan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu ilçelerde tesadüfi 26 farklı mesleki ve teknik okulda 128 yöneticiye ulaşılmıştır. Hatalı dolduran 6 kişi araştırmaya dâhil edilmemiştir. 128 yönetici üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 25,8'si bayan, % 74,2'si erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

### III.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, çalışmaların raporları ve diğer kaynaklar gözden geçirilerek araştırmanın çerçevesi oluşturulmuş ve problem ortaya konmuştur. Daha sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda, öğretmenlere uygulanmak üzere açık uçlu soruların da bulunduğu ön anket hazırlanmış ve 30 öğretmene uygulanmıştır. Ön ankette alınan veriler, literatür bilgileri ve uzman görüşlerinden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Bu anket formu geliştirilirken 30 öğrenciye uygulanıp onların görüşleri doğrultusunda eksik yönler tamamlanıp gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Oluşturulan anket üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde 5 bağımsız soru, ikinci bölümde ise öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı demokratik davranış düzeyini ölçmek için 32 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise araştırmaya katılan yöneticilerin konu ile ilgili diğer düşüncelerini yazmaları için ayrılmıştır.

İkinci bölümde sorulan sorularda dördüncü derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar; Hiçbir zaman, Ara sıra, Çoğu zaman ve Her zaman'dır.

### III.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı yardımı ile istatistikî işlemler tabii tutulmuş ve yorumlanabilecek tablolar haline getirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde istatistiklerden frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (ss), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde  $n > 30$  olduğu durumlarda t testi, ikiden fazla sıklık bağımsız değişkenlere ise varyans analizi kullanılmıştır. Kruskal Wallis-H analizi ile gruplar arasında ortaya çıkan farklılıkların, hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann Whitney-U analiz yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  kabul edilmiştir. Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

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

<b>Verilen Ağırlık</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırı</b>
<b>1</b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>1.00–1.74</b>
<b>2</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>1.75–2.49</b>
<b>3</b>	<b>oęu zaman</b>	<b>2.50–3.24</b>
<b>4</b>	<b>Her zaman</b>	<b>3.25–4.00</b>



# BÖLÜM IV

## BULGULAR

Bu bölümde, Mesleki ve Teknik okullarda görev yapan yöneticilere uygulanmış anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgular yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında 128 yöneticinin cevapladığı anketler değerlendirmeye alınmıştır.

### IV.1.BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE YÜZDELERİ

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili; cinsiyet, yaş, kıdem, branş, idari görev ile ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4. 3. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Bayan	33	25,8	25,8	25,8
Erkek	95	74,2	74,2	100,0
Toplam	128	100,0	100,0	

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin 33’ü (%25,8) bayan, 95’i (%74,2) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Tablo 4. 4. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
21-26	3	2,3	2,3	2,3
27-32	16	12,5	12,5	14,8
33-38	66	51,6	51,6	66,4
39-44	27	21,1	21,1	87,5
45 ve üzeri	16	12,5	12,5	100,0
Toplam	128	100,0	100,0	

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan okulyöneticilerinin 3’ü (%2,3) 21-26 yaş, 16’sı (%12,5) 27-32 yaş, 66’sı (%51,6) 33-38 yaş, 27’si (%21,1) 39-44 yaş, 16’sı ise (%12,5) 45 ve üzeri yaş aralığındadır.

**Tablo 4. 3. Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
1-5	7	5,5	5,5	5,5
6-10	21	16,4	16,4	21,9
11-15	55	43,0	43,0	64,8
16-20	36	28,1	28,1	93,0
21 ve üzeri	9	7,0	7,0	100,0
Toplam	128	100,0	100,0	

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin 7’si (%5,5) 1-5 yıl arası, 21’i (%16,4) 6-10 yıl arası, 55’i (%43,0) 11-15 yıl arası, 36’sı (%28,1) 16-20 yıl arası, 9’u ise (%7,0) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 4. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Elektrik-Elektronik	36	28,1	28,1	28,1
Bilgisayar	16	12,5	12,5	40,6
Makine	6	4,7	4,7	45,3
Türk Dili ve Ed.	10	7,8	7,8	53,1
Matematik	3	2,3	2,3	55,5
Diğer	57	44,5	44,5	100,0
Toplam	128	100,0	100,0	

Tablo 4.4’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin 36’sı (%28,1) Elektrik-Elektronik branşı, 16’sı (%12,5) Bilgisayar branşı, 6’sı (%4,7) Makine branşı, 10’u (%7,8) Türk Dili ve Edebiyat branşı, 3’ü (%2,3) Matematik branşı, 57’si (%44,5) ise Diğer branş olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 5. İdari Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Müdür	8	6,3	6,3	6,3
Müdür Başyardımcısı	14	10,9	10,9	17,2
Müdür Yardımcısı	57	44,5	44,5	61,7
Alan Şefi	49	38,3	38,3	100,0
Toplam	128	100,0	100,0	

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin 8’i (%6,3) Müdür, 14’ü (%10,9) Müdür Başyardımcısı, 47’si (%44,5) Müdür Yardımcısı, 49’u (%38,3) ise Alan Şefi olduğu görülmektedir.

## 4.2 “CİNSİYET” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 4. 6. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkinBağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
S8	Bayan	33	2,70	,77	,13	-,736	126	,001
	Erkek	95	2,79	,56	,06			

Tablo 4.6’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=-,736$ ;  $p<,01$ ). Söz konusu farklılık erkek idareciler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4. 7. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkinBağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
S9	Bayan	33	3,06	,66	,12	3,009	126	,043
	Erkek	95	2,64	,70	,07			

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=3,009$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık bayan idareciler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4. 8. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkinBağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
S11	Bayan	33	3,15	,76	,13	1,532	126	,042
	Erkek	95	2,88	,90	,09			

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=1,532$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık bayan idareciler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4. 9. Cinsiyet Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarf ederler” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
S20	Bayan	33	2,91	,68	,12	,974	126	,004
	Erkek	95	2,79	,58	,06			

Tablo 4.9’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarf ederler” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=,974$ ;  $p<,01$ ). Söz konusu farklılık bayan idareciler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4. 10. Cinsiyet Değişkenine Göre “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
S22	Bayan	33	2,64	,82	,14	-,943	126	,014
	Erkek	95	2,77	,64	,07			

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t= -,943$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık erkek idareciler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4. 11. Cinsiyet Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içindedir” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
S23	Bayan	33	3,12	,78	,14	1,938	126	,029
	Erkek	95	2,86	,61	,06			

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içindedir” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=1,938$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık bayan idareciler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4. 12. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olurlar” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
S24	Bayan	33	2,97	,64	,11	1,445	126	,022
	Erkek	95	2,77	,71	,07			

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olurlar” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $t=1,938$ ;  $p<,05$ ). Söz konusu farklılık bayan idareciler lehine gerçekleşmiştir.

#### 4.3 “YAŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 4. 13. Yaş Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S1	21-26	3	88,83	10,103	4	,039
	27-32	16	73,44			
	33-38	66	58,67			
	39-44	27	62,76			
	45 ve Üzeri	16	78,00			
	Toplam	128				

Tablo 4.13’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul kurallarına uyarlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=10,103$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.14. Yaş Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra} = 88,83$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
27-32		$\bar{x}_{sıra} = 75,44$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra} = 58,67$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
39-44				$\bar{x}_{sıra} = 62,76$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 78,00$

Tablo 4.14’te görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul kurallarına uyarlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 33-38 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 15. Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S2	21-26	3	112,50	13,380	4	,010
	27-32	16	80,88			
	33-38	66	58,27			
	39-44	27	60,50			
	45 ve Üzeri	16	71,56			
	Toplam	128				

Tablo 4.15’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 13,380$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.16. Yaş Değişkenine Göre “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=112,50$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=80,88$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=58,27$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=60,50$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=71,56$

Tablo 4.16’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 17. Yaş Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S3	21-26	3	114,83	11,807	4	,019
	27-32	16	77,56			
	33-38	66	59,16			
	39-44	27	60,74			
	45 ve Üzeri	16	70,38			
	Toplam	128				

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=11,807$ ;

$p < ,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.18. Yaş Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=114,83$	$p > ,05$	<b><math>p &lt; ,01</math></b>	<b><math>p &lt; ,05</math></b>	<b><math>p &lt; ,05</math></b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=77,56$	<b><math>p &lt; ,05</math></b>	$p > ,05$	$p > ,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=59,16$	$p > ,05$	$p > ,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=60,74$	$p > ,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=70,38$

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p < ,01$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 4. 19. Yaş Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S4	21-26	3	99,17	9,530	4	,049
	27-32	16	81,28			
	33-38	66	63,32			
	39-44	27	57,91			
	45 ve Üzeri	16	57,22			
	Toplam	128				

Tablo 4.19’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=9,530$ ;  $p < ,05$ ). Bu



sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.20. Yaş Değişkenine Göre “Öğrenciler arasındaayırım yapmazlar” İfadesine İlişkinMann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=99,17$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=81,28$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>
33-38			$\bar{x}_{sıra}=63,32$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=57,91$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=57,22$

Tablo 4.20’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenciler arasındaayırım yapmazlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılanMann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyindeanlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 21. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S5	21-26	3	117,00	11,372	4	,023
	27-32	16	66,31			
	33-38	66	59,52			
	39-44	27	62,26			
	45 ve Üzeri	16	77,19			
	Toplam	128				

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=11,372$ ;  $p<,05$ ). Bu

sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.22. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=117,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=66,31$	p>,05	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=59,52$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
39-44				$\bar{x}_{sıra}=62,26$	p>,05
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=77,19$

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 33-38 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 33-38 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 23. Yaş Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S6	21-26	3	115,50	17,023	4	,002
	27-32	16	81,28			
	33-38	66	61,42			
	39-44	27	50,83			
	45 ve Üzeri	16	73,91			
	Toplam	128				

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=17,023$ ;  $p<,01$ ). Bu

sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.24. Yaş Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=115,50$	$p>,05$	$p<,05$	$p<,01$	$p<,05$
27-32		$\bar{x}_{sıra}=81,28$	$p<,05$	$p<,01$	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=61,42$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=50,83$	$p<,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=73,91$

Tablo 4.24’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 25. Yaş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S7	21-26	3	111,00	15,232	4	,004
	27-32	16	71,75			
	33-38	66	57,79			
	39-44	27	59,59			
	45 ve Üzeri	16	84,50			
	Toplam	128				

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=15,232$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.26. Yaş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=111,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,05</b>	p>,05
27-32		$\bar{x}_{sıra}=71,75$	p>,05	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=57,79$	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
39-44				$\bar{x}_{sıra}=59,59$	<b>p&lt;,05</b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=84,50$

Tablo 4.26’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 33-38 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır (p>,05).

**Tablo 4. 27. Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S8	21-26	3	122,00	18,358	4	,001
	27-32	16	66,84			
	33-38	66	58,10			
	39-44	27	60,33			
	45 ve Üzeri	16	84,81			
	Toplam	128				

Tablo 4.27’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=18,358$ ; p<,01). Bu

sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.28. Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=122,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=66,84$	p>,05	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=58,10$	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
39-44				$\bar{x}_{sıra}=60,33$	<b>p&lt;,01</b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=84,81$

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 33-38 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ )

**Tablo 4. 29. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S9	21-26	3	92,83	9,571	4	,048
	27-32	16	76,88			
	33-38	66	64,20			
	39-44	27	50,46			
	45 ve Üzeri	16	71,75			
	Toplam	128				

Tablo 4.29’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=9,571$ ;  $p<,05$ ).

Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.30. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=92,83$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
27-32		$\bar{x}_{sıra}=76,88$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=64,20$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=50,46$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=71,75$

Tablo 4.30’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 31. Yaş Değişkenine Göre “Okulda hizişlemeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S11	21-26	3	111,50	16,870	4	,002
	27-32	16	78,47			
	33-38	66	68,36			
	39-44	27	49,98			
	45 ve Üzeri	16	50,28			
	Toplam	128				

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizişlemeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=16,870$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.32. Yaş Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=92,83$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=76,88$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>
33-38			$\bar{x}_{sıra}=64,20$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=50,46$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=71,75$

Tablo 4.32’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 33-38 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 33-38 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 33. Yaş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S12	21-26	3	117,50	17,111	4	,002
	27-32	16	71,00			
	33-38	66	60,17			
	39-44	27	53,94			
	45 ve Üzeri	16	83,75			
	Toplam	128				

Tablo 4.33’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=17,111$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.34. Yaş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=121,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,05</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=79,94$	p>,05	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=58,96$	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
39-44				$\bar{x}_{sıra}=63,76$	<b>p&lt;,01</b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=62,56$

Tablo 4.34’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 33-38 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır (p>,05).

**Tablo 4. 35. Yaş Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S13	21-26	3	121,00	16,071	4	,003
	27-32	16	79,94			
	33-38	66	58,96			
	39-44	27	63,76			
	45 ve Üzeri	16	62,56			
	Toplam	128				

Tablo 4.35’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=16,071$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 4.36. Yaş Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=121,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=79,94$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=58,96$	p>,05	p>,05
39-44				$\bar{x}_{sıra}=63,76$	p>,05
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=62,56$

Tablo 4.36’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 37. Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S14	21-26	3	117,00	18,186	4	,001
	27-32	16	73,19			
	33-38	66	64,72			
	39-44	27	47,54			
	45 ve Üzeri	16	73,69			
	Toplam	128				

Tablo 4.37’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=18,186$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.38. Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=117,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=73,19$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=64,72$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05
39-44				$\bar{x}_{sıra}=47,54$	<b>p&lt;,01</b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=73,69$

Tablo 4.38’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 33-38 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 33-38 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır (p>,05).

**Tablo 4. 39. Yaş Değişkenine Göre “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S16	21-26	3	119,50	22,012	4	,000
	27-32	16	89,25			
	33-38	66	61,50			
	39-44	27	50,91			
	45 ve Üzeri	16	64,75			
	Toplam	128				

Tablo 4.39’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=22,012$ ; p<,001). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.40. Yaş Değişkenine Göre “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=119,50$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=89,25$	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,05</b>
33-38			$\bar{x}_{sıra}=61,50$	p>,05	p>,05
39-44				$\bar{x}_{sıra}=50,91$	p>,05
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=64,75$

Tablo 4.40’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 41. Yaş Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S20	21-26	3	106,83	22,173	4	,000
	27-32	16	86,09			
	33-38	66	60,80			
	39-44	27	50,13			
	45 ve Üzeri	16	74,50			
	Toplam	128				

Tablo 4.41’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=22,173$ ;  $p<,001$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.42. Yaş Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=106,83$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=86,09$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=60,80$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=50,13$	<b><math>p&lt;,01</math></b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=74,50$

Tablo 4.42’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 43. Yaş Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	$N$	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	$sd$	$p$
S21	21-26	3	101,83	12,578	4	,014
	27-32	16	80,75			
	33-38	66	61,59			
	39-44	27	53,76			
	45 ve Üzeri	16	71,38			
	Toplam	128				

Tablo 4.43’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=12,578$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.44. Yaş Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=101,83$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=80,75$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=61,59$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=53,76$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=71,38$

Tablo 4.44’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 45. Yaş Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S23	21-26	3	116,50	13,433	4	,009
	27-32	16	71,41			
	33-38	66	61,02			
	39-44	27	55,19			
	45 ve Üzeri	16	77,91			
	Toplam	128				

Tablo 4.45’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=13,433$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.46. Yaş Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=116,50$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=71,41$	p>,05	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=61,02$	p>,05	p>,05
39-44				$\bar{x}_{sıra}=55,19$	<b>p&lt;,05</b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=77,91$

Tablo 4.46’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeri yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 47. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S24	21-26	3	118,00	10,835	4	,028
	27-32	16	73,84			
	33-38	66	58,57			
	39-44	27	66,37			
	45 ve Üzeri	16	66,44			
	Toplam	128				

Tablo 4.47’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=10,835$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.48. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=118,00$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,05</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=73,84$	p>,05	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=58,57$	p>,05	p>,05
39-44				$\bar{x}_{sıra}=66,37$	p>,05
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=66,44$

Tablo 4.48’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 49. Yaş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S25	21-26	3	121,50	15,745	4	,003
	27-32	16	77,63			
	33-38	66	57,86			
	39-44	27	60,94			
	45 ve Üzeri	16	74,06			
	Toplam	128				

Tablo 4.49’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=15,745$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.50. Yaş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=121,50$	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>
27-32		$\bar{x}_{sıra}=77,63$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	p>,05
33-38			$\bar{x}_{sıra}=57,86$	p>,05	p>,05
39-44				$\bar{x}_{sıra}=60,94$	p>,05
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=74,06$

Tablo 4.50’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 27-32 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine p<,01 düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır (p>,05).

**Tablo 4. 51. Yaş Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S26	21-26	3	89,50	11,100	4	,025
	27-32	16	83,00			
	33-38	66	56,64			
	39-44	27	65,46			
	45 ve Üzeri	16	72,13			
	Toplam	128				

Tablo 4.51’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=11,100$ ; p<,05). Bu sonucun



ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.52. Yaş Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=89,50$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
27-32		$\bar{x}_{sıra}=83,00$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	$p>,05$	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=56,64$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=65,46$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=72,13$

Tablo 4.52’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 53. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilere değer verirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S27	21-26	3	115,00	17,270	4	,002
	27-32	16	83,88			
	33-38	66	60,48			
	39-44	27	53,15			
	45 ve Üzeri	16	71,38			
	Toplam	128				

Tablo 4.53’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilere değer verirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=17,270$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.54. Yaş Değişkenine Göre “Öğrencilere değer verirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=115,00$	$p>,05$	$p<,01$	$p<,01$	$p<,05$
27-32		$\bar{x}_{sıra}=83,88$	$p<,05$	$p<,01$	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=60,48$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=53,15$	$p>,05$
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=71,38$

Tablo 4.54’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilere değer verirler” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 21-26 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 33-38 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 27-32 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 27-32 yaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 55. Yaş Değişkenine Göre “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
S28	21-26	3	97,17	13,797	4	,008
	27-32	16	78,94			
	33-38	66	61,53			
	39-44	27	50,76			
	45 ve Üzeri	16	79,38			
	Toplam	128				

Tablo 4.55’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=13,797$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.56. Yaş Değişkenine Göre “Amaca ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	21-26	27-32	33-38	39-44	45 ve Üzeri
21-26	$\bar{x}_{sıra}=115,00$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
27-32		$\bar{x}_{sıra}=83,88$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$
33-38			$\bar{x}_{sıra}=60,48$	$p>,05$	$p>,05$
39-44				$\bar{x}_{sıra}=53,15$	<b><math>p&lt;,01</math></b>
45 ve Üzeri					$\bar{x}_{sıra}=71,38$

Tablo 4.56’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Amaca ulaşmada Israrcıdırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 21-26 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu arasında 21-26 yaş grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 39-44 yaş grubu ile 45 ve üzeri yaş grubu arasında 45 ve üzeriyaş grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

#### 4.4. “KIDEM” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 4. 57. Kıdem Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkinKruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S1	1-5 yıl	7	70,50	10,994	4	,027
	6-10 yıl	21	75,79			
	11-15 yıl	55	57,17			
	16-20 yıl	36	63,31			
	21 ve üzeri	9	83,06			
	Toplam	128				

Tablo 4.57’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul kurallarına uyarlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=10,994$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.58. Kıdem Değişkenine Göre “Okul kurallarına uyarlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 70,50$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 75,79$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 57,17$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 63,31$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 83,06$

Tablo 4.58’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul kurallarına uyarlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeriyıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 59. Kıdem Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
S3	1-5 yıl	7	87,36	13,692	4	,008
	6-10 yıl	21	77,74			
	11-15 yıl	55	55,32			
	16-20 yıl	36	61,79			
	21 ve üzeri	9	82,78			
	Toplam	128				

Tablo 4.59’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur

( $\chi^2=13,692$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.60. Kıdem Değişkenine Göre “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 87,36$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	$p>,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 77,74$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	$p>,05$	$p>,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 55,32$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 61,79$	$p>,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 82,78$

Tablo 4.60’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 61. Kıdem Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
S6	1-5 yıl	7	82,07	18,693	4	,001
	6-10 yıl	21	85,24			
	11-15 yıl	55	54,79			
	16-20 yıl	36	58,74			
	21 ve üzeri	9	84,83			
	Toplam	128				

Tablo 4.61’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=18,693$ ;  $p<,01$ ). Bu

sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.62. Kıdem Değişkenine Göre “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 87,36$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 77,74$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 55,32$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 61,79$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 82,78$

Tablo 4.62’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 63. Kıdem Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S7	1-5 yıl	7	81,29	16,442	4	,002
	6-10 yıl	21	76,14			
	11-15 yıl	55	54,71			
	16-20 yıl	36	61,78			
	21 ve üzeri	9	95,00			
	Toplam	128				

Tablo 4.63’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 16,442$ ;  $p <,01$ ). Bu

sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.64. Kıdem Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 81,29$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 76,14$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 54,71$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 61,78$	<b><math>p &lt;,01</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 95,00$

Tablo 4.64’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 65. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S8	1-5 yıl	7	81,29	9,654	4	,047
	6-10 yıl	21	68,43			
	11-15 yıl	55	57,50			
	16-20 yıl	36	63,53			
	21 ve üzeri	9	88,94			
	Toplam	128				

Tablo 4.65’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 9,654$ ;  $p <,05$ ). Bu

sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.66. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 81,29$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 68,43$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 57,50$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 63,53$	<b><math>p &lt;,01</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 88,94$

Tablo 4.66’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 67. Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S9	1-5 yıl	7	69,79	12,649	4	,013
	6-10 yıl	21	81,31			
	11-15 yıl	55	64,70			
	16-20 yıl	36	50,39			
	21 ve üzeri	9	76,39			
	Toplam	128				

Tablo 4.67’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 12,649$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 4.68. Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 69,79$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 81,31$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 64,70$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 50,39$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 76,39$

Tablo 4.68’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 11-15 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 69. Kıdem Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S11	1-5 yıl	7	84,36	22,632	4	,000
	6-10 yıl	21	83,60			
	11-15 yıl	55	67,92			
	16-20 yıl	36	43,89			
	21 ve üzeri	9	66,06			
	Toplam	128				

Tablo 4.69’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 22,632$ ;  $p <,001$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.70. Kıdem Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 84,36$	$p >,05$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 83,60$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,001</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 67,92$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 43,89$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 66,06$

Tablo 4.70’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,001$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 11-15 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4.71. Kıdem Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S12	1-5 yıl	7	76,64	11,144	4	,025
	6-10 yıl	21	77,40			
	11-15 yıl	55	54,86			
	16-20 yıl	36	64,83			
	21 ve üzeri	9	82,50			
	Toplam	128				

Tablo 4.71’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 11,144$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.72. Kıdem Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 76,64$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 77,40$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 54,86$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 64,83$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 82,50$

Tablo 4.72’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 73. Kıdem Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S13	1-5 yıl	7	91,93	11,651	4	,020
	6-10 yıl	21	77,64			
	11-15 yıl	55	60,11			
	16-20 yıl	36	60,33			
	21 ve üzeri	9	56,00			
	Toplam	128				

Tablo 4.73’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 11,651$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.74. Kıdem Değişkenine Göre “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 91,93$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	<b><math>p &lt;,05</math></b>	<b><math>p &lt;,05</math></b>
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 77,64$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 60,11$	$p >,05$	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 60,33$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 56,00$

Tablo 4.74’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 1-5 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 75. Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S14	1-5 yıl	7	81,07	13,269	4	,010
	6-10 yıl	21	79,10			
	11-15 yıl	55	62,36			
	16-20 yıl	36	52,53			
	21 ve üzeri	9	78,50			
	Toplam	128				

Tablo 4.75’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 13,269$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.76. Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 81,07$	$p >,05$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 79,10$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 62,36$	$p >,05$	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 52,53$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 78,50$

Tablo 4.76’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 77. Kıdem Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S20	1-5 yıl	7	72,07	13,240	4	,010
	6-10 yıl	21	82,93			
	11-15 yıl	55	61,32			
	16-20 yıl	36	54,64			
	21 ve üzeri	9	74,50			
	Toplam	128				

Tablo 4.77’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 13,240$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.78. Kıdem Değişkenine Göre “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 72,07$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 82,93$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 61,32$	$p >,05$	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 54,64$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 74,50$

Tablo 4.78’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 79. Kıdem Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S21	1-5 yıl	7	82,79	18,400	4	,001
	6-10 yıl	21	84,98			
	11-15 yıl	55	55,45			
	16-20 yıl	36	59,06			
	21 ve üzeri	9	79,61			
	Toplam	128				

Tablo 4.79’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 18,400$ ;  $p <,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.80. Kıdem Değişkenine Göre “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 82,79$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 84,98$	<b><math>p &lt;,001</math></b>	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 55,45$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 59,06$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 79,61$

Tablo 4.80’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,001$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 81. Kıdem Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S23	1-5 yıl	7	81,93	18,254	4	,001
	6-10 yıl	21	84,40			
	11-15 yıl	55	55,03			
	16-20 yıl	36	58,89			
	21 ve üzeri	9	84,83			
	Toplam	128				

Tablo 4.81’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 18,254$ ;  $p <,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.82. Kıdem Değişkenine Göre “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 81,93$	$p >,05$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 84,40$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 55,03$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 58,89$	<b><math>p &lt;,01</math></b>
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 84,83$

Tablo 4.82’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 16-20 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 83. Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S24	1-5 yıl	7	86,36	10,890	4	,028
	6-10 yıl	21	75,81			
	11-15 yıl	55	54,53			
	16-20 yıl	36	69,63			
	21 ve üzeri	9	61,56			
	Toplam	128				

Tablo 4.83’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 10,890$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 4.83. Kıdem Değişkenine Göre “Öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 86,36$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 75,81$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 54,53$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 69,63$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 61,56$

Tablo 4.83’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu arasında 16-20 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 84. Kıdem Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	$N$	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	$sd$	$p$
S26	1-5 yıl	7	81,21	14,180	4	,007
	6-10 yıl	21	81,79			
	11-15 yıl	55	53,23			
	16-20 yıl	36	66,64			
	21 ve üzeri	9	71,50			
	Toplam	128				

Tablo 4.84’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 14,180$ ;  $p <,01$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.85. Kıdem Değişkenine Göre “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 81,21$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 81,79$	<b><math>p &lt;,01</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 53,23$	$p >,05$	$p >,05$
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 66,64$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 71,50$

Tablo 4.85’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

**Tablo 4. 86. Kıdem Değişkenine Göre “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S28	1-5 yıl	7	82,50	10,607	4	,031
	6-10 yıl	21	75,83			
	11-15 yıl	55	55,21			
	16-20 yıl	36	64,50			
	21 ve üzeri	9	80,83			
	Toplam	128				

Tablo 4.86’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 10,607$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.87. Kıdem Değişkenine Göre “Amaca ulaşmada ısrarcıdrlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 82,50$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 75,83$	<b><math>p &lt;,05</math></b>	$p >,05$	$p >,05$
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 55,21$	$p >,05$	<b><math>p &lt;,05</math></b>
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 64,50$	$p >,05$
21 ve üzeri					$\bar{x}_{sıra} = 80,83$

Tablo 4.87’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Amaca ulaşmada ısrarcıdrlar” ifadesinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 6-10 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde; 11-15 yıl grubu ile 21 ve üzeri yıl grubu arasında 21 ve üzeri yıl grubu lehine  $p <,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p >,05$ ).

#### 4.5. “BRANŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 4. 88. Branş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S7	Elektrik-Elektronik	36	65,11	12,545	5	,028
	Bilgisayar	16	79,75			
	Makine	6	99,00			
	Türk Dili ve Ed.	10	57,00			
	Matematik	3	49,67			
	Diğer	57	58,30			
	Toplam	128				

Tablo 4.88’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2 = 12,545$ ;  $p <,05$ ). Bu sonucun

ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.89. Branş Değişkenine Göre “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Elektrik- Elektronik	Bilgisayar	Makine	Türk D ve E	Matematik	Diğer
Elektrik- Elektronik	$\bar{x}_{sıra}=65,11$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Bilgisayar		$\bar{x}_{sıra}=79,75$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
Makine			$\bar{x}_{sıra}=99,00$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>
Türk D. E.				$\bar{x}_{sıra}=57,00$	$p>,05$	$p>,05$
Matematik					$\bar{x}_{sıra}=49,67$	$p>,05$
Diğer						$\bar{x}_{sıra}=58,30$

Tablo 4.89’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Makine branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyat branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Matematik branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 90. Branş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S8	Elektrik-Elektronik	36	63,11	11,995	5	,035
	Bilgisayar	16	80,28			
	Makine	6	93,67			
	Türk Dili ve Ed.	10	49,25			
	Matematik	3	74,50			
	Diğer	57	60,03			
	Toplam	128				

Tablo 4.90’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=11,995$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.91. Branş Değişkenine Göre “Öğretmen Öğrenci iletişimi kurulmuştur” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Elektrik- Elektronik	Bilgisayar	Makine	Türk D ve E	Matematik	Diğer
Elektrik- Elektronik	$\bar{x}_{sıra}=63,11$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	p>,05	p>,05
Bilgisayar		$\bar{x}_{sıra}=80,28$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
Makine			$\bar{x}_{sıra}=93,67$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
Türk D. E.				$\bar{x}_{sıra}=49,25$	p>,05	p>,05
Matematik					$\bar{x}_{sıra}=74,50$	p>,05
Diğer						$\bar{x}_{sıra}=60,03$

Tablo 4.91’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Bilgisayar branşı grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Makine branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyatı branş grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Makine branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyat branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Makine branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Makine branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4.92. Branş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	$N$	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	$sd$	$p$
S12	Elektrik-Elektronik	36	68,44	14,844	5	,011
	Bilgisayar	16	71,50			
	Makine	6	102,50			
	Türk Dili ve Ed.	10	45,20			
	Matematik	3	37,17			
	Diğer	57	60,87			
	Toplam	128				

Tablo 4.92’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=14,844$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.93. Branş Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Elektrik-Elektronik	Bilgisayar	Makine	Türk D ve E	Matematik	Diğer
Elektrik-Elektronik	$\bar{x}_{sıra}=68,44$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	$p>,05$
Bilgisayar		$\bar{x}_{sıra}=71,50$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	$p>,05$
Makine			$\bar{x}_{sıra}=102,50$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,05</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>
Türk D. E.				$\bar{x}_{sıra}=45,20$	$p>,05$	$p>,05$
Matematik					$\bar{x}_{sıra}=37,17$	$p>,05$
Diğer						$\bar{x}_{sıra}=60,87$

Tablo 4.93’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Makine branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Türk dili ve Edebiyatı branşı grubu arasında Elektrik Elektronik branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Makine branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyatı branş grubu arasında Bilgisayar

branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyat branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Matematik branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 4. 94. Branş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
S25	Elektrik-Elektronik	36	69,50	14,921	5	,011
	Bilgisayar	16	75,00			
	Makine	6	93,50			
	Türk Dili ve Ed.	10	49,50			
	Matematik	3	22,50			
	Diğer	57	60,18			
	Toplam	128				

Tablo 4.94’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=14,921$ ;  $p < ,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.95. Branş Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Elektrik-Elektronik	Bilgisayar	Makine	Türk D ve E	Matematik	Diğer
Elektrik-Elektronik	$\bar{x}_{sıra}=69,50$	$p > ,05$	$p > ,05$	$p > ,05$	<b><math>p &lt; ,05</math></b>	$p > ,05$
Bilgisayar		$\bar{x}_{sıra}=75,00$	$p > ,05$	<b><math>p &lt; ,01</math></b>	$p > ,05$	$p > ,05$
Makine			$\bar{x}_{sıra}=93,50$	<b><math>p &lt; ,05</math></b>	<b><math>p &lt; ,05</math></b>	<b><math>p &lt; ,05</math></b>
Türk D. E.				$\bar{x}_{sıra}=49,50$	$p > ,05$	$p > ,05$
Matematik					$\bar{x}_{sıra}=22,50$	$p > ,05$
Diğer						$\bar{x}_{sıra}=60,18$

Tablo 4.95’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Matematik branşı grubu arasında Matematik branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyatı branş grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine  $p < ,01$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyat branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Matematik branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p < ,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**Tablo 4. 96. Branş Değişkenine Göre “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
S30	Elektrik-Elektronik	36	60,83	15,678	5	,008
	Bilgisayar	16	83,06			
	Makine	6	102,50			
	Türk Dili ve Ed.	10	56,40			
	Matematik	3	72,00			
	Diğer	57	58,63			
	Toplam	128				

Tablo 4.96’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=15,678$ ;  $p < ,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 4.97. Branş Değişkenine Göre “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Elektrik- Elektronik	Bilgisayar	Makine	Türk D ve E	Matematik	Diğer
Elektrik- Elektronik	$\bar{x}_{sıra}=60,83$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,01</b>	p>,05	p>,05	p>,05
Bilgisayar		$\bar{x}_{sıra}=83,06$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
Makine			$\bar{x}_{sıra}=102,50$	<b>p&lt;,01</b>	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
Türk D. E.				$\bar{x}_{sıra}=56,40$	p>,05	p>,05
Matematik					$\bar{x}_{sıra}=72,00$	p>,05
Diğer						$\bar{x}_{sıra}=58,63$

Tablo 4.97’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Bilgisayar branşı grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Makine branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine p<,01 düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyatı branş grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Bilgisayar branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Bilgisayar branşı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Makine branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyat branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine p<,01 düzeyinde; Makine branşı grubu ile Diğer branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine p<,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır (p>,05).

**Tablo 4. 98. Branş Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	P
S31	Elektrik-Elektronik	36	67,42	12,166	5	,033
	Bilgisayar	16	75,41			
	Makine	6	90,50			
	Türk Dili ve Ed.	10	61,25			
	Matematik	3	66,50			
	Diğer	57	57,32			
	Toplam	128				

Tablo 4.98’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=12,166$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.99. Branş Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Elektrik-Elektronik	Bilgisayar	Makine	Türk D ve E	Matematik	Diğer
Elektrik-Elektronik	$\bar{x}_{sıra}=67,42$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
Bilgisayar		$\bar{x}_{sıra}=75,41$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Makine			$\bar{x}_{sıra}=90,50$	<b><math>p&lt;,05</math></b>	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
Türk D. E.				$\bar{x}_{sıra}=61,25$	$p>,05$	$p>,05$
Matematik					$\bar{x}_{sıra}=66,50$	$p>,05$
Diğer						$\bar{x}_{sıra}=57,32$

Tablo 4.99’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Elektrik-Elektronik branşı grubu ile Diğer branş grubu arasında Elektrik-Elektronik branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Türk Dili ve Edebiyat branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Makine branşı grubu ile Diğer branşı grubu arasında Makine branşı grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

#### 4.6. “İDARİ GÖREV” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 4. 100. İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
S4	Müdür	8	71,50	9,988	3	,019
	Müdür Başyardımcısı	14	63,07			
	Müdür Yardımcısı	57	60,78			
	Alan Şefi	49	68,09			
	Toplam	128				

Tablo 4.100’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=9,988$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.101. İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=71,50$	<b>p&lt;,05</b>	<b>p&lt;,05</b>	$p>,05$
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=63,07$	$p>,05$	<b>p&lt;,05</b>
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=60,78$	<b>p&lt;,05</b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=68,09$

Tablo 4.101’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Müdür Başyardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Müdür grubu ile Müdür Yardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Müdür Başyardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 102. İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
S5	Müdür	8	57,31	18,335	3	,000
	Müdür Başyardımcısı	14	74,75			
	Müdür Yardımcısı	57	51,45			
	Alan Şefi	49	77,93			
	Toplam	128				

Tablo 4.102’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=18,335$ ;  $p<,001$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.103. İdari Görev Değişkenine Göre “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=57,31$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=74,75$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=51,45$	<b><math>p&lt;,001</math></b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=77,93$

Tablo 4.103’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür Başyardımcısı grubu ile Müdür Yardımcısı grubu arasında Müdür Başyardımcısı grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 104. İdari Görev Değişkenine Göre “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	P
S10	Müdür	8	57,31	12,415	3	,006
	Müdür Başyardımcısı	14	74,75			
	Müdür Yardımcısı	57	51,45			
	Alan Şefi	49	77,93			
	Toplam	128				

Tablo 4.104’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=12,415$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.105. İdari Görev Değişkenine Göre “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=57,31$	<b>p&lt;,01</b>	<b>p&lt;,01</b>	p>,05
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=74,75$	p>,05	<b>p&lt;,05</b>
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=51,45$	p>,05
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=77,93$

Tablo 4.105’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Müdür Başyardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine p<,01 düzeyinde; Müdür grubu ile Müdür Yardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine p<,01 düzeyinde; Müdür Başyardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 106. İdari Görev Değişkenine Göre “Okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	P
S11	Müdür	8	93,94	15,408	3	,001
	Müdür Başyardımcısı	14	54,11			
	Müdür Yardımcısı	57	54,90			
	Alan Şefi	49	73,83			
	Toplam	128				

Tablo 4.106’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H

testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=15,408$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.107. İdari Görev Değişkenine Göre “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=93,94$	<b><math>p&lt;,01</math></b>	<b><math>p&lt;,01</math></b>	$p>,05$
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=54,11$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=54,90$	<b><math>p&lt;,01</math></b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=73,83$

Tablo 4.107’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Müdür Başyardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; Müdür grubu ile Müdür Yardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 108. İdari Görev Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
S12	Müdür	8	39,38	10,948	3	,012
	Müdür Başyardımcısı	14	67,57			
	Müdür Yardımcısı	57	58,50			
	Alan Şefi	49	74,70			
	Toplam	128				

Tablo 4.108’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur

( $\chi^2=10,948$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.109. İdari Görev Değişkenine Göre “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=39,38$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=67,57$	p>,05	p>,05
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=58,50$	<b>p&lt;,05</b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=74,70$

Tablo 4.109’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Müdür Başyardımcısı grubu arasında Müdür grubu lehine p<,05 düzeyinde; Müdür grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,01 düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 110. İdari Görev Değişkenine Göre “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p
S22	Müdür	8	46,63	11,045	3	,011
	Müdür Başyardımcısı	14	66,93			
	Müdür Yardımcısı	57	56,56			
	Alan Şefi	49	75,96			
	Toplam	128				

Tablo 4.110’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=11,045$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.111. İdari Görev Değişkenine Göre “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=46,63$	$p>,05$	$p>,05$	<b><math>p&lt;,05</math></b>
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=66,93$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=56,56$	<b><math>p&lt;,01</math></b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=75,76$

Tablo 4.111’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,05$  düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 112. İdari Görev Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S25	Müdür	8	36,75			
	Müdür Başyardımcısı	14	67,29			
	Müdür Yardımcısı	57	58,71	12,394	3	,006
	Alan Şefi	49	74,97			
	Toplam	128				

Tablo 4.112’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=12,394$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 4.113. İdari Görev Değişkenine Göre “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=36,75$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=67,29$	p>,05	p>,05
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=58,71$	<b>p&lt;,05</b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=74,97$

Tablo 4.113’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Müdür Başyardımcısı grubu arasında Müdür Başyardımcısı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Müdür grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,01 düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 114. İdari Görev Değişkenine Göre “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S28	Müdür	8	36,50	10,818	3	,013
	Müdür Başyardımcısı	14	65,50			
	Müdür Yardımcısı	57	59,71			
	Alan Şefi	49	74,36			
	Toplam	128				

Tablo 4.114’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=10,818$ ;  $p<,05$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.115. İdari Görev Değişkenine Göre “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=36,50$	<b>p&lt;,05</b>	p>,05	<b>p&lt;,01</b>
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=65,50$	p>,05	p>,05
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=59,71$	<b>p&lt;,05</b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=74,36$

Tablo 4.115’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Amaca Ulaşmada Israrcıdırlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür grubu ile Müdür Başyardımcısı grubu arasında Müdür Başyardımcısı grubu lehine p<,05 düzeyinde; Müdür grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,01 düzeyinde; Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine p<,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır (p>,05).

**Tablo 4. 116. İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
S31	Müdür	8	60,50			
	Müdür Başyardımcısı	14	63,36			
	Müdür Yardımcısı	57	51,39	20,735	3	,000
	Alan Şefi	49	80,72			
	Toplam	128				

Tablo 4.116’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=20,735$ ; p<,001). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.117. İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=60,50$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=63,36$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=51,39$	<b><math>p&lt;,001</math></b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=80,72$

Tablo 4.117’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 118. İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
S31	Müdür	8	60,50	20,735	3	,000
	Müdür Başyardımcısı	14	63,36			
	Müdür Yardımcısı	57	51,39			
	Alan Şefi	49	80,72			
	Toplam	128				

Tablo 4.118’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=20,735$ ;  $p<,001$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.119. İdari Görev Değişkenine Göre “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=60,50$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=63,36$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=51,39$	<b><math>p&lt;,001</math></b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=80,72$

Tablo 4.119’da görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**Tablo 4. 120. İdari Görev Değişkenine Göre “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler” İfadesine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	$N$	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	$sd$	$p$
S32	Müdür	8	60,13	15,235	3	,002
	Müdür Başyardımcısı	14	59,11			
	Müdür Yardımcısı	57	53,93			
	Alan Şefi	49	79,05			
	Toplam	128				

Tablo 4.120’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $x^2=15,235$ ;  $p<,01$ ). Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney-U analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4.121. İdari Görev Değişkenine Göre “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler” İfadesine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Gruplar	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Alan Şefi
Müdür	$\bar{x}_{sıra}=60,13$	$p>,05$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Başyardımcısı		$\bar{x}_{sıra}=59,11$	$p>,05$	$p>,05$
Müdür Yardımcısı			$\bar{x}_{sıra}=53,93$	<b><math>p&lt;,001</math></b>
Alan Şefi				$\bar{x}_{sıra}=79,05$

Tablo 4.121’de görüldüğü üzere; örneklem grubunu oluşturan idarecilerin “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler” ifadesinin idari görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda söz konusu farklılığın Müdür Yardımcısı grubu ile Alan Şefi grubu arasında Alan Şefi grubu lehine  $p<,001$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer grupların sıralama ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

#### 4.7.OKUL YÖNETİCİLERİNİN “ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNE KARŞI DEMOKRATİK DAVRANIŞ DÜZEYİ” İLE İLGİLİ BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI

**Tablo 4.121. Okul Yöneticilerinin “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı**

SORULAR	Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Karşı Demokratik Davranış Düzeyi									
	Hiçbir Zaman		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman		X	Ss
	N	%	N	%	N	%	N	%		
S1	0	,0	24	18,8	94	73,4	10	7,8	2,89	,506
S2	2	1,6	24	18,8	94	73,4	10	7,8	3,03	,709
S3	5	3,9	65	50,8	50	39,1	8	6,3	2,48	,675
S4	8	6,3	19	14,8	76	59,4	25	19,5	2,92	,770
S5	0	,0	36	28,1	71	55,5	21	16,4	3,10	2,66
S6	3	2,3	32	25,0	69	53,9	24	18,8	3,13	2,76
S7	5	3,9	51	39,8	61	47,7	11	8,6	2,61	,701

S8	0	,0	43	33,6	72	56,	13	10,2	2,77	,621
S9	2	1,6	46	35,9	62	48,4	18	14,1	2,75	,710
S10	10	7,8	16	12,5	57	44,5	45	35,2	3,07	,889
S11	11	8,6	18	14,2	65	50,8	34	26,6	2,95	,868
S12	0	0	38	29,7	68	53,1	22	17,2	2,88	,676
S13	6	4,7	22	17,2	85	66,4	15	11,7	2,85	,677
S14	0	,0	27	21,1	82	64,1	19	14,8	3,41	3,79
S15	6	4,7	57	44,5	57	44,5	8	6,3	2,52	,687
S16	2	1,6	38	29,7	70	54,7	18	14,1	2,81	,684
S17	5	3,9	67	52,3	48	37,5	8	6,3	2,46	,675
S18	4	3,1	48	37,5	68	53,1	6	6,3	2,63	,652
S19	3	2,3	41	32,0	68	53,1	16	12,5	2,76	,696
S20	3	2,3	28	21,9	86	67,2	11	8,6	2,82	,607
S21	0	,0	28	21,9	80	62,5	20	15,6	2,94	,612
S22	1	,8	49	38,3	61	47,7	17	13,3	2,73	,693
S23	0	,0	33	25,8	71	55,5	24	18,8	2,93	,666
S24	0	,0	44	34,4	63	49,2	21	16,4	2,82	,692
S25	0	,0	44	34,4	70	54,7	14	10,9	2,77	,634
S26	4	3,1	54	42,2	62	48,4	8	6,3	2,58	,659
S27	3	2,3	25	19,5	73	57,0	27	21,1	2,97	,709
S28	0	,0	58	45,3	54	42,2	16	12,5	2,67	,689
S29	2	1,6	37	28,9	79	61,7	10	7,8	2,76	,612
S30	3	2,3	59	46,1	58	45,3	8	6,3	2,55	,650
S31	4	3,1	42	32,8	70	54,7	12	9,4	2,70	,680
S32	1	,8	31	24,2	68	53,1	28	21,9	2,96	,703
<b>GENEL ORTALAMA</b>									<b>2,82</b>	

Tablo 4.121 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan okul yöneticilerinin bağımlı sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar  $x=3,13$  (Çoğu Zaman) düzeyinde "Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar" ifadesine,  $x=3,10$  (Çoğu Zaman) düzeyinde "Öğrencilerle yakından ilgilenirler" ifadesine ve  $x=3,07$  (Çoğu Zaman) düzeyinde "Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar" ifadesine verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan okul yöneticilerinin bağımlı sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar  $x=2,46$  (Hiçbir Zaman) düzeyinde "Yöneticinin uyarısına gerek duymazlar" ifadesine,  $x=2,48$  (Hiçbir Zaman) düzeyinde "Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar" ifadesine,  $vex=2,52$  (Hiçbir Zaman) düzeyinde "Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar" ifadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi denekler, "ÖğretmenlerinOkul YönetimineKarşı Demokratik DavranışDüzeyi" 'ne yönelik sorulara  $x= 2,82$  (Çoğu Zaman)düzeyinde, yani mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin okul yönetimine karşı çoğu zaman demokratik davrandığı şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

# BÖLÜM V

## TARTIŞMALAR

### V.1. YÖNETİCİLERİN KİŞİSELVE DİĞER BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin33'ü (%25,8) bayan, 95'i (%74,2) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Bu durum;

–Mesleki ve teknik okullarda araştırma içine dahil edilen okullarda yönetici talebinin, daha çok erkek öğretmenler tarafından olduğu anlamına gelebilir.

–Erkek yöneticiler mesleki ve teknik okullarda çalışmanın dahaavantajlı olduğunu düşünüyor olabilir.

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 3'ü (%2,3) 21-26 yaş, 16'sı (%12,5) 27-32 yaş, 66'sı (%51,6) 33-38 yaş, 27'si (%21,1) 39-44 yaş,16'sı ise (%12,5) 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilerden oluştuğugörülmektedir. Bu durum;

–Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşbazında dağılımı, tam homojenolmamakla birlikte, birbirine paralel dağılımlı bir uygulamanıyapılmış olduğunu gösterir.

– 33-38 yaş grubu öğretmenlerin, diğer yaş gruplarındakilere göre dahakatılımcı oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin: 7'si (%5,5) 1-5 yıl arası, 21'i (%16,4) 6-10 yıl arası, 55'i (%43,0) 11-15 yıl arası, 36'sı (%28,1) 16-20 yıl arası,9'u ise (%7,0) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre;

–11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin araştırmayadaha çok katıldığı görülmektedir. Bu durum 11 ile 20 yıl arasındakikıdeme sahip olan yöneticilerin bilimsel çalışmalara daha fazla önemverdikleri anlamına gelebilir.

–Yöneticilikte 1-5 yıl kıdem ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin daha az olduğu anlamına gelebilir.



–Yöneticilerin 11-15 yıllık dönemlerinde yöneticilik mesleğinde daha katılımcı oldukları ve mesleklerini daha fazla benimsedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 36'sı (%28,1) Elektrik-Elektronik branşı, 16'sı (%12,5) Bilgisayar branşı, 6'sı (%4,7) Makine branşı, 10'u (%7,8) Türk Dili ve Edebiyat branşı, 3'ü (%2,3) Matematik branşı, 57'si (%44,5) ise Diğer branş olduğu görülmektedir.

–Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir bölümünün Elektrik-Elektronik branşı ve diğer branşlardan yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu bölümlerden mezun olan öğretmenlerin araştırmalara daha fazla ilgi gösterdiği düşünülebilir.

–Branşı Elektrik-Elektronik olan öğretmenlerin kendi çalıştıkları kurumları daha fazla benimsedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 8'i (%6,3) Müdür, 14'ü (%10,9) Müdür Başyardımcısı, 47'si (%44,5) Müdür Yardımcısı, 49'u (%38,3) ise Alan Şefi olduğu görülmektedir. Buna göre;

–Müdür Yardımcılarının ve alan şeflerinin araştırmaya daha çok katıldığı görülmektedir. Bu durum müdür yardımcılarının ve alan şeflerinin yönetimde daha katılımcı ve aktif oldukları anlamına gelebilir.

## **V.2. “YAŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR**

Bu bölümde yöneticilerde, “yaş” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Yönetici deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 32 sorudan 22 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 4.14. incelendiğinde; 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, diğer yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Okul kurallarına uyarlar” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. Bu durum;

–45 ve üzeri yaş grubu yöneticilerin, ‘öğretmenler okul kurallarına uyarlar’ düzeyinin diğer yaş grubu yöneticilere göre daha fazla olduğu anlamına gelebilir.

–Öğretmenler, 45 ve üzeri yaşta olan okul yöneticisine göre okul kurallarına uyma konusunda daha fazla dikkat ettikleri anlamına gelebilir.

Tablo 4.16 incelendiğinde, 21-26 yaş grubu ve 27-32 yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin “Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler“ ifadesine diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmışlardır. 21-26 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 33-38 yaş grubu , 39-44 yaş grubu ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre ve 27-32 yaş grubu yöneticiler de 33-38 yaş grubu ile 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

–21-26 yaş grubu ve 27-32 yaş grubu yöneticilerin, diğer yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin bu davranışı gösterdikleri anlamına gelebilir.

–33-38 yaş grubu yöneticiler bu fikre 21-26 yaş grubuna göre daha az katılmıştır. Bu durum, bu yaş grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin düşüncelerini rahat ifade edemedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 4.18. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticilerin “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” ifadesine 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 33-38 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Buna göre;

–21-26 yaş grubu yöneticiler, 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin bu davranışından daha fazla etkilenmiş olabilir. Yine aynı şekilde 27-32 yaş grubu yöneticiler, 33-38 yaş grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin karar alırken öğrencilerin görüşlerini aldıkları bilincine daha fazla sahip olduğunu düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.20 incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” ifadesine 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır .

Buna göre;

–27–32 yaş grubu genç yöneticiler, öğretmenlerin öğrencileri arasında ayırım yapmadıkları düşündükleri anlamına gelebilir

–27-32 yaş grubu yöneticilerin, 33-38 , 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere

göre daha fazla iyimser olduğu söylenebilir.

–21-26 yas grubu yöneticilerin 45 ve üzeri yas grubu yöneticilere göre öğretmenlerin öğrenciler arasında ayırım yapmadıklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 4.22. incelendiğinde, “Öğrencilerle yakından ilgilenirler” ifadesine 21-26 yas grubu yöneticiler, 27-32, 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 33-38 yaş grubu yöneticiler ise 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır Buna göre;

–21-26 ve 33-38 yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin öğrencilerle daha yakından ilgilendikleri görüşünde oldukları anlamına gelebilir.

– Genç öğretmenlerin daha fazla öğrencilerle yakından ilgilendikleri anlamına gelebilir.

Tablo 4.24. incelendiğinde; 21-26 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. 27-32 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. Budurum;

–21-26 ve 27-32 yas grubu yöneticilerin, ‘öğretmenlerin davranışlarıyla okulda problem yaratmadıkları düşüncesinin diğer yaş grubu yöneticilere göre daha fazla olduğu anlamına gelebilir.

–33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas gruplarındaki yöneticiler göre ise öğretmenlerin, davranışlarıyla okulda problem yarattıkları düşüncesi olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 4.26. incelendiğinde; 21-26 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 27-32 , 33-38 ve 39-44 yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 33-38 ve 39-44 yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. Budurum;

–45 ve üzeri yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin ‘Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar’ düzeyinin diğer yas grubu yöneticilere göre daha fazla olduğu anlamına gelebilir.

–21-26 yaş grubu genç yöneticiler, öğretmenlerin ‘Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar’ düzeyinin diğer yaş grubu yöneticilere göre daha fazla olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 4.28. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur“ ifadesine diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmışlardır. 21-26 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 27-32 , 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticiler de 33-38 ve 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Buna göre;

–21-26 yaş grubu yöneticilerin, diğer yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin, “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” davranışı gösterdikleri anlamına gelebilir.

–33-38 ve 39-44 yaş grubu yöneticiler bu fikre diğer yaş gruplarına göre daha az katılmıştır. Bu durum, bu yaş grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin öğrencilerle iletişim kopukluğu yaşadıkları anlamına gelebilir.

Tablo 4.30. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticilerin “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesine 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Buna göre;

–21-26 yaş grubu yöneticiler, 39-44 yaş grubu yöneticilere göre öğretmenler, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik ettikleri davranışını gösterdiklerini düşünmektedirler..Yine aynı şekilde 27-32 yaş grubu yöneticiler, 33-38 yaş grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin öğrencileri sosyal etkinliklere katılmasına katkı sağladıkları bilincine daha fazla sahip olduğunu düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.32. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Okulda huzurlanmaya neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesine 33-38 , 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır .33-38 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Buna göre;

–21-26 yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olmadıklarını düşündükleri anlamına gelebilir

–27-32 yaş grubu yöneticilerin, 33-38 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla iyimser olduğu söylenebilir.

–39-44 yaş grubu yöneticiler diğer yöneticilere göre, öğretmenlerin daha fazla okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 4.34. incelendiğinde,21-26 yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesine 27-32 , 33-38 , 39-44 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.45 ve üzeri yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesine 33-38ve 39-44 yaş grubu yöneticilere göre daha fazlakatılmışlardır.Buna göre;

–21-26 ve 45 ve üzeri yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirdikleri görüşünde oldukları anlamına gelebilir.

– 33-38 ve 39-44 yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin okuldaki bürokratik işlemleri zamanında yerine getirmedikleri görüşünde oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 4.36. incelendiğinde; 21-26 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 27-32 , 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir.27-32 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 33-38 yaş grubunun oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. Budurum;

–21-26 yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmedikleri düşüncesine diğer yaş grubu yöneticilere göre daha fazlakatıldıkları anlamına gelebilir.

–27-32 yaş gruplarındaki yöneticiler göre ise öğretmenlerin, 33-38 yaş grubu yöneticilere göre daha fazla okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmedikleri düşüncesine sahip olduğu anlamına gelebilir.

–33-38 yaş grubu yöneticiler ise diğer yaş grubu yöneticilerine göre daha fazla öğretmenlerin okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.38. incelendiğinde; 21-26 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 27-32 , 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Yaptığı

etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir.27-32 ve 33-38yaş grubu yöneticiler 39-44 yaş grubu yöneticilere göre ve 33-38ile 45 ve üzeri yaş grubu yöneticiler ise 39-44 yaş grubu yöneticiler göre öğretmenlerin “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir Budurum;

–39-44 yaş grubuyöneticiler, öğretmenlerin yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenmediklerini düşünmektedirler.

–21–26 yaş grubundaki yöneticiler ise öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlendiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.40. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticiler öğretmenlerin “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler“ ifadesine27-32 , 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas gruplarına göre daha fazlakatılmışlardır. 27-32 yaş grubu yöneticiler bu ifadeye33-38 yaş grubu , 39-44 yaş grubu ve45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.Buna göre;

–21-26 yas grubu yöneticilerin, diğer yas grubu yöneticilere göreöğretmenlerin “Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler” ifadelerine katıldıkları anlamına gelebilir.

–27-32 yas grubu yöneticiler ise bu ifadeye 33-38, 39-44 ve45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre,öğretmenlerin toplantılarda düşüncelerini rahat ifade ettikleri anlamına gelebilir.

Tablo 4.42. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticilerin “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” ifadesine 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yas grubuyöneticiler buifadeye 33-38 yas grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.Buna göre;

–21-26 yas grubu yöneticiler, 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yas grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin üzerlerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfettiklerini düşündükleri anlamına gelebilir.

–Yine aynı şekilde 27-32yas grubu yöneticiler, 33-38 ve ve 39-44 yas grubu yöneticilere göre, öğretmenlerin üzerlerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfettiklerini düşündükleri anlamına gelebilir.

–39-44yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin üzerlerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfetmediklerini düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 4.44. incelendiğinde, 21-26yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” ifadesine 33-38 ve 45 ve üzeri yas grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yas grubu yöneticiler buifadeye 33-38 ve 39-44 yaşgrubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır . Buna göre;

–21-26 yaş grubu genç yöneticiler, öğretmenlerin “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar.” İfadesine katıldıkları anlamına gelebilir.

–33-38yaşgrubu yöneticiler, öğretmenlerin arkadaşlarına ve öğrencilere destek olmadıkları düşüncesine sahip oldukları söylenebilir..

Tablo 4.46. incelendiğinde 21-26 yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler.” İfadesine diğer yaş yöneticilere göre daha fazlakatılmışlardır.45 ve üzeri yaş grubu yöneticiler ise 39-44yaş grubu yöneticilere göre bu ifadeye daha fazlakatılmışlardır Buna göre;

–21-26yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler.” görüşünde oldukları anlamına gelebilir.

– 39-44yaş grubu yöneticiler ise, öğretmenlerin çevresi ile iyi ilişkiler içerisinde olmadıkları düşüncesinde oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 4.48. incelendiğinde; 21-26 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun diğer yaşgruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olur” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir.Budurum;

–21-26 yaş grubu yöneticilerin, öğretmenlerin öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı oldukları düşüncesine sahip oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 4.50. incelendiğinde; 21-26 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun, 27-32 , 33-38, 39-44 ve 45 ve üzeri yaşgruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür”ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir.27-32 yaş grubu yöneticilerin oluşturduğu grubun,33-38 yaşgruplarının oluşturduğu gruba göre, öğretmenlerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür.” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir.Budurum;

–21-26 yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür”ifadesine diğer yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katıldıkları anlamına gelebilir.

–33-38yaş grubu yöneticiler, öğretmenlerin sınıflarında işbirliği ve düzenli çalışma yapmadıkları düşüncesine sahip oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 4.52. incelendiğinde, 27-32yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar“ ifadesine 33-38 yaşgruplarına göre daha fazlakatılmışlardır.Buna göre;

–33-38 yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin, hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlamadıkları düşüncesine sahip oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 4.54. incelendiğinde, 21-26 yaş grubu yöneticilerin “Öğrencilere değer verirler.” ifadesine diğeryaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 27-32 yaşgrubu yöneticiler buifadeye 33-38ve 39-44 yaşgrubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.Buna göre;

–21-26 yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin öğrencilere değer verdikleri davranışları sergilediklerini düşünmektedirler.

–33-38ve 39-44 yaşgrubu yöneticiler ise öğretmenlerin öğrencilere değer vermedikleri düşüncesine sahip oldukları anlamına gelmektedir.

Tablo 4.56. incelendiğinde, 21-26 yas grubu yöneticiler, öğretmenlerin “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” ifadesine39-44 yaşgrubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.39-44 yaşgrubu yöneticiler, öğretmenlerin “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar” ifadesine45 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.Buna göre;

–21-26 yaş grubu yöneticiler, diğer yaş grubu yöneticilere göre öğretmenlerin amaca ulaşmada ısrarcı olduklarını düşündükleri anlamına gelebilir.

### **V.3. “KIDEM” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİNTARTIŞMALAR**

Bu bölümde öğretmenlerde, “ Kıdem” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların,Kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğininibelirmek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 32 sorudan 16 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.



Tablo 4.58. incelendiğinde, “Okul kurallarına uyarlar” ifadesine 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi fazla olan yöneticiler (21 ve üzeri), 11-15 ve 16-20 yıl arasıkıdemi olan yöneticilere göre, öğretmenlerin okul kurallarına uyduklarını düşünüyor olabilirler.

– 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre öğretmenlerin okul kurallarına uyduklarını düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.60. incelendiğinde, “Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar” ifadesine 1-5 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.6-10 kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler diğer yöneticilere göre, öğretmenlerin alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini almadıklarını düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.62. incelendiğinde, “Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar” ifadesine 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin davranışlarıyla okulda problem yarattıklarını düşünüyor olabilirler.

–Kıdemi 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin davranışlarıyla okulda problem yaratmadıklarını düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.64. incelendiğinde, “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesine 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi fazla olan yöneticiler (21 ve üzeri), 11-15 ve 16-20 yıl arasıkıdemi olan yöneticilere göre, öğretmenlerin öğrenci görüşünü dikkate aldıklarını düşünüyor olabilirler.

- 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre öğretmenlerin öğrenci görüşünü dikkate aldıklarını düşünüyor olabilirler.
- Kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin öğrenci görüşünü dikkate almadıklarını düşünüyor olabilirler

Tablo 4.66. incelendiğinde, “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur” ifadesine 21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi fazla olan yöneticiler (21 ve üzeri) öğretmenlerin öğrencilerle iletişim kurabildiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.68. incelendiğinde, “Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder” ifadesine 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır

–Kıdemi 16-20 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin öğrencileri sosyal etkinliklere teşvik etmediklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.70. incelendiğinde, “Okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar” ifadesine 16-20 yıl kıdemi olan yöneticiler, 1-5 yıl , 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha az katılmışlardır.

–Kıdemi 16-20 yıl olan yöneticiler diğer yöneticilere göre, öğretmenlerin okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olduklarını düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.72. incelendiğinde, “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesine 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl olan yöneticiler diğer yöneticilere göre, öğretmenlerin okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.74. incelendiğinde, “Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler” ifadesine 1-5 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ,16-20 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmediklerini düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.76. incelendiğinde, “Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler” ifadesine 1-5 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– 16-20 yıl kıdemi olan yöneticiler, öğretmenlerin yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenmedikleri düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.78. incelendiğinde, “Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler” ifadesine 6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır

–Kıdemi 16-20 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfetmediklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.80. incelendiğinde, “Arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar” ifadesine 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha az katılmışlardır.6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.82. incelendiğinde, “Çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler” ifadesine 1-5 yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticiler, 16-20 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 ve üzeri olanyöneticiler, öğretmenlerin çevresi ile iyi ilişkiler içerisinde olduklarını düşünüyor olabilirler.

– En fazla 16-20 yıl kıdemi olan yöneticiler, öğretmenlerin çevresi ile iyi ilişkiler içerisinde olmadıklarını düşünüyor olabilirler..

Tablo 4.84. incelendiğinde, “Öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur.” ifadesine 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha az katılmışlardır.

–Kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler diğer yöneticilere göre, öğretmenlerin öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.86. incelendiğinde, “Hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar” ifadesine 1-5 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.6-10 yıl kıdemi olan yöneticiler, 11-15 yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

–Kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler, öğretmenlerin hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlamadıklarını düşünmektedirler.

–Kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan yöneticiler ise, öğretmenlerin hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağladıklarını düşünüyor olabilirler.

Tablo 4.88. incelendiğinde, “Amaca ulaşmada ısrarcıdır.” ifadesine 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdemi olan yöneticilere göre daha az katılmışlardır.

–Kıdemi 11-15 yıl olan yöneticilere göre, öğretmenlerin amaca ulaşmada ısrarcı olmadıklarını düşünmektedirler.

## V.4. “BRANŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞIMLAR

Bu bölümde öğretmenlerde, “Branş” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, Branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 32 sorudan 6 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 4.90. incelendiğinde, “Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar” ifadesine branş Makine olan yöneticiler, branş Elektrik-Elektronik, Türk Dili ve Edebiyat, Matematik ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca branş Bilgisayar olan yöneticilerin, diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– Branş Makine olan yöneticiler, öğretmenlerin öğrenci görüşlerini dikkate aldıklarını düşünmektedirler.

– Diğer branştan olan yöneticiler, öğretmenlerin öğrenci görüşlerini daha fazla dikkate almadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.92. incelendiğinde, “Öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur.” ifadesine branş Makine olan yöneticiler, branş Elektrik-Elektronik, Türk Dili ve Edebiyat ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca branş Bilgisayar olan yöneticilerin, branş Elektrik-Elektronik ve Türk Dili ve Edebiyatı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– Branş Makine olan yöneticiler, öğretmenlerin öğretmen öğrenci iletişimi kurduklarını düşünmektedirler.

– Türk Dili ve Edebiyatı branşında olan yöneticiler, öğretmenlerin öğretmen öğrenci iletişimi kurmadıklarını daha fazla düşünmektedirler.

Tablo 4.94. incelendiğinde, “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler” ifadesine branş Makine olan yöneticiler, branş Elektrik-Elektronik, Bilgisayar, Türk Dili ve Edebiyatı, Matematik ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca branş Türk Dili ve Edebiyatı olan yöneticilerin, branş Elektrik-Elektronik ve Bilgisayar olan yöneticilere göre daha az katılmışlardır.

– Branşı Makine olan yöneticiler, öğretmenlerin okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

– Türk Dili ve Edebiyatı branşında olan yöneticiler, öğretmenlerin okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirmediklerini daha fazla düşünmektedirler.

Tablo 4.96. incelendiğinde, “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür.” ifadesine branşı Makine olan yöneticiler, branşı Türk Dili ve Edebiyatı, Matematik ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Belirtilen ifadeye branşı Bilgisayar olan yöneticiler, branşı Türk Dili ve Edebiyatı olan yöneticilere göre daha fazla katılmış ve branşı Matematik olan yöneticiler, branşı Elektrik-Elektronik olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– Branşı Makine ve Bilgisayar olan yöneticiler, öğretmenlerin sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma yaptıklarını daha fazla düşünmektedirler.

– Branşı Matematik olan yöneticiler, branşı Elektrik-Elektronik olan yöneticilere göre öğretmenlerin sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma yaptıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.98. incelendiğinde, “Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler” ifadesine branşı Makine olan yöneticiler, branşı Elektrik-Elektronik, Türk Dili ve Edebiyatı ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Belirtilen ifadeye branşı Bilgisayar olan yöneticiler, branşı Elektrik-Elektronik, Türk Dili ve Edebiyatı ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– Branşı Makine ve Bilgisayar olan yöneticiler, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içinde olduklarını düşünmektedirler.

– Branşı Matematik olan yöneticiler, branşı Elektrik-Elektronik olan yöneticilere göre öğretmenlerin sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma yaptıklarını düşünmektedirler.

– Branşı Elektrik-Elektronik, Türk Dili ve Edebiyatı ve diğer branştan olan yöneticiler, öğretmenlerin sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma yapmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.100. incelendiğinde, “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar” ifadesine branşı Makine olan yöneticiler, branşı Türk Dili ve Edebiyatı ve diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca branşı Elektrik-Elektronik olan yöneticilerin, diğer branştan olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– Branşı Makine ve Elektrik-Elektronik olan yöneticiler, öğretmenlerin karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırdıklarını düşünmektedirler.

– Diğer branştan olan yöneticiler, öğretmenlerin karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırmalarını düşünmektedirler.

## **V.5. “İDARİ GÖREV” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR**

Bu bölümde öğretmenlerde, “İdari Görev” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, İdari Görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 32 sorudan 11 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 4.102. incelendiğinde, “Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar” ifadesine idari görevi Müdür olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca idari görevi Alan şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır

– İdari görevi Müdür ve Alan şefi olan yöneticileri, öğretmenlerin öğrenciler arasında ayırım yapmadıklarını düşünmektedirler.

– İdari görevi Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı olan yöneticiler, öğretmenlerin öğrenciler arasında ayırım yaptıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.104. incelendiğinde, “Öğrencilerle yakından ilgilenirler.” ifadesine idari görevi Müdür Başyardımcısı olan yöneticilerin, idari görevi Müdür olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca idari görevi Alan şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır

– İdari görevi Müdür Başyardımcısı ve Alan şefi olan yöneticileri, öğretmenlerin öğrencilerle yakından ilgilendiklerini düşünmektedirler.

– İdari görevi Müdür ve Müdür Yardımcısı olan yöneticiler, öğretmenlerin öğrencilerle yakından ilgilenmediklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.106. incelendiğinde, “Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar.” ifadesine idari görevi Müdür olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca idari görevi Alan şefi olan yöneticilerin, idari görevi ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır

– İdari görevi Müdür ve Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamadıklarını, ayırmadıklarını düşünmektedirler.

– İdari görevi Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı olan yöneticiler, öğretmenlerin arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargıladıklarını, ayırdıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.108. incelendiğinde, “Okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar.” ifadesine idari görevi Müdür olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı ve Müdür Başyardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca idari görevi Alan şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır

– İdari görevi Müdür ve Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmadıklarını düşünmektedirler.

– İdari görevi Müdür Yardımcısı olan yöneticiler, öğretmenlerin okulda daha fazla hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.110. incelendiğinde, “Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler.” ifadesine idari görevi Alan Şefi olan yöneticiler, diğer yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– İdari görevi Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.112. incelendiğinde, “Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler.” ifadesine idari görevi Alan Şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür ve Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– İdari görevi Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama çabası içinde olduklarını düşünmektedirler.



Tablo 4.114. incelendiğinde, “Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür.” ifadesine idari görevi Müdür Başyardımcısı olan yöneticilerin, idari görevi Müdür olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca idari görevi Alan şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür ve Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– İdari görevi Müdür Başyardımcısı ve Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görüldüğünü düşünmektedirler.

Tablo 4.116. incelendiğinde, “Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar.” ifadesine idari görevi Müdür Başyardımcısı olan yöneticilerin, idari görevi Müdür olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır. Ayrıca idari görevi Alan şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür ve Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– İdari görevi Müdür Başyardımcısı ve Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin amaçlarına ulaşmada ısrarcı olduklarını düşünmektedirler.

– İdari görevi Müdür Yardımcısı olan yöneticiler, öğretmenlerin amaçlarına ulaşmada ısrarcı olmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.118. incelendiğinde, “Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar.” ifadesine idari görevi Alan Şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– İdari görevi Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırdıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.120. incelendiğinde, “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler.” ifadesine idari görevi Alan Şefi olan yöneticilerin, idari görevi Müdür Yardımcısı olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

– İdari görevi Alan şefi olan yöneticiler, öğretmenlerin okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözettiklerini düşünmektedirler.

# BÖLÜM VI

## SONUÇLAR

Bu bölümde mesleki ve teknik okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine karşı demokratik davranış düzeylerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

### VI.1. YÖNETİCİ DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölümde, yönetici deneklerin kişisel bulgularına ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Yönetici deneklerin çoğunluğunu, (% 74,2'sini) erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

2. Yönetici deneklerin çoğunluğunu (%51,6) 33-38 yaş arası yöneticiler oluşturmaktadır. Diğer yönetici gruplarının %21,1'inin 39-44 yaş arası, % 12,5'sinin 27-32 yaş arası ve 45 ve üzeri ve % 2,3'ünün 21-26 yaş grubu yöneticilerden oluştuğu görülmüştür.

3. Yönetici deneklerin çoğunluğunu, (%44,5) farklı branştan yöneticilerden oluşturmaktadır. Diğer yönetici gruplarının %28,1'inin Elektrik-Elektronik branşı, %12,5'sinin Bilgisayar branşı, %7,8'inin Türk Dili ve Edebiyatı branşı, %4,7'sinin Makine branşı, % 2,3'ünün ise Matematik branşı olduğu anlaşılmaktadır.

4. Yönetici deneklerin çoğunluğunu, (%43,0) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticiler oluşturmaktadır. Diğer yönetici gruplarının %28,1'sinin 16-20 yıl arası, %16,4'ünün 6-10 yıl arası, % 7,0'sinin 21 yıl ve üstü ve %5,5'inin 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

5. Yönetici deneklerin çoğunluğunu, (%44,5) Müdür Yardımcısı yöneticiler oluşturmaktadır. Diğer yönetici gruplarının %38,3'ünün Atelye Şefi, %10,9'unun Müdür Başyardımcısı, %6,3'ünün ise Müdür olan yöneticiler olduğu görülmektedir.

## VI.2. YÖNETİCİ DENEKLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR

### VI.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, yönetici deneklerin “cinsiyet” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **Bayanyönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, okulda hizişlemeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, üzerine almışolduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarf ederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Öğretmenlerin, çevresi ile iyi ilişkiler içindedir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olurlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Erkekyönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğretmen öğrenci iletişimi kurmuştur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### VI.2.2. YaşDeğişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, yönetici deneklerin “yaş” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **21-26 yaş grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, öğrenciler arasında ayırım yapmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .

4. Öğretmenlerin, öğrencilerle yakından ilgilenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Öğretmenlerin, öğrenci görüşlerini dikkate alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
8. Öğretmenlerin, öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
10. Öğretmenlerin, okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
11. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
12. Öğretmenlerin, okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
13. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
14. Öğretmenlerin, toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
15. Öğretmenlerin, üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
16. Öğretmenlerin, arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
17. Öğretmenlerin, çevresi ile iyi ilişkiler içerisindeyler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
18. Öğretmenlerin, öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
19. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
20. Öğretmenlerin, Öğrencilere değer verirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
21. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **27-32yaş grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, öğrenciler arasında ayırım yapmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
4. Öğretmenlerin, davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Öğretmenlerin, okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Öğretmenlerin, okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
8. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Öğretmenlerin, toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
10. Öğretmenlerin, üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
11. Öğretmenlerin, arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
12. Öğretmenlerin, hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
13. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
14. Öğretmenlerin, öğrencilere değer verirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .

### **33-38 yaş grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrencilerle yakından ilgilenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, okulda hizişleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **45 ve üzeri yaş grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, okul kurallarına uyarlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, öğrenci görüşlerini dikkate alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
  4. Öğretmenlerin, öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
  5. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
  6. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
  7. Öğretmenlerin, üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
  8. Öğretmenlerin, çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
  9. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

## **VI.2.3. KıdemDeğişkenine İlişkin Sonuçlar**

Bu bölümde, yönetici deneklerin “kıdem” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

### **1-5 yılgrubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

2. Öğretmenlerin, okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
4. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Öğretmenlerin, çevresi ile iyi ilişkiler içerisindedirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Öğretmenlerin, öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
8. Öğretmenlerin, hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .

#### **6-10 yıl grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, okul kurallarına uyarlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Öğretmenlerin, öğrenci görüşlerini dikkate alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
5. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Öğretmenlerin, okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

8. Öğretmenlerin, okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
9. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
10. Öğretmenlerin, üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
11. Öğretmenlerin, arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
12. Öğretmenlerin, çevresi ile iyi ilişkiler içerisindeyler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
13. Öğretmenlerin, öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
14. Öğretmenlerin, hedefe ulaşmak için kendi planlarını öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
15. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .

#### **11-15 kıdem grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, okulda hizişmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **16-20 kıdem grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrencilerin sorunlarını çözmeye yardımcı olur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **21 ve üzeri kıdem grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, okul kurallarına uyarlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.



3. Öğretmenlerin, davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Öğretmenlerin, öğrenci görüşlerini dikkate alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
5. Öğretmenlerin, öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmasını teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
8. Öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Öğretmenlerin, üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
10. Öğretmenlerin, arkadaşlarına ve öğrencilerine destek olurlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
11. Öğretmenlerin, çevresi ile iyi ilişkiler içerisindeyler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
12. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### VI.2.4. BranşDeğişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, yönetici deneklerin “branş” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

##### **Elektrik- Elektronik branşı grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

##### **Bilgisayarbranşı grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrenci görüşlerini dikkate alırlar, düşüncesine daha fazla

katıldıkları görülmektedir .

2. Öğretmenlerin, öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Makinebranşı grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, öğrenci görüşlerini dikkate alırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
4. Öğretmenlerin, öğretmen öğrenci iletişimi kurulmuştur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Matematikbranşı grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.

### **VI.2.5. İdari GörevDeğişkenine İlişkin Sonuçlar**

Bu bölümde, yönetici deneklerin “idari görev” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **Müdür grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrenciler arasında ayırım yapmazlar, düşüncesine katıldıkları

görülmektedir.

2. Öğretmenlerin, arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Öğretmenlerin, okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Müdür Başyardımcısı grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrencilerle yakından ilgilenirler, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdırlar , düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Alan Şefi grubundaki yönetici deneklerin;**

1. Öğretmenlerin, öğrenciler arasında ayırım yapmazlar, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
2. Öğretmenlerin, öğrencilerle yakından ilgilenirler, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Öğretmenlerin, okulda hizipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
5. Öğretmenlerin, mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
6. Öğretmenlerin, sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.
7. Öğretmenlerin, okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
8. Öğretmenlerin, amaca ulaşmada ısrarcıdırlar, düşüncesine katıldıkları görülmektedir.

9. Öğretmenlerin, karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir .
10. Öğretmenlerin, Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **VI.3. YÖNETİCİ DENEKLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMADAĞILIMINA İLİŞKİN SONUÇLAR**

Bu bölümde, yönetici deneklerin bağımlı sorulara verdiği cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **VI.3.1. Öğretmenlerin Okul Yönetimine Karsı Demokratik Davranış Düzeyi İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapma Dağılımına İlişkin Sonuçlar**

1. Yönetici denekler en çok, öğretmenlerin, yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler düşüncesine katılmaktadırlar.
2. Yönetici denekler en çok, öğretmenlerin davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar,düşüncesine katılmaktadırlar.
3. Yönetici denekler en çok, öğretmenlerin, öğrencilerle yakından ilgilenirler, düşüncesine katılmaktadırlar.
4. Yönetici denekler en az, öğretmenlerin , yöneticinin uyarılarına gerek duymazlar düşüncesine katılmaktadırlar.
5. Yönetici denekler en az, öğretmenlerin, alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar düşüncesine katılmaktadırlar.
6. Yönetici denekler en az, öğretmenlerin, kendilerine yöneltilen eleştirilere açıklırlar, düşüncesine katılmaktadırlar.
7. Yönetici denekler “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Karsı Demokratik Davranış Düzeyi” ne (x=2,82) Çoğu zaman seviyesinde cevap vermişlerdir.

## VI.4. ALT PROPLEMLERE GÖRE SONUÇLAR

1. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı cinsiyetteki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
2. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı yaş gruplarındaki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
3. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı kıdem gruplarındaki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
4. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı branş gruplarındaki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
5. Öğretmenlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı idari görev gruplarındaki yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
6. Yönetici görüşleri açısından mesleki ve teknik okul öğretmenleride demokratik değerlere istenilen düzeyde çoğu zaman sahiptirler. Yönetici denekler “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” ne ( $x=2,82$ ) Çoğu Zaman seviyesinde cevap vermişlerdir.

# BÖLÜM VII

## ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan faydalanılarak, mesleki ve teknik okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine karşı demokratik davranış düzeylerini olumsuz etkileyen nedenlerin öğrenilmesi ve giderilmesi yolunda alınabilecek önlemler ve öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı demokratik davranışı konusundaki aksaklıkların giderilmesi ve geliştirilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. Öğretmenlerin demokratik davranış düzeyini artırmak için, hizmet içi eğitim programlarına “Eğitimde Demokratik Davranış” konusu dahiledilmelidir.
2. Öğretmenler, kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı sabırlı ve eleştirileri dinleyebilen yapıya sahip olmalı. Öğrenci, veli ve yöneticiden gelen eleştirilere açık olmalıdır.
3. Okullarda demokratik eğitim konusunda daha fazla ders okutulmalı ve etkinlik yapılmalıdır.
4. Öğretmenlere başarılı çalışma ve demokratik kriterlere göre ödüllendirilmelidir. Belirsiz kriterlere göre ödüllendirilen öğretmenlerden demokratik davranış göstermesi beklenemez.
5. Öğretmenler, yıl sonu performans testleri, öğrenci, veli ve yönetici değerlendirme anketleriyle her yıl değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.
6. Çoğu zaman okul yöneticilerinin yönetmelikleri uygulamaktan kaçındıkları için demokratik olmayan öğretmen davranışlarına maruz kalmaktadırlar.
7. Birçok okulda , ücretli öğretmenler tarafından dersler işlenmektedir. Bu yüzden okullarda sağlanması muhtemel gelişmelerdeki hız ivme kaybetmektedir. Bir an önce ücretli öğretmen durumundan uzaklaşılmalı ve okullarda demokratik kriterlere ve mesleki yeterliliklere sahip öğretmenler atanmalıdır.
8. Öğretmenler alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alarak daha demokratik bir eğitim ortamı hazırlamalıdır.
9. Okul yönetiminde öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılımı sağlanmalıdır.

Sorumluluk ve yetki dengeli dagıtılmalı, etkili kişiler aynı zamanda yetkili olmalıdır.

**10.** Öğretmenler tüm okul yöneticilerine, esit davranmalıdır.

**11.** Öğretmenler, okul yöneticilerinin farklı değer yargılarını, bölgesel, dinsel ve kültürel farklılıklarına eşit mesafede durmalıdır.

**12.** Öğretmenler , okul yöneticilerinin uyarılarına gerek duymadan görevlerini bilmeli ve yapmalıdır.

**13.** Demokrasinin öğelerinden biriside içtenliktir. Öğretmenler, okuluna yeni tayin olan yöneticilere demokratik davranmalı, okul hakkındaki genel düşüncelerini açık söylemelidir.

# KAYNAKÇA

## Kitaplar ve Dergiler

[1] AÇIKALIN, Aytaç; SİSMAN, Mehmet; TURAN, Selahattin: “Bir İnsan Olarak Okul Müdürü”, Pegem A Yayıncılık, Öncü Basımevi, 1.Baskı, Ankara, Eylül **2007**.

[2] AYDIN, Ayhan: “Sınıf Yönetimi“, Anı Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, **2000**.

[3] BAŞARAN, İbrahim Ethem: “Yönetimde İnsan İlişkileri“, NobelYayınevi, 3.Baskı, Ankara, **2004**.

[4] BURSALIOĞLU, Ziya: “Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama“, Pegem A Yayıncılık, 8.Baskı, Ankara, Ekim **2005**.

[5] CELEP, Cevat: “Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler“, Anı Yayıncılık, Eylül, **2000**.

[6] DEWEY, John: “Demokrasi ve Eğitim”, Başarı Yayıncılık A.Ş., İstanbul, **1996**.

[7] DEWEY, John: “Deneyim ve Eğitim”, ODTÜ Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, Ekim, **2007**.

[8] KESKİNKILIÇ, Kadir: “Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi”, Pegem A Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, **2007**.

[9] DEMİRBOLAT ÖZTEKİN, Ayşe: “Demokrasi ve Demokratik Eğitim”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Bahar **1999**, Sayı:18.

[10] GÖKÇE, Feyyat: “Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim”, Tek Ağaç Eylül Yayıncılık, 4.Baskı, Ankara, **2006**.



- [11] GÜÇLÜ, Nezahat: “Öğretmen Davranışları“, Milli Eğitim Dergisi, Temmuz, Ağustos, Eylül **2000**, Sayı:147.
- [12] ILGAR, Lütfü: “Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi“, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kırklareli, **2005**.
- [13] KINCAL, Remzi Y. : “Eğitim Bilimine Giriş”, Nobel Yayıncılık, Ankara, **2006**.
- [14] MABOÇOĞLU, Mehmet: “Demokrasi Eğitimine Uygun Öğretmen Nasıl Olmalıdır?”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Ocak **2000**, Sayı:115.
- [15] ÖZDEN, Yüksel : “Okullarda Katımlı Yönetim”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yaz **1996**, Sayı:3.
- [16] ÖZDEMİR, Servet; CEMALOĞLU, Necati: “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”, Milli Eğitim Dergisi, Nisan, Mayıs, Haziran **2000**, Sayı 146.
- [17] SABAN, Ahmet: “Okulda Demokratik Sınıf Yönetimi”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Ocak **2000**, Sayı:115.
- [18] TERZİ, Ali Rıza; KURT, Türker: “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi“, Milli Eğitim Dergisi, Bahar **2005**, Sayı:166.
- [19] TURAN, Selahattin: “Demokratik Bir Toplum ve Okulda Bir Lider Olarak Öğretmenin Rolü”, Eğitim Araştırmaları Dergisi, Mart **2001**,

## **Tezler**

- [1] YETEK, Yusuf: “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Demokratik Değerlere Sahip Olma Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Çanakkale, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2003**.

[2] OGUR, Selda Polat: “ Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **1999**.

[3] BİLGE, Murat: “Endüstri Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Alanlarına Yönlendirilme Etkinliklerinin Yeterlilik Düzeyi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, **2007**.

[4] ONATIR, Melahat: “Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici-Öğretmen İletisimi“, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **2005**.

[5] SENUFUK, Yusuf: “Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri“, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2005**.

[6] SUNGURHAN, Hakan: “Mesleki ve Teknik Okullardaki Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi“, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2008**.

### **Elektronik Yayınlar**

[1] MEMDUHOĞLU, Hasan Basri: “Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi Ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı“, Milli Eğitim Dergisi, Güz **2007**, sayı:176  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/176/index3-icindekiler.htm>  
(Erisim Tarihi : 12.09.2014)

[2] AKYÜZ, Ünal: “Okul Yönetimi Ve Öğretimin Değerlendirilmesi“ ,  
Milli Eğitim Dergisi, Mart **2007**, sayı:85

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi85/sayi85/85.pdf>

(Erisim Tarihi : 13.09.2014)

[3] <http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosyano=137241>

(Erisim Tarihi : 16.09.2014)

[4] TERZİ, Ali Rıza: “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik  
Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi“, **2005**

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>

(Erisim Tarihi : 16.09.2014)

## Sayın Öğretmenim;

Bu anket formu, "Mesleki ve teknik okullardaki öğretmenlerin yöneticilere karşı demokratik tutum ve davranışlara" ne düzeyde sahip olduklarını belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Anket **Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezine** veri oluşturmak amacıyla kullanılacaktır. Ankete verdiğiniz cevaplar araştırmacı dışında hiçbir kurum veya kişi tarafından kullanılmayacaktır. Bu nedenle uygulayıcının ad ve soyadını belirtmesi gerekmektedir. Her soruyu araştırmacının amacına ulaşması için cevaplamanız gerekmektedir.

Anketin uygulanmasına katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**Tezi Hazırlayan**  
**Enver TOPCU**

## BÖLÜM I

### KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda bulunan sorularda size uygun seçenekleri işaretleyiniz. Lütfen birden fazla şıkkı işaretlememeye ve bos bırakmamaya özen gösteriniz.

#### SORULAR

1. Cinsiyetiniz;

1- ( ) Bayan                      2- ( ) Bay

2. Yaşınız;

1- ( ) 21-26      2- ( ) 27-32      3- ( ) 33-38      4- ( ) 39-44      5- ( ) 45 ve üstü

3. Kıdeminiz;

1- ( ) 1-5 yıl    2- ( ) 6-10 yıl    3- ( ) 11-15 yıl    4- ( ) 16-20 yıl    5- ( ) 21 yıl ve üzeri

4. Branşınız;

1- ( ) Elektrik-Elektronik

2- ( ) Bilgisayar

3- ( ) Makine

4- ( ) Türk Dili ve Edebiyatı

5- ( ) Matematik

6- ( ) Diğer, belirtiniz: .....

5. İdari göreviniz;

1- ( ) Müdür

2- ( ) Müdür Başyardımcısı

3- ( ) Müdür Yardımcısı

4- ( ) Alan Şefi

## BÖLÜM II

Aşağıda, sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından öğretmenlerinizi değerlendirmenize yönelik sorular yer almaktadır. Her soruda belirtilen davranışı öğretmenlerinizin hangi sıklıkla gösterdiğini dikkate alarak ilgili seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Öğretmenlerin sergiledikleri davranışların sıklık düzeyleri ve anlamları şöyledir.

- 1: Hiçbir zaman
- 2: Ara sıra
- 3: Çoğu zaman
- 4: Her zaman

	Aşağıdaki sorularda, öğretmenlerin okulda sergiledikleri davranışların sıklık düzeyini (X) işaretiyle belirtiniz.	Hiçbir zaman	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
		1	2	3	4
1.	Okul kurallarına uyarlar				
2.	Herhangi bir konuda düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler				
3.	Alacakları kararlarda öğrencilerin görüşlerini alırlar				
4.	Öğrenciler arasında ayırım yapmazlar				
5.	Öğrencilerle yakından ilgilenirler				
6.	Davranışlarıyla okulda problem yaratmazlar				
7.	Öğrenci görüşlerini dikkate alırlar				
8.	Öğretmen-öğrenci iletişimi kurulmuştur				
9.	Öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmalarını teşvik ederler				
10.	Arkadaşlarını ve öğrencileri din, mezhep ve düşüncelerinden dolayı yargılamazlar, ayırmazlar				
11.	Okulda hiziipleşmeye neden olan davranışlara neden olmazlar				
12.	Okulun bürokratik işlerini zamanında yerine getirirler				
13.	Okul huzurunu bozacak gereksiz tartışmalara girmezler				
14.	Yaptığı etkinliklerin sorumluluğunu üstlenirler				
15.	Kendine yöneltilen eleştirilere açıktırlar				
16.	Toplantılarda düşüncelerini rahatça ifade ederler				
17.	Yöneticinin uyarılarına gerek duymazlar				
18.	Öğrencilerin demokratik davranışlar kazanmasını sağlayacak etkinlikler yaparlar				
19.	Teknolojik değişime çabuk adapte olurlar				
20.	Üzerine almış olduğu görevi iyi yapabilmek için çaba sarfederler				
21.	Arkadaşlarına ve öğrencilere destek olurlar				

22.	Mesleki gelişimini sağlama çabası içindedirler				
23.	Çevresi iyi ilişkiler içindedirler				
24.	Öğrencilerin sorunlarını çözmede yardımcı olurlar				
25.	Sınıflarında işbirliği, düzenli çalışma görülür				
26.	Hedefe ulaşmak için kendi planlarını, öğrencilerin fikirleriyle destekleyerek onların girişimci olmalarını sağlarlar				
27.	Öğrencilere değer verirler				
28.	Amaca ulaşmada ısrarcıdırlar				
29.	Hoşgörülü ve esnek bir yapıda görevlerini yerine getirirler				
30.	Yeteneklerini geliştirecek ortamlar yaratma çabası içindedirler				
31.	Karşılaştığı sorunların nedenlerini araştırırlar				
32.	Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetirler				

### BÖLÜM III

Bu konuda başka yazmak istedikleriniz varsa, lütfen buraya yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ANKET UYGULAMASI YAPILACAK OKULLARIN LİSTESİ

Araştırma İstanbul ilinde (Anadolu Yakasında ) aşağıda isimleri verilen Mesleki ve Teknik Okullarda çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

### İLCE

### OKULLAR

Kartal	Yakacık Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kartal	Disk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kartal	Şehit Öğr. Hüseyin Ağırman Mesleki ve Teknik Anadolu
L.Kartal	Vali Erol ÇakırMesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kartal	Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Maltepe	Mehmet Salih Bal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Maltepe	Küçükyalı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Maltepe	Handan Hayrettin YelkikanatMesleki ve Teknik A. L
Pendik	Pendik Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Pendik	Kurtköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Üsküdar	Haydarpaşa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Ataşehir	Dr. Nurettin Erk -Perihan Erk Mesleki ve Teknik A.L
Çekmeköy	Taşdelen İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Çekmeköy	Hüseyin Avni Sipahi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Kadıköy	Kadıköy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sancaktepe	75. Yıl And.Bilgisayar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sancaktepe	Tolga Çınar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sancaktepe	Sarıgazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sancaktepe	Samandıra Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sancaktepe	Yenidoğan Çok Programlı Lisesi
Sultanbeyli	Sultanbeyli Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Sultanbeyli	Turhan Feyzioğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Ümraniye	AtatürkMesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Ümraniye	ÜmraniyeMesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Ümraniye	75.Yıl Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Tuzla	TuzlaMesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

# ÖZGEÇMİŞ

## **EnverTOPCU**

10 Haziran 1975 yılında Ardahan' da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Kars'ta bitirdi. İlkokulu Mehmetçik İlkokulunda, ortaokulu Atatürk Ortaokulunda, lise öğrenimini ise Gazi Ahmet Muhtar Paşa Endüstri Meslek Lisesi'nde tamamladı. 1996 yılında Kocaeli Üniversitesi Kullar MYO Elektrik bölümünü bitirdi. 1996 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik ve Haberleşme Öğretmenliği bölümünü kazandı. Bu bölümden 2001 yılında mezun oldu.

2001-2005 yılları arasında özel sektörde çalıştı. 2005 yılı Şubat ayında Kars İsmet Paşa İlköğretim Okulunda Bilgisayar Öğretmeni olarak atandı. 2008 yılında askerlik görevini kısa dönem erbaş olarak yaptı. 2008 yılında İstanbul Sancaktepe Kemal Türkler İlköğretim Okuluna tayin oldu. 2010-2012 yılları arasında Küçük Ülkü İlköğretim okulunda, 2013-2014 yılları arasında Sultanlar İlköğretim Okulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı.

2014 yılında Sancaktepe Anadolu Lisesinde görev yaptı. Son olarak alan değişikliği yaparak Sancaktepe Eyüp Sultan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesine Elektronik öğretmeni olarak atandı. Halen aynı okulda görevini sürdürmektedir. 2010 yılında evlendi ve Muhammet Ali isminde bir oğlu ve Dilek Havin isminde bir kızı bulunmaktadır. 2012 yılında Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda başladığı lisans üstü öğrenimine halen devam etmektedir.

E-mail : enver.topcu@hotmail.com