



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

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİNE GÖRE YÖNETME
YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

DİLEK YILDIZ GÜRGÜN

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL, 2015



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

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİN CİNSİYETİNE GÖRE YÖNETME
YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ALGILARI

DİLEK YILDIZ GÜRGÜN

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. SEMRA ÜNAL

İSTANBUL, 2015



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

"Öğretmenlerin Yöneticilerin Çınsiyetine
Göre Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Algıları"

Ad-Soyad: Dilek YILDIZ GÜRGEN

ONAY:

Danışman : Prof. Dr. Semra UVAL

Üye: Prof. Dr. Sefer ADA

Üye: Dr. Serghin ERJOY

Onay Tarihi: 22.04.2015

ÖN SÖZ

Okullarda öğretim sürecinin en önemli unsurlarından olan eğitim yöneticilerinin, yönetim yeterlikleri akademik ve idari süreçlerin verimli işlenmesi adına kuşkusuz çok önemli bir yere sahiptir.

Öğretmenlerin alan bilgisi ve pedagojik bilgisi ne kadar önemliyse eğitim yöneticisinin öğretmenlerle olan ilişkileri, yönetsel yeterlikleri ve akademik yetkinliği de bir o kadar önemlidir; bu, sınıf içi ve sınıf dışı durumlarda olumlu/olumsuz tüm durumları doğrudan etkilemektedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine bağlı olarak eğitim yöneticilerinin de kişisel ve mesleki gelişimlerini devam ettirmeleri gerekir.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmada “Öğretmenlerin Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları” araştırılmıştır. Aynı zamanda iyi bir lider olması gereken eğitim yöneticisinin, liderlik özelliklerinin ve yönetsel yeterliklerinin cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterebileceği düşüncesi bu çalışmayı ortaya çıkartmıştır.

Öğretmen ve eğitim yöneticisi birbirlerini fark ettikleri anda iletişim başlamaktadır. Birbirleriyle hiç konuşmasalar ya da birbirlerini görmeseler de bu iletişim aslında devam eder. Eğitim yöneticisi ile bire bir ve doğrudan çalıştıklarından kendilerini en iyi tanıyabilen ve değerlendirebilenler öğretmenlerdir. Bu nedenle çalışma kapsamında öğretmenlerin düşüncelerinden yola çıkılarak istatistiki sonuçlar çıkartılmış ve sonuçlara bağlı tartışmalar sunulmuştur.

Bu çalışmanın tüm süreçlerinde bana yol gösterici olan ve çalışmanın tamamlanmasında çok büyük emeği olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL'a ve sevgili eşim Serhat GÜRGÜN'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
SİMGELER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Denenceler	3
1.5. Sayıltılar.....	3
1.6. Sınırlılıklar.....	3
1.7. Araştırmanın Amacı.....	4
1.8. Araştırmanın Önemi	5
1.9. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	7
2. KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI	7
2.1. Yönetim	7
2.1.1. Yönetim Kavramı ve Tanımları.....	8
2.1.2. Yönetimin Amaçları	9
2.1.3. Örgüt Yapısı ve Yönetim Kuamları/Yaklaşımları.....	10
2.1.4. Eğitim Yönetimi	12
2.1.5. Yönetim Stilleri (Yönetim Yaklaşımları)	13
2.1.5.1. Yetkici Yönetim.....	14
2.1.5.2. Koruyucu Yönetim.....	15
2.1.5.3. Destekleyici Yönetim.....	16
2.1.5.4. Birlikçi Yönetim	17
2.1.5.5. Başiboş Yönetim.....	18

2.2. Yönetici.....	19
2.2.1. Yöneticinin Amaçları.....	21
2.2.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler	22
2.2.3. Yönetici Yeterlik Modeli.....	22
2.2.4. Yönetici Yeterlikleri	22
2.3. Yönetimde Cinsiyet Faktörü.....	25
2.3.1. Kadınların Yönetici Olma Yönünde Kaşılaştıkları Sorunlar	27
BÖLÜM III.....	28
3.YÖNTEM	28
3.1. Araştırmanın Yöntemi	28
3.2. Evren ve Örneklem	28
3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması	29
3.4. Verilerin Analizi	29
BÖLÜM IV.....	31
4.BULGULAR.....	31
4.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri	31
4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler	31
4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular	34
BÖLÜM V	99
5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	99
5.1. SONUÇLAR.....	99
5.1.1. Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar	99
5.1.2. Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar	100
5.1.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	100
5.1.2.2. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar	100
5.1.2.3. Öğretmenlerin Çalışma Alanı Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	101
5.1.2.4. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	102
5.1.2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	103
5.1.2.6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	104
5.1.2.7. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar	105

5.1.3.Öğretmenlerin Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına İlişkin Elde Edilen Bulgulara Yönelik Sonuçlar	106
5.1.4. Öğretmenlerin Erkek ve Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmalarına Göre Karşılaştırılması	109
5.2. TARTIŞMALAR	111
5.2.1. Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız DeğişkenlereVerdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar	111
5.2.2. Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar	112
5.2.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar	112
5.2.2.2. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar	112
5.2.2.3. Öğretmenlerin Çalışma Alanı Değişkenine İlişkin Tartışmalar	114
5.2.2.4. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Tartışmalar	114
5.2.2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	116
5.2.2.6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar .	117
5.2.2.7. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar	118
5.2.3.Öğretmenlerin Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına İlişkin Elde Edilen Bulgulara Yönelik Tartışmalar	119
5.2.4.Öğretmenlerin Erkek ve Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmalarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tartışmalar	121
5.3. ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA	126
EKLER	130
ÖZGEÇMİŞ	134

ÖZET

12 yıllık kademeli eğitim, dörder yıllık üç periyoda ayrılmıştır. Birinci kademe 4 yıl süreli ilkokul (1. 2. 3. ve 4. sınıf), ikinci kademe 4 yıl süreli ortaokul (5. 6. 7. ve 8. sınıf) ve üçüncü kademe 4 yıl süreli lise (9. 10. 11. ve 12. sınıf) olarak düzenlenmiştir. Bu yeni yapılanma okul yöneticilerinin görev, sorumluluk ve yönetici rollerinde bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Üniversitelerde alınan lisans ve yüksek lisans eğitimleri sonucunda; öğretmenlerimizin mesleki donanımları, bilgi ve becerileri arttırılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin de bu yeterliklere sahip olması ve hatta bunun üstüne çıkması beklenmektedir. Bu araştırmanın çıkış noktası değişen sistemlere ayak uydurması ve görevini en iyi şekilde yerine getirmesi için yöneticinin sahip olması beklenen yeterliklerin belirlenmesidir.

Bu araştırma, ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yeterlilik düzeyleri ile ilgili var olan durumu belirlemeyi amaçladığından betimsel tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak anket formu geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Anket çalışması ile elde edilen veriler SPSS 16 paket programı ile istatistikî işlemlere tabi tutulmuş ve sonuçlar tablo haline getirilerek bulgular bölümünde açıklanmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Ümraniye, Ataşehir ve Çekmeköy'de bulunan devlet ve özel; ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem belirlenirken random (tesadüfi) örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 öğretim yılında belirtilen ilçelerde görev alan 246 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet, çalıştığı okul türü, çalışma alanı, mesleki kıdem, mezun olduğu okul türü, yaş ve yöneticilerin cinsiyet değişkenlerine göre yapılan t-testleri ve tek yönlü varyans analizlerinde (ANOVA) anlamlı farklılık gösteren konular tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yöneticisi, öğretmen, yönetici yeterliği

ABSTRACT

The 12 years of gradual education is divided into three periods, each consisting of four years. The first period is arranged as 4 year long primary school (1st, 2nd, 3rd and 4th grade), the second period is arranged as 4 year long middle school (5th,6th,7th and 8th grade), and the third period is arranged as 4 year long high school (9th, 10th, 11th and 12th grade). This new structuring has brought along a few changes in school administrators' role, missions, responsibilities. As a result of the undergraduate and master's degree educations provided in universities, our teachers' professional literacy and proficiency are taken to higher levels. Education directors are not only expected to have the same proficiency but they are also expected to exceed this required level of proficiency. The starting point of this research is determine the proficiencies that is expected from the director to perform his job to the fullest and to keep pace with the changing systems.

This research is organized in accordance to descriptive survey model as it is aimed to pinpoint the situation including the level of proficiencies of the administrators who are working in primary and middle schools, A survey is developed and conducted in compliance with the research's target. The information gathered from the survey has been subjected to statistical process with the SPSS 16 package software, and the results are shown in the findings section as charts.

The teachers who are working in public and private primary and middle schools in Ümraniye, Ataşehir and Çekmeköy – the districts in Istanbul- form the center of the research. Random sample method is used while determining a sample in the research. 246 teachers who worked during the 2013-2014 school year in the above mentioned districts make up the sample of the research.

Subjects that show meaningful differences are detected from the t-tests that are done according to the variance of the teachers' gender, type of school they work in, work environment, professional seniority, type of school they graduated from, age, the gender of the administrators and the one-way analyses of variance (ANOVA).

Key Words: Education director, teacher, proficiency

SİMGELER LİSTESİ

f	Frekans
F	Varyans analizi
$\%$	Yüzde
\bar{x}	Aritmetik ortalama değeri
ss	Standart sapma değeri
Sd	Standart sapma değeri
Sh_x	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
N	Dağılıma ait veri sayısı
p	Anlamlılık katsayısı

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	31
Tablo 2.Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	32
Tablo 3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemiz Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri..	32
Tablo 4. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	32
Tablo 5. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	33
Tablo 6. Öğretmenlerin Mezun Olduğunuz Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	33
Tablo 7. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	33
Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	34
Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üzlupla konuşur.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	34
Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	35
Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlara onları önemsedğini hissettirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	35
Tablo 12. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	36
Tablo 13.ÖğretmenlerinÇalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	36
Tablo 14. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	37
Tablo 15. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	37

Tablo 16. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	38
Tablo 17. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	38
Tablo 18. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	39
Tablo 19. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Taraf tutmaz.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	39
Tablo 20. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	40
Tablo 21. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	40
Tablo 22. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	41
Tablo 23. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	41
Tablo 24. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	42
Tablo 25. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	42
Tablo 26. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	43

Tablo 27. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	43
Tablo 28. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	44
Tablo 29. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	44
Tablo 30. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	45
Tablo 31. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	45
Tablo 32. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	46
Tablo 33. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	46
Tablo 34. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Sakindir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	47
Tablo 35. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Cesaretlidir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	47
Tablo 36. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	47
Tablo 37. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	48
Tablo 38. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	48
Tablo 39. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	49

Tablo 40. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	49
Tablo 41. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Taraf tutmaz.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	50
Tablo 42. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanlara onları önemsediyini hissettirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	50
Tablo 43. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	50
Tablo 44. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	51
Tablo 44.A. Öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesinin Mesleki Kıdemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	52
Tablo 45. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Emredici bir tavrı vardır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	53
Tablo 45.A. Öğretmenlerin “Emredici bir tavrı vardır.” İfadesinin Mesleki Kıdemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	53
Tablo 46. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	54
Tablo 46.A. Öğretmenlerin “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” İfadesinin Mesleki Kıdemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	55
Tablo 47. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	56
Tablo 47.A. Öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	56

Tablo 48. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Cesaretlidir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	57
Tablo 48.A. Öğretmenlerin “Cesaretlidir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	58
Tablo 49. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanları için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	59
Tablo 49.A. Öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları....	59
Tablo 50. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanları için uygun çalışma ortamı, yer ve zaman hazırlar.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	60
Tablo 50.A. Öğretmenlerin “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zaman hazırlar.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	61
Tablo 51. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	62
Tablo 51.A. Öğretmenlerin “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	62
Tablo 52. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	63
Tablo 52.A. Öğretmenlerin “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	64

Tablo 53. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	65
Tablo 53.A. Öğretmenlerin “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	65
Tablo 54. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	66
Tablo 54.A. Öğretmenlerin “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	67
Tablo 55. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	68
Tablo 55.A. Öğretmenlerin “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları....	68
Tablo 56. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	69
Tablo 56.A. Öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları	70
Tablo 57. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	71
Tablo 57.A. Öğretmenlerin “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	72
Tablo 58. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	73

Tablo 58.A. Öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	73
Tablo 59. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	75
Tablo 59.A. Öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	76
Tablo 60. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	77
Tablo 60.A. Öğretmenlerin “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları....	78
Tablo 61. Öğretmenlerin Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı .	79
Tablo 62. Öğretmenlerin Erkek Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı .	87
Tablo 63. Öğretmenlerin Erkek ve Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Karşılaştırmalı Dağılımı	95

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Yapılan bu araştırmada “Öğretmenlerin Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları” belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bölümde araştırmanın temel yapısını oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımları sunulmuştur.

Araştırmanın problem durumu ortaya konulurken, konuya ilişkin çeşitli kaynak taramalarına ve mevzuata dayanarak okul yöneticisi, okul yöneticisinin görevleri ve amaçları, sorumlulukları, yetkinlik ve yeterliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

11/4/2012 tarihli ve 28261 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren, 30/3/2012 tarihli ve 6287 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, 2012/20 sayılı genelge ile yayınlanmış ve Türk eğitim sisteminde yapılan değişiklik ile 8 yıllık kesintisiz zorunlu eğitim yerini 12 yıllık zorunlu kademeli eğitime bırakmıştır (MEB, 2014).

12 yıllık kademeli eğitim, dörder yıllık üç periyoda ayrılmıştır. Birinci kademe 4 yıl süreli ilkokul (1. 2. 3. ve 4. sınıf), ikinci kademe 4 yıl süreli ortaokul (5. 6. 7. ve 8. sınıf) ve üçüncü kademe 4 yıl süreli lise (9. 10. 11. ve 12. sınıf) olarak düzenlenmiştir. Bu yeni yapılanma okul yöneticilerinin görev, sorumluluk ve yönetici rollerinde bazı değişiklikleriberabesinde getirmiştir. Üniversitelerde alınan lisans ve yüksek lisans eğitimleri sonucunda; öğretmenlerimizin mesleki donanımları, bilgi ve becerileri arttırılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin de bu yeterliklere sahip olması ve hatta bunun üstüne çıkması beklenmektedir. Bu araştırmanın çıkış noktası değişen sistemlere ayak

uydurması ve görevini en iyi şekilde yerine getirmesi için yöneticinin sahip olması beklenen yeterliklerin belirlenmesidir.

“Öğretmenlerin Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları” araştırmanın problem cümlesidir. Yöneticinin mesleki donanım ve yeterliklerinin cinsiyetine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği ile ilgili öğretmen algısı ise bu araştırmanın en temel sorusudur. Araştırmada değişkenlere bağlı olarak yöneticilerin cinsiyetlerine göre yönetme yeterliklerinde farklılıklar olup olmadığı ile ilgili öğretmenlerin algıları değerlendirilmiştir.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlk ve ortaokullarda görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetici yeterlikleri ile ilgili öğretmen görüşleri nelerdir?

1.3. ALT PROBLEMLER

Bu araştırmada, ilk ve ortaokullarda görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetici yeterlikleri ile ilgili öğretmen görüşleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde araştırmada şu soruların yanıtları verilmeye çalışılmıştır:

İlk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yönetici yeterlik düzeyleri öğretmenin;

1. Cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Yaşına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Mesleki kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Görev yaptığı okul türüne (devlet-özel) göre farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışma alanına göre (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni) farklılaşmakta mıdır?
6. Mezun olduğu okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

7. İlk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yönetici yeterlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. DENENCELER

İlk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yönetici yeterlik düzeyleri;

1. Cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.
2. Yaşına göre farklılaşmaktadır.
3. Mesleki kıdemine göre farklılaşmaktadır.
4. Görev yaptığı okul türüne (devlet-özel) göre farklılaşmaktadır.
5. Çalışma alanına göre (sınıf öğretmeni-branş öğretmeni) farklılaşmaktadır.
6. Mezun olduğu okul türüne göre farklılaşmaktadır.
7. İlk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yönetici yeterlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

1.5. SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki sayılıtlardan hareket edilecektir:

1. Araştırmaya katılan öğretmen sayısının yeterli olduğu varsayılmıştır.
2. Anketi cevaplayan öğretmenlerin anket sorularına içten, tarafsız ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmıştır.
3. Araştırmada kullanılan anketin, araştırılan amacını ortaya koyabilecek kapsamda olduğu kabul edilmiştir.

1.6. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma İstanbul ili, Ümraniye, Ataşehir ve Çekmeköy ilçelerinde bulunan devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Araştırma bulguları ankette yer alan sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma 2013-2014 öğretim yılı ile sınırlıdır.
4. Araştırma sonuçları belirlenen amaçlarla ve bu amaçlara bağlı kullanılan istatistiksel analizlerle sınırlıdır.

1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türk Milli Eğitim sistemi içinde eğitim yönetimi kavramı ve eğitim yöneticileri gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Yöneticilik yapmaya başlamadan önce öğretmen olarak eğitim almış ve öğretmen olarak çalışmış olan kişilerde; değişen pozisyon, iş yükü ve çeşitliliği, değişen hedef kitle gibi konulardan dolayı bakış açısı ve yaklaşım farklılaşabilir. Yönetici yıllarca edinilmiş olan öğretmenlik birikiminin bir kısmını yeni pozisyonunda kullanamayabilir.

Dünya hızla değişmektedir. Bu hız içerisinde hakim olduğumuz bilgi, tutum ve davranışlar da değişiklik göstermektedir. Yeni bakış açıları, yeni kavramlar, yeni yöntemler, yeni kültürel birikimler ve etkileşimler süreçlere dahil olmaktadır. Okullar bunun öğrenciye doğal yollarla aktarılacağı, öğrencinin de süreç içinde bunlara sahip olacağı yerlerdir. Ne oranda yapılabildiğini de eğitim yöneticisi takip eder.

Eğitim kurumları çağın hızına ayak uydurmak zorundadır. Eğitim yöneticisinden; öğretmen olarak hakim olduğu bilgi ve tecrübeye ek olarak bazı yönetsel yeterliklerde hakim olması beklenmektedir. Bu araştırmada kadın veya erkek yöneticilerin yönetsel yeterliklerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı saptanmaya çalışılmıştır. İlk ve ortaokullarda görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetici yeterlikleri ile ilgili öğretmen görüşleri incelenmiştir. Bu genel amaç çerçevesinde, belirlenen bağımsız değişkenlere göre (öğretmenin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, çalıştığı okul türü, çalışma alanı, mezun olduğu okul türü) öğretmenlerin yöneticilerin yeterliklerinde cinsiyetlerine ilişkin algıları saptanmaya çalışılmıştır.

İnceleme ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ışığında yapılan tartışma ve önerilerin, konuyla ilgili yapılacak diğer araştırmalara da kaynak olması hedeflenmiştir.

1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul yöneticileri okullardaki başarının artmasında tartışmasız, çok önemli bir mekanizmadır.

Ülkelerin eğitim sistemlerinde çok önemli bir yere sahip olan okul yöneticileri ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır (Açıkalın, 1980; Balcı, 2002 ve Özden, 1998).

Okullarda başarının anahtarı okul yöneticilerindedir (Karip ve Köksal, 1999:193).

Araştırmada, ilk ve orta okullarda yöneticilik yapan kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel yeterlikleri ile ilgili olarak öğretmen görüşlerinin alınmasıyla;

1. Yönetici, öğretmen ve bu alanda çalışma yapan araştırmacıların bulgulardan yararlanacağı,

2. Tartışma, sonuç ve öneriler kısmının ise yeni araştırmalar için konu olabileceği ve alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.9. TANIMLAR

Yönetim: Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Paşaoğlu ve diğerleri, 2013).

Yeterlik: Yeterlik bir iş ya da görevi en iyi şekilde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken özelliklerdir. Görevi tamamlayabilmek için sahip olunması gereken sorumluluk bilinci, ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerilerdir. Yeterlik kavramı bahsi geçen rol veya görevi, asgari olandan daha fazla oranda yani kabul edilebilir nitelikte yerine getirmek işidir. Bunun için sahip olunması gereken bir kapasite vardı. Yeterlikten bahsedilebilmesi için bu kapasiteye sahip olunması beklenmektedir (Şahin, 2004).

Yönetici Yeterliliği: Okulu yöneticisi eğitim kurumunu amaçlarına ulaştıracak olan vizyona sahip olmalıdır. Eğitim kadrosunu ve öğrencileri yaşamlarında anlamlı farklılıklar yaratabilecek şekilde güdüleme, personeli en verimli olduğu alanda değerlendirme, değişime açık olma, kendi mesleki yeterliklerinde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, toplantı ve çatışma yönetimine hakim olma, işi ile ilgili olarak kendine duyduğu güvenin karşı taraftan hissedilmesi, okulla ilgili geliştirme, iyileştirme, yenileştirme çalışmalarına gönüllü katılımları arttırmak için kişileri nasıl güdüleyeceğini bilme gibi özelliklere sahip olmalıdır (Töremen& Kolay, 2003).

BÖLÜM II

2. KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

2.1. YÖNETİM

Yönetim çok eski bir bilimdir. Kişiler örgütü amaçlarına ulaştırmak için çalışır. Yönetim de çalışan bu kişilerin eş güdümlü olmasını, kişilerin ihtiyaçlarının giderilmesini, maksimum maddi kazanç elde etmeyi sağlayan kontrol mekanizmasıdır. Öznesi insandır.

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2003).

Yönetim, örgütlerin etkinliklerini önceden belirlenen politikaları gerçekleştirmek için kullanmasıdır.

Yönetim, insanların ihtiyaçlarını gidermek ve maksimum maddi kazanç elde etmek amacıyla gelişmiştir (Massie, 1983).

Örgüt ise temelde toplumun ihtiyaçlarının karşılanması için oluşmuş mekanizmalardır. Temelinde insan vardır. Belli bir amaç çerçevesinde toplanan çalışanlar ve yöneticiler tarafından faaliyetler yürütülür. Formal ve infomal niteliklere sahiptir.

Örgütlerde insan ögesine ek olarak maddi kaynağa da ihtiyaç duyulur. Ancak maddi kaynaklar; insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullanıldığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz,1994, s.8).

Yerleşik düzen ve sürekli artan nüfus sebebiyle insanların paylaşımları ve beraber yapılan işler artmaya başlamıştır. Bu da doğası gereği yönetim-yönetici-yönetilmek gibi kavramların doğmasına sebep olmuştur.

Birden fazla kişinin birlikte yaşamak, paylaşımında bulunmak ve iş yapmak zorunda olduğu durumlarda yönetmek ve yönetilmek kavramı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İnsan grupları kalabalıklaştıkça, hayatın kurallara bağlanması ihtiyacı doğmuş ve toplumsal kurallar gelişmeye başlamıştır. Bu kurallar sistematikleştikçe toplumsal kurumlar oluşmuştur. Kuralların kurumsallaşması, kuralları koyan ve denetleyen sosyal bir mekanizmayı da ortaya çıkarmıştır. Yönetim kavramının doğuşu, ilkel anlamıyla bu noktadır. Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir (Kaya,1993,s.3).

Yönetimde bir iş yapma ve belirli bir amacı gerçekleştirme düşüncesi vardır. Fransız mühendis Henry Fayol'un "Herkes kendi sorumluluğunu yerine getirsin." fikrinden hareketle 19.yy'da ortaya çıkmaya başlamıştır (Ünal, 2012). Kişileri iş birliği yaparak ilkeler ve mevzuat çerçevesinde en etkili ve verimli olabilecekleri yerde çalıştırma bilim ve sanattır. Yönetimin her biri farklı bir ihtiyaca cevap veren eğitim, sağlık, hukuk gibi farklı alanlarda alt dalları bulunur. Eğitim yönetimi de bu alt dallarından biridir ve yenidir.

Yönetimde genel anlamda amaçlara ulaşmak, dengeyi sağlamak, verimliliği arttırmak gibi üç temel işlevden söz edebiliriz. Örgütün standartlarının belirlenmesi, standartlardan yola çıkarak amaçların tanımlanması, tanımlanmış amaçları ve amaçlara ulaşılacak yolları seçmek, süreci kontrol altında tutmak ve madde, zaman ve insan kaynağını örgütlemek genel anlamda yönetimin alanıdır.

2.1.1. Yönetim Kavramı ve Tanımları

Yönetimin tanımı şu şekillerde de yapabiliriz;

Yönetim, sorun çözmenin, planlamanın, örgütlemenin, koordinasyonun ve değerlendirilmenin; ilke, kavram, teori, model ve teknikler ile sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili faaliyetlerdir (Yaşar, 2012).

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve çalıştıkları her zamanda ve her yerde yönetim kavramı var olmuştur. Tarih boyunca insanla yönetim kavramının çevresinde uzun ve kanlı mücadeleler vermiştir. Aynı toplumun içinde kişilerin

arasında, toplumların ise birbirleri arasında, birbirleri üzerinde hakimiyet sağlama amaçları bu mücadelenin ortak noktasıdır (Genç, 1997, s.15).

Yönetim, örgütün amaçlarının tümüne ulaşması için mevzuatı ve yönetim ilkelerini etkili ve verimli bir şekilde kullanarak insanları ve araç-gereç gücünü çalıştırma bilim ve sanatıdır (Binbaşoğlu, 1983, s.1).

Yönetim bilimine ait birçok tanım vardır. Değişik tanımlamalar yapılmasının sebebi öncelikle görüşlerdeki farklılıklar, sonra da örgüt amaçlarındaki değişikliklerdir. Bu durumda yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların örgütlenmesi ve eş güdümlü olarak çalıştırılabilmesidir (Başaran, 2000).

Yönetim, başta insanla olmak üzere maddi kaynaklar, donanım, araç-gereç ve zamanı birbiriyle uyumlu ve en verimli şekilde amaçlara ulaşmak için kullanma sürecidir (İlgar, 2005).

Yönetimde temel, iş ve faaliyetlerdir. Örgütlerin faaliyetleri; yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin gelişmesi için yürütülen yönetsel faaliyetler ve bunun dışındaki yönetsel olmayan faaliyetlerdir. Yönetsel faaliyetler Henry Fayol'dan itibaren planlama (geleceğe yönelik karar alma), örgütlenme (insan ve madde kaynaklarını en verimli olacakları şekilde kullanma), eş güdümlenme (yapılan iş bölümü neticesinde kişiler ve işleri arasında bağlantı kuma), yöneltme (personeli yönlendirme) ve denetim (görevlendirilen kişilerin belirlenen kriterlere–planlama, kurallar, amaçlar–uygun çalışıp çalışmadığını kontrol etme) olmak üzere beşe ayrılır (Dinçer, Fidan, 1997).

2.1.2. Yönetimin Amaçları

Yönetimde örgütün verimliliğinin artması, örgütün sağlığının korunması, çalışanların iş doyumunun sağlanması, örgütün dinamik bir yapıya kavuşturulması ve çevresine de yararlı olması hedeflenmektedir. Eğitim örgütlerinde yönetici amaçların gerçekleşmesi için eğitim kalitesinin atmasını da sağlamalıdır. Bunun için öğretmeni teşvik etmeli, öğretmenin mesleki ve teknik olarak donanımını arttırmasını sağlamalı, kurumun fiziki koşullarını iyileştirmelidir.

Yönetimin amaçlarına daha genel bir açıdan bakacak olursak; işlerin daha basit, ucuza ve daha iyi yapılmasını sağlamak fakat bunun için kaynak israfı yapmamak ve mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanmak olduğu söylenebilir (Tortop,2006,s.7).

2.1.3. Örgüt Yapısı ve Yönetim Kuramları / Yaklaşımları

Yönetim kuramları, alanda denenmiş ve bilimsel geçerliliği olan bilgilerden oluşmaktadır. Örgütsel yapıyla ilgili olarak üç temel kuram geçerliliğini korumaktadır. Bunlar; klasik kuram, neo-klasik kuram ve modern kuramdır.

*1. Klasik Kuram*ın temel dayanağı emir komuta zinciridir. Kurucusu Frederic Taylor'dur. Otokratiktir ve örgütü insan faktörünü göz ardı ederek bir makine olarak görmüştür. İnsanı görmezden gelir. Temelde insanların güdülenmesi için ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasının ve dar denetimin yeterli olduğunu düşünür. İnsanların psikolojik ve sosyolojik anlamda beslenmesi ile ilgilenmez. Odak noktası hizmettir. Karar alma noktasında çalışanın söz hakkı yoktur. Tüm kararları yöneticiler verir. Klasik kurama göre örgütte dört temel olmalıdır.

a. İş bölümü, uzmanlıkları dikkate alır. Formal bir yapı olduğunun en belirgin özelliğidir.

b. Dereceleme ve Görev Dağılımı, dikey veya yatay olabilir. Bu örgüte göre farklılık gösterir. Dikey ve yata görev dağılımında kontrol alanındaki kişi sayısı değişir.

c. Yapı, görevler arasındaki en mantıklı olan koordinasyonun belirlenmesi ve uygulanması boyutudur. Örgütteki iş birliği için oluşturulan bağ sayısına dikkat etmek gerekir. Bağ sayısının az olması sağlıklıdır. Birbirine bağlı birimlerin sayısı arttıkça yapı hantallaşır ve manevra alanı kalmaz. Hiç bağ olmaması da tercih edilmez.

d. Kontrol Alanı, Kontrol edilen kişi sayısıdır.Dikey yapıda kontrol alanındaki kişiler, yatay yapıdakilere oranla daha azdır (Ünal, 2012).

Klasik kuramda örgüt içindeki örgütsel güven anlayışına bakacak olursak;

Taylor'a göre, çalışanlar ve yönetim arasında samimi ve dostça ilişkiler kurulmalı ve iş birliği geliştirilmelidir. Bu dostça iş birliği karşılıklı güvene dayanmalıdır. Belirlenmiş kurallar uygulanırsa ve örgüt içindeki karşılıklı ilişki sistemi güvene dayalı olursa üretim artar (Asunakutlu, 2001).

Fayol'a göre; yönetilen insan doğası gereği ortalama bir zekaya sahiptir ve tembeldir. İşi yapmaktan kaçmanın bir yolunu bulmaya çalışır. Bu nedenle de yönetilene yola getirecek, katı ve istisnasız olarak uygulanacak bir ceza sistemi kurulmalıdır. Yönetenler de tam olarak bu noktada devreye girer. Yönetenlerin asla astlarına güvenmemeleri gerekir. Mutlaka kontrol ve takip etmelidir. Fayol'a göre yönetim kademesine gelecek insanlar sağlık ve fizik bakımından kusursuz kimselerdir. Entelektüel birikime sahip, kültürel ve manevi yönlerden kendini geliştirmiş, otoriter ve iyi birer işletmeci olması gereken kişilerdir. Çünkü yönetici normal insanın yüklenmekten çekindiği görevleri üstlenebilecek kadar cesur insanlardır. Bu insanlar kahramandır.

Klasik kuramda Taylor ve Fayol'dan sonra gelen ve fikirleri tartışılan üçüncü isim Weber'dir. Weber'e göre üstlerin istedikleri gibi davranmalarının sınırlandırılması, astların hak ve görevlerinin ise önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum bürokrasiyi doğurur. Modern bürokrasi akılcı, güçlü ve sağlam bir örgüt yapısının kurulması; sorumlu kişilerin alanında uzman olması, kişisel hırslarından arınmış olması, objektif ve demokratik olması bakımından bilimsel ve idealdir. Ancak çok şekilci olması, katılığının ve esnekliğinin az olması nedeniyle robotlaşmaya ve insanlar arasında güvensizliğe neden olur (Asunakutlu, 2001).

2. Neo-Klasik Kuram klasik kuramın katı kurallarını esnetir. Klasik kuramdaki iş bölümünü, dereceleme ve görev dağılımını, yapıyı ve kontrol alanlarını olduğu gibi ama daha esnek olarak kullanır. Klasik kurama ek olarak insan ilişkiler boyutunu önemser. İnsanın refahına, iş birliğine ve yardımlaşmaya önem verir. Neo-klasik kuramda her kurum kendi sistemini, kendi yapısını kurmayı iste. Bu da aynı hedeflere ulaşmayı engeller ve beraberinde kaosu getirebilir. Fakat aynı zamanda sorun çözmede farklı yöntemlere de başvurulur. Bu durum informal liderlerin durum içinde

ortaya çıkmasına sebep olur. İnfomal lider ile formal lider arasında çatışma yaşanabilir. İki başlığa gitmemesi için formal liderin çok güçlü olması gerekmektedir. Örgüt içindeki doğal grupların varlığı göz ardı edilmemelidir. Doğal gruplar arasında yaşanan sosyalleşme ile kişilerin etki gücü ortaya çıkar. Kişiler arasındaki paylaşımlar arttıkça üst yönetimin karar verme durumu zedelenebilir. Herkesin düşüncelerine dikkat etmek gerekir. Değişikliğe kaşı direnç oluşabilir. Bu durum da emir alma kavramını birlikte hareket etmeye bırakır. Kaos oluştuğca iknanın gücüyle direnç kırılır (Ünal, 2012).

Neo-klasik örgütlerin temelinde insan ilişkileri ve demokrasi bulunur. Karar alma sürecinde örgüt içindeki gruplar karara katılabilir.

Neo-klasik kuramda örgüt içindeki örgütsel güven anlayışına bakacak olursak;

Örgütlerin temel ve en önemli ögesi insandır. Örgüt içindeki ilişkiler ağı verimlilik üzerinde etkilidir ve yönetici davranışı da büyük önem taşır. Personelin moralinin ve motivasyonunun yüksek tutulması, fiziksel şartlardan daha çok önem taşımaktadır. Fiziksel olmayan ödüllerin personeli motive ettiği belirlenmiştir. İş bölümü ve uzmanlaşma mutlak verimliliği arttırmayabilir, aksine tekdüzeliği beraberinde getirebilir. Örgüt içindeki insan; beklentiler, ilişkiler, çatışmalar, tepkiler, iş doyumunu, verim, liderlik, karar verme, iletişim gibi konularla neo-klasik dönemin oluşmasına sebep olmuştur. (neo-klasik teoride birey önemsendir. Bu kurama göre bireyin davranışı sadece maddi beklentilere dayalı değildir. Çalışanın psikolojik beklentileri de dikkate alınır (Asunakutlu, 2001).

3. Modern Kuram (Sistem Yaklaşımı), sistem bütünlüğüne dayanır. Bu kuramda amacın gerçekleşmesi için sistemler kurulur. Sitem içindeki birim ya da ögeler birbirine bağlıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi için stratejik parçalar işe koşulur. Modern kuram diğer kuramları da içinde barındırır (Ünal, 2012).

2.1.4. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi eğitim bilimlerinin alt dalıdır. Eğitim bilimi eğitimi bir bütün olarak ele alır ve her yönüyle geliştirmeye çalışır. Eğitim bilimi eğitim konusuyla Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Eğitim Psikolojisi,

Eğitim Sosyoloji, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Tarihi ve Eğitim Felsefesi gibi alt disiplinler yoluyla ilgilenir. Eğitim Yönetimi de işte bu alt disiplinlerden birisidir (Erdoğan, 2004, s.82).

Eğitimle ilgili kuruluşların amaçlarına ulaşabilmeleri için maddi kaynakların ve insan kaynağının etkili bir şekilde işletilmesini ve kullanılmasını inceleyen bilim dalıdır. Örgütlerin işlerliğini sağlamak için yönetim gerekir ve bunu yapacak kişi de yöneticidir.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için işletmek, yenileştirmek ve geliştirmektir (Başaran, 2000, s.11).

Eğitim yönetimi, madde ve insan gücü (yönetici, öğretmen, öğrenci) kaynaklarını kullanarak insan davranışında istenilen davranış değişikliğini sağlama sürecidir (Çelik, 2002, s.23).

Kurumlarda biçimsel gruplar ve doğal gruplar olmak üzere iki farklı yapı görülür. Bu yapı diğer bir deyişle yöneten ve yönetilenlerdir. **Biçimsel grup** (formal) içinde öğretmen, personel, yönetici bulunur ve resmi görevinden dolayı oradadır. **Doğal grup** (informal) örgüt yapısı içinde mutlaka vardır. Resmîyet yoktur ve kendiliğinden oluşur.

Bir eğitim kurumunun başarılı olarak tanımlanması için belli başlı unsurların gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir. Bunlar; fiziki koşullar, maddi imkânlar, öğretmen, veli ve kurum çalışanları arasındaki uyum, dengeli ve çözüm odaklı bir yönetim anlayışıdır.

2.1.5. Yönetim Stilleri (Yönetim Yaklaşımları)

Yönetim stilleri geçmişten günümüze doğru, otokratik olmaktan demokratik olmaya doğru bir gelişim göstermiştir. Yönetim sistemlerinin bu gelişimi yetkici yönetim, koruyucu yönetim, destekleyici yönetim, birlikçi yönetim ve başıboş yönetim başlıkları altında incelenebilir.

Yönetenlerin yönetim biçimleri farklılık gösterir.Yönetim stillerinin belirlenmesinde kişisellik işin içine girer.

Yönetim stilleri 6 boyutta ele alınabilir.

- A. Yönetici özellikleri
- B. Görev yapısını kurma davranışı
- C. Görev davranışı
- D. İlişki davranışı
- E. Çalışanların varsayılan özellikleri
- F. Çalışma ortamı

(Ünal, 2012)

2.1.5.1. Yetkici Yönetim

18.yüzyılda ortaya çıkmış, ataerkil özellik taşıyan, tek adam yönetimidir.“Ne olursa olsun, nasıl olursa olsun ama en iyi olsun.” temel felsefesi ile sürekli gelişmek, ilerlemek ve mükemmel olmak ister.

Yetkici yönetim, otokratik ve baskıcı bir yönetimdir. Otokratik yaklaşımda bütün güç yöneticidedir. Astlar yöneticinin emirleri koşulsuz olarak yerine getirmelidir. Aksi durumda ceza verilir. Yönetici gücünü yasalardan ve makamından alır. İş en iyi yapan ve astların izlenmesi gereken otorite figürü yönetici; pasif, zorlamayınca çalışmayan, dar denetimle takip edilmesi gereken kişiler ise astlar olarak görülür (Erdoğan, 2008, s.10).

A. **Yönetici Özellikleri:** Yönetici gücünü makamından ve yasalardan alır.Otoriterdir ama kurumsal bağlılığı sağlayabilmek için gelenek görenek ve insani ilişkileri kullanır.Değerler, ananeler gibi kanallardan yönlendirme yapar ve iş yaptırır.Emir komuta zincirini sıklıkla kullanır. Risk alır. Ucunda ne olursa olsun o işi yaptırır. Araştırmacı ve girişimcidir. Kurumunun en iyi olmasını ister. Esneklik yoktur, kararlı ve serttir. Gerektiği zaman yetkisini sonuna kadar kullanmaktan çekinmez. Yetkilerle ilgili ters bir durum yaşanırsa tehdit eder, soruşturma açar, işten çıkarır. Yenilikten yana değildir.En yaygın yönetici modelidir.

B. **Görev Yapısını Kurma Davranışı:** İş bölümünü,yapıyı,iş tanımını kendisi yapar. Hiçbir şeyi rastlantıya bırakmaz. Sürekli takip eder (dar denetim). Baskıcıdır. Buradaki amacı takibin ötesinde baskı kurmaktır. Dikey yapı vardır.İstihbarat yapar.Yetki devri yapmaz.

C. **Görev Davranışı:** Amaçlara en yüksek düzeyde ulaşmak için herkesi çalıştırır.Yakınlık kurmaz, resmidir, emreder.Baskıcı ve sürekli takiptedir.

D. **İlişki Davranışı:** Katı, kurallı, biçimsel, formal ve resmidir.Çalışanın problemini dinlemez, başkasına yönlendirir. Koşulsuz itaat ve çalışandan uysallık bekler.Çatışma çıktığında tüm yetkilerini kullanır ve tehdit eder.

E. **Çalışanların Varsayılan Özellikleri:** İki çeşit çalışan olduğunu düşünür. Yönetenler ve yönetilenler.Yönetenlerin güvenilir, işi bilen, kurumun amacı için var gücüyle çalışanlar olduğunu düşünürken, yönetilenlerin güvenilirmez, paragöz, başında durulmazsa çalışmayacak, isteksiz, heyecansız, iş doyumunu olmayan, denetlenmesi gereken insanlar olduğunu düşünür.

F. **Çalışma Ortamı:** Moral düşüktür, iş doyumunu ve motivasyonu yoktur.Kimse fikir beyan edip yaratıcılığını ortaya koymaz.Herkes var olanla yetinir, değişim yapılmaz (Ünal, 2012).

2.1.5.2. Koruyucu Yönetim

1930'larda davranış bilimlerinin ortaya çıkmasıyla oluşmuştur. Temel felsefesi, çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olup örgütsel başarıyı yakalamaktır. Çalışanların ekonomik yönden memnun edilmesi ile çalışanların da kurum için var güçleriyle çalışacaklarına inanılır.

Çalışanların kendisini güvende hissetmesi ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimleriön plânda tutulur. Çünkü çalışanlara sağlanan yararlarla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece gücünü kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır (Erdoğan, 2008, s.10).

A. **Yönetici Özellikleri:** Sosyaldır, hoşgörülüdür.Çalışanlarla yakındır, iyi ilişkiler kurar, güvenir. Duygusal ve sezgisel yönü güçlüdür.Çalışanlarına güvenir. Bazı

şeylerin çalışanlarca yapılmasına izin verir. Gücünü ekonomik kaynaklardan alır. Zaman zaman karar verirken çalışanlarının görüşlerini alır.

B. **Görev Yapısını Kurma Davranışı:** Zaman zaman yetki devri yapar. İş bölümünü çalışanlarla beraber yapar. Önderlik ve kılavuzluk eden aynı zamanda parasal kaynak olan kişidir. İyi ilişkiler kurar, çalışanları önemser.

C. **Görev Davranışı:** Amaçların gerçekleşmesinde üst düzey bir beklenti yoktur. Elde edilenlerle yetinilir. Çalışan kendisini daha çok geliştirmeye çalışmaz.

D. **İlişki Davranışı:** İlişkiler gelişmiş ve güvene dayanır. Herkes birbirine karşı duyarlıdır. Örgüt içinde çatışma yaşanmaz.

E. **Çalışanların Varsayılan Özellikleri:** Çalışanlar zorlanmaz. Rekabetve yarışma yoktur.

F. **Çalışma Ortamı:** Herkes memnun ve mutludur. Çalışan iş doyumunu için çabalamaz, iddiasızdır, para kazanmayı hedefler. Çalışan huzurludur, motivasyonu yüksektir (Ünal, 2012).

2.1.5.3. Destekleyici Yönetim

1950'li yıllardan itibaren gözlemlenir. Demokratikleşme süreciyle birlikte ortaya çıkmıştır. Katılımcı insan ihtiyaçları ön plana çıkar. Herkes fikrini rahatça söyler ve yönetime katılır. Yönetici; lider, önder ve destekleyici rolleri oynar. Gücünü liderliğinden alır.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar desteklenir. Çalışanın özgeçmişi, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri bilini ve kendini geliştirmesi için çalışana destek olunur. Çalışanların işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır (Erdoğan, 2008, s.10).

A. **Yönetici Özellikleri:** Sorunları çözmeye hazırdır. Sorundan kaçmaz. Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler. Herkesin katılımını sağlayan, eşit davranan, örgütleyici, destekleyici, güdüleyici, girişimci ve lider özelliğini taşıyan yöneticidir. Çalışanlarının başarılı olmasını sağlayan kişidir. Yetki devri vardır.

B. **Görev Yapısını Kurma Davranışı:** Görev dağılımını yönetici ve çalışanlar birlikte yapar. Uzmanlaşma ön plandadır ve iş tanımları buna göre yapılır. Çok katlı, dik bir hiyerarşik yapı vardır. Herkesin katılımı ile fikir alış verişi yapılır. Yetki devri vardır. Zorbalık yoktur.Çalışanları dinler.

C. **Görev Davranışı:** Uygun ortamlar hazırlayarak amacı gerçekleştirmek için imkan sağlar.

D. **İlişki Davranışı:** Çalışanı önemseyen, güven veren, dürüst, açık, iş doyumunu sağlayan bir yapı kurar. İletişim açık ve çok kanallıdır. Kişileri tanımaya çalışır ve takım çalışmasını destekler.

E. **Çalışanların Varsayılan Özellikleri:** ‘Çalışanlara imkanverilirse, uygun ortam hazırlanırsa çalışırlar. Sorumluluk alabilirler.’ düşüncesi hakimdir.

F. **Çalışma Ortamı:** Çalışmaya uygun, huzurlu, olumlu örgüt iklimine sahip, çalışanlara çok güvenilen bir ortamdır. Çalışanlar başarılı olmaya karşı güdülenmiştir. Bazı zorluklar; örgütün çevresi sürekli değiştiği için kişilerin değişime uymasını sağlayacak desteği vermek zorlaşabilir. Yönetici yetişmekte zorlanabilir. Bu yüzden yönetici donanımlı olmalıdır. Kedinin geliştirmeli, eğitimler almalıdır (Ünal, 2012).

2.1.5.4. Birlikçi Yönetim

Sistem yaklaşımının ortaya çıkmasından sonra oluşmuştur. Her yerde gözlenmez. Akademik çalışmaları olan eğitim kurumları örnek olabilir.Çalışanlar ileri derecede uzmanlaşmış kişilerdir.

Kendi kendini yönetmede ve denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanır. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir şekilde yürütülmesi için bürokratik engeller kaldırılır, çalışanların ihtiyaçları karşılanır, çalışanların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunları çözmeye çalışır. Bu yönetim biçiminde çalışanların mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür (Erdoğan, 2008, s.10-11).

A. **Yönetici Özellikleri:** Yöneticinin güç kaynağı uzmanlığıdır. Yetki anlayışı olmadığı için yetki devri çoktur. Yönetici kurumda çalışan herkesten memnundur. Karar verme, çözüm üretme işleri çalışanlarla beraber yapılır.

B. **Görev Yapısını Kurma Davranışı:** Yönetici çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerin yeterli olduğunu düşünür. Dolayısıyla çalışanla güvenir. Ayrıca bir yöneticiye ihtiyaç duyulmadığını düşünür. Bu nedenle de takım çalışmasına gidilir. Yönetici de bu noktada herhangi bir takımın lideri değil üyesi olur. Yeri gelince kılavuzluk ve yönlendirme yapar. Hiyerarşik bir yapı yoktur. Özdenetim olduğu için işler iyi yürür.

C. **Görev Davranışı:** Yapılacak iş bellidir. Çalışanlar bunları paylaşır ve uygular. Çünkü çalışan uzmandır ve görev bilinci vardır. Yönetici sadece günlük rutin işleyişi takip eder. Çalışanların planlanan düzeyde kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi istenir.

D. **İlişki Davranışı:** Yönetici herkesle iyi ilişkiler içindedir. Herkes uzmandır ama yetkinlik arttıkça ego devreye girer. Böyle bir ortamda çatışma olur. Çatışmaların çözüm yolları da birlikte aranır.

E. **Çalışanların Varsayılan Özellikleri:** Özgüveni yüksek ve uzman kişiler vardır. Yönetici onlara rehberlik yapar.

F. **Çalışma Ortamı:** İlişkiler samimidir, birlikte iş doyumunu sağlanır, ortak hareket edilir. Takım çalışması olduğu için takım üyeleri tarafından belirlenir. Ortamın motivasyonu yüksektir, insanlar mutludur ve isteyerek çalışır.

2.1.5.5. Başboş Yönetim

A. **Yönetici Özellikleri:** Başboş yönetim biçimi yoktur, yöneticisi vardır. Yönetici bulunduğu makamın gereklerini yerine getirmiyordur. Yöneticinin yetkilerini kullanmamasından kaynaklanan sorunlar yaşanabilir. Bunun sebebi yöneticinin kuruma yabancılaşması veya eskimişliği olabilir. Kendisini yetersiz hissediyor ya da hata yapmaktan korkuyor olabilir.

B. **Görev Yapısını Kurma Davranışı:** Yönetici dönem dönem çalışanları başboş bırakır. Desteklenmediği zaman çalışanın ne yaptığını gözlemler. Yönetici belli

periyotlarda ve belli süreler için kendisini odaya kapatır. Bu süre içinde sorulan sorulara cevap verir ve destek olur.

C. Görev Davranışı: Çalışanın yaratıcılığı devreye giriyor mu diye yönetici uzaktan izler. Çalışanı kendi haline bırakınca kurumun düzeni yürüyor mu, bozuluyor mu diye izler.

D. İlişki Davranışı: Bu şekilde çalışanları daha iyi tanır. İnsan ilişkileri yüzeyseldir ve en aza indirgenmiştir.

E. Çalışanların Varsayılan Özellikleri: Çalışanlar buldukları otama göre hareket ederler. Başboş bırakıldıklarında çalışanlar ve çalışmayanlar olur.

F. Çalışma Ortamı: Amaçların gerçekleşmesi için çaba harcanmaz. Beklenip ne olacağı görülmeye çalışılır.

Sonuç olarak yönetim stillerinden biri diğerinden daha doğru, üstün ya da öncelikli değildir. Tek başına kullanılmamaları gerektiği, tüm yönetim stillerinin harmanlanarak kullanıldığında daha ılımlı bir örgüt ikliminin yaratılacağı düşünülmektedir. Çünkü yönetici çok çeşitli insan gruplarıyla çalışmak durumundadır ve tek tip yönetim biçimini uygulamak sağlıklı sonuçlar doğurmayacaktır.

2.2. YÖNETİCİ

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulur. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan insan ve insan dışındaki kaynakların yerinde, zamanında ve etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İşte bu koordinasyonu sağlayan kişiye yönetici diyoruz.

Yönetici kurumu amaçlarına ulaştıracak şekilde geliştirme, yenileştirme ve daha iyi işletebilme konularında birinci derecede sorumluluğu olan kişidir.

Eğitim yöneticisi olarak okul müdürü ideal okul ortamının tesis edilmesi için en etkili kişidir. Okulun bir bütün halinde başarılı olabilmesi için müdürün eğitimci kimliğinin sınıf içindeki eğitim-öğretim süreçlerinden de haberdar olması ile sağlanabilir. Çünkü kurum içindeki profesyonellik, öğrenme iklimi ve öğretmen motivasyonu müdürün liderliğinden doğrudan etkilenir (Korkmaz, 2005; 402).

Yönetici genel başlığı altında eğitim yöneticiliği bir alt başlıktır. Buna bağlı olarak da okul yöneticiliği, yönetim sürecinin özelleşmiş bir boyutudur diyebiliriz. Eğitim yöneticisi yetiştirmenin gerekliliğini iki başlığa bağlayabiliriz. Bu başlıklardan biri iç nedenlerdir, diğeri ise dış nedenler...

A. İç Nedenler

Yöneticinin iyi bir plan yapması ve uygulaması,

Örgüt açlarının planlanan düzeyde gerçekleşmesi,

Çalışanla arasındaki uyumun sağlanması,

Çalışanların yönetime katılması,

Çatışmaların yönetilmesi,

Çalışanların iş doyumunun sağlanması,

Kurumsal gelişimin sağlanması,

Çalışanların yenileşmesinin, yetişmesinin, gelişmesinin sağlanması

B. Dış Nedenler

Çalışanların okuldan beklentilerinin değişmesi,

Daha nitelikli hizmet isteğinin karşılanması,

İletişim halinde olunan farklı kurumlarla işlerin iyi yürütülmesinin sağlanması,

Yöneticiliğin bir meslek haline gelmesi,

Sendikalar, dernekler gibi yeni oluşumların ortaya çıkması,

Ekonomideki belirsizlikler, (Ünal, 2012)

2.2.1. Yöneticinin Amaçları

Eğitim kurumlarında eğitim yöneticisinin önceden belirlenmiş birtakım amaçları vardır. Bunlar; işletmek, geliştirmek/yenileştirmektir.

a. İşletmek: Bir kurumun varlığını sürdürmesini, yaşamasını sağlamak.

b. Geliştirmek/Yenileştirmek: İnfomal olarak fark yaratmak, kurumun sürekli gelişimini sağlamak.

Eğitim yönetiminin gerçekleştirmesi gereken amaçlar ise eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlardır.

a. Eğitsel Amaçlar: Yetiştirilen kişi eğitim sonunda istenen davranışa ulaşmış olmalıdır. Davranış değişikliği oluşması amaçlanır.

- Genel amaçlar (MEB)

- Özel amaçlar

- Ders amaçları

b. Örgütsel Amaçlar: Kurumun varlığını ve yaşamını sürdürebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken amaçlardır. Yönetici, öğretmen, öğrenci, personel, veli ve donanımda süreklilik sağlanır ise kurumun varlığını sürdürmesi sağlanır. Bu sürekliliğin sağlanması için kurumun niteliksel olarak yükselişte olması gerekmektedir. Kurum kendine dair eleştirisini iyi ve doğru yapmalıdır. Doğru değerlendirmeler yapılırsa ihtiyaçla da doğru belirlenir ve giderilir. Böylelikle de varlık sürdürülebilir. Bazı üst sistemler kurumların gerçekleşmesi beklenen amaçlarını destekler. Bunlar;

-Üst sistemler (MEB, YÖK)

- Aracı üst sistemler (İl ve ilçe MEB)

- Temel sistemler (Okul)

Üst sistemlerden itibaren alınan kararlar yazılı olarak bir altta bulunan sisteme gönderilir. En sonunda temel sistemler alınan kararların uygulandığı yerlerdir. Bu yüzden de üst sistemlerin doğru, esnek ve uygulanabilir kararlar alınması önemlidir.

c. Yönetmel Amaçlar: Okulun etkililiği arttıkça yönetmel amaçlara (hedeflere) ulaşma oranı da artar. Eğitim örgütünü daha nitelikli hale getirmek için eğitim yöneticisi eğitimin yayılmasını ve niteliğinin artırılmasını sağlamalıdır.

2.2.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yönetici demokratik, insan haklarına saygılı, adil, çevresine güven veren, duyarlı, yaratıcı, eleştiriye açık, sabırlı bir kişiliğe sahip olmalıdır. Yeni fikirlere ve değişime açık olmalıdır. Ana dilini doğru ve etkin kullanmalıdır. Dinleme becerisine ve ikna kabiliyetine sahip olmalıdır.

2.2.3. Yönetici Yeterlik Modeli

Yeterlik Alanları	Yeterlik Düzeyleri	Yeterlik Konuları
<ul style="list-style-type: none">• Kavram ve kuramlarda yeterlilik• İnsan ilişkilerinde yeterlilik• Yönetim teknolojilerinde yeterlilik	<ul style="list-style-type: none">• Tanıma anma• Anlama kavrama• Yorumlama yargılama• Yapma uygulama	<ul style="list-style-type: none">• Yapıyı kurma ve geliştirmede yeterlilik• Yönetim işlevlerinde yeterlilik• Yönetim süreçlerinde yeterlilik

(Ünal, 2012)

2.2.4. Yönetici Yeterlikleri

İlköğretimin amaç, felsefe ve politikalarını bilmeli ve gerektiği durumlarda açıklayabilmelidir.

Türk eğitim sistemindeki, yasa ve yönetmelikleri bilmeli ve gerektiğinde uygulamalıdır.

Okulun diğer örgütlerden farkını kavramış olmalıdır.

Okul yöneticisi planlanan amaçları gerçekleştirmek üzere geliştirmeli, işletmeli ve yenileştirmelidir.

Kurumların kendilerine özel vizyonunu geliştirme ve bunu çalışan ve veliler ile paylaşma, vizyona bağlılığın sağlanması gibi konularda ve öğretimde lider olmalıdır.

Yönetici ulusal müfredatın tüm kademelerine hakim olmalıdır.

Karardan etkilenecek kişileri de dahil ederek karar almalı ve uygulamalı, sorumluluğu öğretmenlerle paylaşmalı ve uygun şekilde yetki devri yapabilmelidir.

Öğretmen ve diğer personelin bireysel farklılıklarını bilmeli, performansları etkili ve sistematik bir şekilde değerlendirmeli ve üstün performanslarını ödüllendirmelidir.

Literatürü takip etmeli; eğitimdeki yeni yaklaşım, kavram ve kuramları takip etmeli; ilke ve modellerden yararlanmalıdır.

Yeni öğretim programlarının araştırılıp geliştirilmesinde ve uygulanmasında eğitim kadrosuna destek olabilmelidir.

Yönetici bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerini kullanabilmelidir. Sorunların çözümünde dayanak noktası olarak bilimsel araştırma bulgularını kullanmalıdır.

Okul yöneticisi kurum ile çalışanların amaçları arasında bir denge kurmalı ve bir bütün olarak hareket etmesini sağlamalıdır.

Öğrenci, öğretmen ve personelle olan ilişkilerinde empati yeteneğini kullanabilmelidir.

Kurumsal olarak elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülleriyle astları ile paylaşabilmelidir.

Öğretim programlarını değerlendirip sonuç çıkarabilmelidir.

Yönetici küreselleşmenin, bilgiye ulaşmanın, örgüt içi öğrenmenin ve takım çalışmasının önemine inanmalıdır.

Öğretim standartlarının belirlenmesinde-geliştirilmesinde, öğretim modellerinin ve eğitim teknolojilerinin sınıflarda etkin olarak kullanılmasında rol oynayabilmelidir.

Okulun öğretim etkinliklerinin planlanması ve eş güdümlenmesi noktasında fikir sahibi olmalıdır.

Yönetici değişen şartlara göre kendini yenilemeli, yetiştirmeli ve geliştirmelidir.

Gerektiğinde alanında uzman bilim adamlarından yardım alabilmelidir.

Çalıştığı yaş grubunun gelişim ve öğrenme psikolojisi hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Öğretmenlerin ve kendisinin mesleki ve yönetsel anlamdaki güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir. İhtiyaçları saptamalı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemelidir. Onlarla birlikte hizmet içi eğitim çalışmalarına, seminerlere ve konferanslara katılmalıdır.

Zamanı etkili ve verimli kullanabilmelidir.

Örgüt içindeki çatışmaları yönetme ve sorun çözme konusunda bilgi, beceri ve deneyim sahibi olmalıdır.

Okul yöneticisi gücünü makamından değil yetkinliklerinden almalıdır.

Personelin verilen görevi yerine getirip getirmediğini denetlemelidir.

Öğrencilerin okul genelindeki başarılarını takip etmeli, öğrenci işleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

İnsan ilişkilerinde etkili olmalı, açık ve öz bir şekilde yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmalıdır.

Yönetici yasalardan gelen gücünü kötüye kullanmamalıdır.

Yönetici aynı zamanda bir işletme olan okul hakkında yeterli donanıma sahip olmalıdır(Şahin, 2000).

Okul yöneticileri çağdaş, bilimsel ve demokratik yöntemleri kullanmaya istekli olmalıdır. Bu konuda kurum çalışanlarına da örnek olmalıdır.

2.3. YÖNETİMDE CİNSİYET FAKTÖRÜ

Toplumun her alanda hızla değişen ve gelişen yapısı, insanların çalışma yaşamını da etkilemiştir. Geçmişe oranla kadınlar yöneticilik mevkiinde kendilerine daha fazla yer ve manevra alanı bulabilmektedirler. Toplumsal olarak kadına biçilen ve buna göre hareket etmesi beklenen “iyi bir eş ve anne” olma geleneksel rolüne ek olarak kadınlar artık iş yaşamında da kendilerini göstermektedir. Yine toplum algısı olarak öğretmenlik kadına “en çok yakışan” meslektir.

Eskiden beri çocukların eğitiminde ve öğretmenlik mesleğinde kadınların yoğunlukta olduğu gözlenmektedir (Apple, 1994).

İlk ve orta öğretim kademelerinde kadın öğretmenler çoğunluktadır. Bunun nedeni cinsiyet faktörüdür (Acker, 1994).

Çünkü toplumsal açıdan kadına, annelik bir mesleki üniforma olarak da giydirilmiştir.

Lise ve üstü okullarda öğretmenlerin ve okul idarecilerinin oranı kadınların aleyhine, erkeklerin lehine bozulmaktadır. Erkekler kadınlara oranla prestiji daha yüksek olan mesleklere gelebilmektedirler (Blackmore, 1998).

Üst düzey yöneticilik kariyeri genel olarak “erkek işi” olarak algılanmaktadır (Streitmatter, 1999).

Yöneticilikte erkeklerin kadınla oranla daha ön plandadır. Geçen zaman bir asırdan fazla olmasına karşın 1900'lü yıllardaki kadın eğitim yöneticilerinin sayısı ile bugün içinde bulunduğumuz yüzyıldaki kadın eğitim yöneticilerinin sayısı arasında pozitif yönde anlamlı bir değişiklik olmamış, hemen hemen sayılar aynı oranda kalmıştır. Bugün yine eğitim yöneticilerinin sadece % 10'u kadındır (Davis, 1998).

Tarihin her döneminde toplumlarda kadınlar ve erkekler bir şekilde birlikte çalışmışlar ama kadınların yaptıkları işler değersizleştirilmiş, katkıları erkekler kadar ön planda tutulmamıştır. Prestij ve statü açısından daha düşük olan işlerde çalışmaları normal karşılanmıştır; güç, prestij ve statü kazandıran mesleklerde yükselmeleri zorlaştırılmıştır (Bayrak ve Mohan, 2001:111).

Kadın değişen koşullara ayak uydurmak zorunda kaldığı iş yaşamına itilmiş, rekabetin içinde daha yüksek performans sergilemek zorunda bırakılmıştır.

Üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda temsil edilmişlerdir (Arıkan, 2003:2).

Kadın yönetici sayısının azlığı, örgütteki hiyerarşik yapıda yükselmek isteyen kadınların çeşitli engellerle karşılaştığını göstermektedir. Türkiye'de çalışan kesimin yaklaşık yüzde 30'u kadınlardan oluşturmaktadır. Bu oranın içinde orta ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kadınların sayısı yüzde 10'dur (Soytürk,2001:92).

Türkiye'de bölgelerde yetiştirilen keçi sayısı ile ilgili istatistiklere düzenli olarak ulaşabilmekteyiz (Akçapınar, 2000:11). Buna karşılık okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre ayrımları konusunda düzenli istatistiksel verilere ulaşılabilmesi düşündürücüdür.

Yöneticiler yönetici davranışlarını mı yoksa liderlik davranışlarını mı daha çok sergiliyorlar diye sorguladığımızda Çelikten ve Yeni'nin yaptığı araştırmaya değinebiliriz. Bu araştırmaya göre kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışlarından daha çok yönetici davranışı sergiledikleri görülmektedir. Buna göre lider olan yöneticilerin eğitim sistemi içinde azınlıkta olduğu sonucuna varılabilir.

Kadın yöneticilerde duygusallık, eğilimlere önem verme, iyi bir dinleyici olma, demokratik otoriteyi önemseme gibi davranışlar ön planda iken, erkek yöneticilerde çalışmaya yön verme, hatasını kabul etme eğilimi, olaylar karşısında soğukkanlı olma ve örgüte hakim olma gibi davranışlar daha ön plandadır (Çelikten ve Yeni, 2004).

Bir eğitim kurumunun başarısı öğretmenler, veliler, personelin uyumu, fiziki olanaklar, maddi kaynaklar, yönetim süreci gibi pek çok unsurun sağlıklı birlikteliğine ve yöneticiye bağlıdır.

2.3.1. Kadınların Yönetici Olma Yönünde Karşılaştıkları Sorunlar

Toplumdaki değişimler yirminci yüzyılın başında en çok kadınları etkilemiştir. Kadın evde ve aile yaşamında üstlendiği sorumluluklara ek olarak aile ekonomisine de katkıda bulunmak için çalışmak durumunda kalmıştır. Bu durum kadının kültür seviyesinin artmasına, topluma hizmet edebilecek nitelikte eğitimler almasına ve bu hizmet isteği ile çalışma hayatına girmesine sebep olmuştur.

Kadınların yönetim basamaklarını tırmanmasındaki sorunlar temelde cinsiyet kalıp yargılarından kaynaklanmaktadır. Toplumda iyi yöneticilerin erkeklerden olacağına dair kabul görmüş bir yargı vardır. Dolayısıyla bu yargı kadının tepe noktasında daha az kabul görmesini beraberinde getirmiştir. Bu genel kabulün nedeni toplumda yöneticinin otoriter ve kuralcı olduğu fikridir. Bunun bir getirisi olarak da yöneticinin katı, otoriter ve kurallı olabilmesi için erkek olması gerektiği düşünülmektedir.

Yönetici çok yönlü olmalı ve eğitim, öğretim ve evrak işlerine ek olarak; veli ile ilişkiler, okulun fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, milli eğitim müdürlükleri ile ilişkiler gibi çok çeşitli işlerle de ilgilenmelidir. Bu işlerin tümü kadınların zaman ayırmaktan korkacağı kadar yoğundur. İş yoğunluğuna ek olarak ailevi nedenler ve sorumluluklar da kadınların yöneticilikten uzak durmasına neden olabilmektedir.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Araştırmada kullanılan model, evren, örneklem, veri toplama aracı (anket), verilerin toplanması, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yeterlilik düzeyleri ile ilgili varolan durumu belirlemeyi amaçladığından betimseltarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak anket formu geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Anket çalışması ile toplanan veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda veriler yorumlanmıştır.

Tarama modellerinde, geçmişte olan ya da halen devam eden bir durumu etkilemeden, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2002:77).

Betimsel tarama modelinde öncelikli olan belli bir zaman diliminin olması ve mümkün olduğunca çok sayıda denek ve objeden alınan verilerin analizi ile araştırma problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001:104).

Betimsel tarama modelinde temelde var olan durum betimlenir, tasvir edilir (Balcı, 2001).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Ümraniye, Ataşehir ve Çekmeköy'de bulunan devlet ve özel; ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem belirlenirken random (tesadüfi) örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 öğretim yılında belirtilen ilçelerde görev alan 246 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın veri kaynağı anketlerdir. Alan ile ilgili literatür taramasının akabinde, araştırmanın amacı doğrultusunda ve öğretmenlere uygulanmak üzere anket hazırlanmıştır. Ölçme aracı olarak kullanılacak olan anket için çok sayıda anket ifadesi (madde) belirlenmiş, hazırlanan taslak alanda uzman olan kişilere ulaştırılmış ve öneriler doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm altı bağımsız değişkenden (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, çalışma alanı, mezun olunan okul türü) oluşmaktadır. İkinci bölümde dörtlü derecelendirme ölçeğinden (hiçbir zaman, nadiren, çoğu zaman, her zaman) yararlanılarak hazırlanmış olan 45 maddelik anket (EK 1) bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, öğretmenlerin konuyla ilgili (var ise) açık uçlu bir şekilde görüşlerini yazabilecekleri alan bulunmaktadır. Oluşturulan anketin Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı 0, 89 düzeyinde bulunmuştur. Kat sayı düşünülerek bakıldığında elde edilen bulguların güvenilir olduğu söylenebilir. Hazırlanmış olan anket 310 öğretmene verilmiş, 246 öğretmenden dönüş alınmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 16 istatistik paket programı kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı ile istatistikî işlemlere tabi tutulmuş ve sonuçlar tablo haline getirilerek bulgular bölümünde açıklanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için, tanımlayıcı istatistikler olan frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (SS) değerleri bulunmuştur. Daha sonra ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek amacıyla “İlişkisiz Grup t Testi”, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki

farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) sonrasında, elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ise, tamamlayıcı analizlerden biri olan “Scheffe Testi” kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin anlaşılabilir olması için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

Uygulanan ankette elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir zaman	1,00–1,74
2	Nadiren	1,75–2,49
3	Çoğu zaman	2,50–3,24
4	Her zaman	3,25–4,00

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulaması sonucu elde edilen veriler değerlendirilmektedir. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine, bağımlı ve bağımsız değişkenlere göre ortaya çıkan t testi ve tek yönlü varyans analizlerine, anket maddelerinin frekans, yüzde, standart sapma ve ortalama değerlerine ilgili tablolarda gösterilmiştir. Bulgulara göre sonuçlara ve tartışmalara yer verilmiştir.

4.1. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE AİT FREKANS VE YÜZDE DEĞERLERİ

Bu kısımda, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili: cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, çalışma alanı, mezun olunan okul türü değişkenleriyle ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde değerlerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda tablolar şeklinde verilmiştir.

4.1.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Tablo 1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Kadın	174	70,7
Erkek	71	28,9
Boş	1	0,4
Toplam	246	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 174’ü (%70,7) kadın, 71’i (%28,9) erkektir. 1 kişi (%0,4) maddeye cevap vermemiştir. Toplam 246 öğretmen bulunmaktadır.

Tablo 2.Öğretmenlerin “Yaş”Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
20-25	22	8,9
26-30	71	28,9
31-35	73	29,7
36-40	42	17,1
41 ve üzeri	38	15,4
Toplam	246	100,0

Tablo 2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 22’si (%8,9) 20-25 yaş aralığında, 71’i (%28,9) 26-30 yaş aralığında, 73’ü (%29,7) 31-35 yaş aralığında, 42’si (%17,1) 36-40 yaş aralığında, 38’i (%15,4) 41 yaş üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin “Mesleki Kıdeminiz”Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
1-3 yıl	33	13,4
4-6 yıl	59	24,0
7-9 yıl	57	23,2
10 yıl ve üzeri	97	39,4
Toplam	246	100,0

Tablo 3’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 33’ü (%13,4) 1-3 yıl, 59’u (%24) 4-6 yıl, 57’si (%23,2) 7-9 yıl, 97’si (%39,4) 10 yıl ve üzeri meslek kademine sahiptir.

Tablo 4. Öğretmenlerin “Çalıştığınız Okul Türü”Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Devlet okulu	40	16,3
Özel okul	206	83,7
Toplam	246	100,0

Tablo 4’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 40’ı (%16,3) devlet okulunda, 206’sı (%83,7) özel okulda görev yapmaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin “Çalışma Alanınız” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Sınıf öğretmeni	60	24,4
Branşöğretmeni	185	75,2
Boş	1	0,4
Toplam	246	100,0

Tablo 5’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 60’ı (%24, 4) sınıf öğretmeni, 185’i (%75,2) branş öğretmenidir. 1 kişi (%0, 4) maddeye cevap vermemiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin “Mezun Olduğunuz Okul Türü” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Ön lisans	15	6,1
Lisans	133	54,1
Lisans üstü	86	35,0
Diğer	12	4,9
Toplam	246	100,0

Tablo 6’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 15’i (%6, 1) ön lisans, 133’ü (%54,1) lisans, 86’sı (%35) lisans üstü mezunudur. 12’si (%4, 9) diğer okullardan mezun olmuştur.

Tablo 7. Yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Kadın yönetici	113	45,9
Erkek yönetici	132	53,7
Boş	1	0,4
Toplam	246	100,0

Tablo 7’de görüldüğü üzere örneklem grubunun belirttiği yöneticilerin 113’ü (%45,9) kadın, 132’si (%53,7) erkektir. 1 kişi (%0,4) maddeye cevap vermemiştir. Toplam 246 yönetici için veri elde edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	Kadın	173	3,01	,707	,054	2,229	242	,027
	Erkek	71	2,89	,646	,077			

Tablo 8’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın kadınların lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,229 ; p< ,05)

Tablo 9. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.	Kadın	174	3,07	,734	,056	-2,810	243	,006
	Erkek	71	3,32	,604	,072			

Tablo 9’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkeklerin lehine olduğu görülmektedir. (t = -2,810; p < ,05)

Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.	Kadın	169	3,09	,717	,055	-2,931	237	,004
	Erkek	70	3,37	,641	,077			

Tablo 10’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre “Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkeklerin lehine olduğu görülmektedir. (t = -2,931; p < ,05)

Tablo 11. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.	Kadın	169	2,71	,767	,059	-2,426	238	,017
	Erkek	71	2,99	,819	,097			

Tablo 11’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre “Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkeklerin lehine olduğu görülmektedir. (t = -2,426; p < ,05)

Tablo 12. Öğretmenlerin Çalıştığımız Okul Türü Değişkenine Göre “Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.	Devlet okulu	40	2,70	,911	,144	-2,815	244	,007
	Özel okul	206	3,13	,665	,046			

Tablo 12’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığımız okul türüdeğişkenine göre “Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. (t = -2,815; p < ,05)

Tablo 13. Öğretmenlerin Çalıştığımız Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.	Devlet okulu	40	2,75	,954	,151	2,998	241	,004
	Özel okul	203	2,27	,819	,058			

Tablo 13’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığımız okul türüdeğişkenine göre “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın devlet okulu lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,998; p < ,05)

Tablo 14. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	Devlet okulu	40	2,48	,816	,129	-	244	,036
	Özel okul	206	2,78	,783	,055	2,153		

Tablo 14’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,153$; $p < ,05$)

Tablo 15. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	Devlet okulu	40	2,82	,594	,094	-	244	,003
	Özel okul	206	3,15	,707	,049	3,068		

Tablo 15’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. ($t = -3,068$; $p < ,05$)

Tablo 16. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.	Devlet okulu	40	2,75	,840	,133	-	244	,036
	Özel okul	206	3,06	,756	,053			

Tablo 16’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,158$; $p < ,05$)

Tablo 17. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.	Devlet okulu	40	2,82	,636	,101	-3,428	244	,001
	Özel okul	206	3,21	,705	,049			

Tablo 17’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. ($t = -3,428$; $p < ,05$)

Tablo 18. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.	Devlet okulu	40	3,15	,802	,127	-2,187	243	,034
	Özel okul	205	3,44	,636	,044			

Tablo 18’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. (t = -2,187; p < ,05)

Tablo 19. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Taraf tutmaz.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Taraf tutmaz.	Devlet okulu	40	2,45	,783	,124	-2,441	242	,018
	Özel okul	204	2,78	,838	,059			

Tablo 19’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Taraf tutmaz.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. (t = -2,441; p < ,05)

Tablo 20. Öğretmenlerin Çalıştığınız Okul Türü Değişkenine Göre “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.	Devlet okulu	40	3,28	,506	,080	-2,283	240	,026
	Özel okul	202	3,49	,648	,046			

Tablo 20’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığınız okul türüdeğişkenine göre “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın özel okul lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,283$; $p < ,05$)

Tablo 21. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	Sınıf öğretmeni	59	3,17	,647	,084	2,924	242	,004
	Branş öğretmeni	185	2,88	,697	,051			

Tablo 21’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. ($t = 2,924$; $p < ,05$)

Tablo 22. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.	Sınıf öğretmeni	60	2,78	,846	,109	2,071	242	,041
	Branş öğretmeni	184	2,53	,789	,058			

Tablo 22’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,071; p < ,05)

Tablo 23. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanların ellerinden gelenin en iyi-sini yaptığına inanır.	Sınıf öğretmeni	60	2,98	,701	,090	3,408	241	,001
	Branş öğretmeni	183	2,62	,782	,058			

Tablo 23’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 3,408; p < ,05)

Tablo 24. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	Sınıf öğretmeni	60	3,25	,628	,081	2,083	243	,040
	Branş öğretmeni	185	3,05	,717	,053			

Tablo 24’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,083; p < ,05)

Tablo 25. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.	Sınıf öğretmeni	59	3,19	,629	,082	3,902	242	,000
	Branş öğretmeni	185	2,80	,758	,056			

Tablo 25’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 3,902; p < ,05)

Tablo 26. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.	Sınıf öğretmeni	59	3,19	,706	,092	2,179	239	,032
	Branş öğretmeni	182	2,96	,704	,052			

Tablo 26’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. ($t = 2,179$; $p < ,05$)

Tablo 27. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.	Sınıf öğretmeni	60	3,20	,576	,074	2,412	243	,017
	Branş öğretmeni	185	2,98	,679	,050			

Tablo 27’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. ($t = 2,412$; $p < ,05$)

Tablo 28. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.	Sınıf öğretmeni	60	3,20	,732	,094	2,294	243	,024
	Branş öğretmeni	185	2,95	,785	,058			

Tablo 28’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,294; p < ,05)

Tablo 29. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.	Sınıf öğretmeni	60	3,13	,724	,093	2,246	243	,027
	Branş öğretmeni	185	2,89	,722	,053			

Tablo 29’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,246; p < ,05)

Tablo 30. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.	Sınıf öğretmeni	58	3,21	,614	,081	3,058	240	,003
	Branş öğretmeni	184	2,91	,752	,055			

Tablo 30’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 3,058; p < ,05)

Tablo 31. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.	Sınıf öğretmeni	59	3,68	,471	,061	4,605	242	,000
	Branş öğretmeni	185	3,31	,705	,052			

Tablo 31’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 4,605; p < ,05)

Tablo 32. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.	Sınıf öğretmeni	60	3,07	,686	,089	2,320	240	,022
	Branş öğretmeni	182	2,83	,688	,051			

Tablo 32’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,320; p < ,05)

Tablo 33. Öğretmenlerin Çalışma Alanınız Değişkenine Göre “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.	Sınıf öğretmeni	60	3,22	,555	,072	2,444	238	,016
	Branş öğretmeni	180	3,01	,647	,048			

Tablo 33’te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışma alanınız değişkenine göre “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu görülmektedir. (t = 2,444; p < ,05)

Tablo 34. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Sakindir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Sakindir.	Kadın yönetici	111	2,49	,761	,072	-5,475	239	,000
	Erkek yönetici	130	3,00	,682	,060			

Tablo 34’te görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Sakindir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -5,475$; $p < ,05$)

Tablo 35. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Cesaretlidir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Cesaretlidir.	Kadın yönetici	113	2,87	,762	,072	-2,514	242	,013
	Erkek yönetici	131	3,11	,771	,067			

Tablo 35’te görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Cesaretlidir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,514$; $p < ,05$)

Tablo 36. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanların ellerinden gelen en iyisini yaptığına inanır.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanların ellerinden gelen en iyisini yaptığına inanır.	Kadın yönetici	112	2,58	,767	,072	-2,320	241	,021
	Erkek yönetici	131	2,81	,766	,067			

Tablo 36’da görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığma inanır.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,320$; $p < ,05$)

Tablo 37. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.	Kadın yönetici	112	2,12	,807	,076	-3,774	240	,000
	Erkek yönetici	130	2,53	,864	,076			

Tablo 37’de görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -3,774$; $p < ,05$)

Tablo 38. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.	Kadın yönetici	112	3,14	,868	,082	2,929	240	,004
	Erkek yönetici	130	2,82	,821	,072			

Tablo 38’de görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi

sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın kadın yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = 2,929$; $p < ,05$)

Tablo 39. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	Kadın yönetici	113	2,88	,765	,072	2,862	243	,005
	Erkek yönetici	132	2,60	,799	,070			

Tablo 39’da görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın kadın yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = 2,862$; $p < ,05$)

Tablo 40. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Kişilere görevleri dışında iş yaptırılmaz.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Kişilere görevleri dışında iş yaptırılmaz.	Kadın yönetici	111	2,52	,830	,079	-2,186	240	,030
	Erkek yönetici	131	2,76	,824	,072			

Tablo 40’ta görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Kişilere görevleri dışında iş yaptırılmaz.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,186$; $p < ,05$)

Tablo 41. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Taraf tutmaz.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Taraf tutmaz.	Kadın yönetici	113	2,59	,763	,072	-	241	,017
	Erkek yönetici	130	2,85	,885	,078	2,395		

Tablo 41’de görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Taraf tutmaz.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,395$; $p < ,05$)

Tablo 42. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.	Kadın yönetici	112	2,60	,765	,072	-	235,0	,000
	Erkek yönetici	128	2,95	,782	,069	3,549		

Tablo 42’de görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -3,549$; $p < ,05$)

Tablo 43. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine Göre “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” İfadesine İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Kritik durumlarda doğru karar verebilir.	Kadın yönetici	111	2,80	,658	,062	-2,131	224,0	,034
	Erkek yönetici	127	2,98	,597	,053			

Tablo 43'te görüldüğü üzere yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” ifadesine ilişkin yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın erkek yönetici lehine olduğu görülmektedir. ($t = -2,131$; $p < ,05$)

Tablo 44. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	1-3 yıl	33	3,27	,626	G.Arası	5,291	3	1,764		
	4-6 yıl	59	3,25	,685	G.İçi	114,367	242	,473		
	7-9 yıl	57	3,12	,781	Toplam	119,659	245		3,732	,012
	10 yıl ve üzeri	97	2,93	,649						

Tablo 44'te görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,732$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 44.A. Öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesinin Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	1-3 yıl	4-6 yıl	,018	,149	,999
		7-9 yıl	,150	,150	,803
		10 yıl ve üzeri	,345	,139	,105
	4-6 yıl	1-3 yıl	-,018	,149	,999
		7-9 yıl	,131	,128	,787
		10 yıl ve üzeri	,326 *	,113	,043
	7-9 yıl	1-3 yıl	-,150	,150	,803
		4-6 yıl	-,131	,128	,787
		10 yıl ve üzeri	,195	,115	,411
	10 yıl ve üzeri	1-3 yıl	-,345	,139	,105
		4-6 yıl	-,326 *	,113	,043
		7-9 yıl	-,195	,115	,411

Tablo 44-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 4-6 yıl grubu ile 10 yıl ve üzeri grubu arasında 4-6 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 4-6 yıl grubundaki öğretmenlerin 10 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 45. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Emredici bir tavrı vardır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	1-3 yıl	33	2,12	,893	G.Arası	17,454	3	5,818		
Emredici bir tavrı vardır.	4-6 yıl	59	2,61	,831	G.İçi	197,795	241	,821	7,089	,000
	7-9 yıl	57	2,18	,909	Toplam	215,249	244			
	10 yıl ve üzeri	96	2,75	,951						

Tablo 45’te görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Emredici bir tavrı vardır.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 7,089$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 45-A. Öğretmenlerin “Emredici bir tavrı vardır.” İfadesinin Mesleki Kıdemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Emredici bir tavrı vardır.	1-3 yıl	4-6 yıl	-,489	,197	,107
		7-9 yıl	-,054	,198	,995
		10 yıl ve üzeri	-,629*	,183	,009
	4-6 yıl	1-3 yıl	,489	,197	,107
		7-9 yıl	,435	,168	,086
		10 yıl ve üzeri	-,140	,150	,832
	7-9 yıl	1-3 yıl	,054	,198	,995
		4-6 yıl	-,435	,168	,086
		10 yıl ve üzeri	-,575*	,151	,003
	10 yıl ve üzeri	1-3 yıl	,629 *	,183	,009
		4-6 yıl	,140	,150	,832
		7-9 yıl	,575 *	,151	,003

Tablo 45-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Emredici bir tavrı vardır.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 1-3 yıl grubu ile 10 yıl ve üzeri grubu arasında 10 yıl ve üzeri grubu lehine, 7-9 yıl grubu ile 10 yıl ve üzeri grubu arasında 10 yıl ve üzeri grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 10 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin 1-3 yıl ve 7-9 yıl grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Emredici bir tavrı vardır.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 46. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.	1-3 yıl	32	2,78	,870	G.Arası	6,739	3	2,246		
	4-6 yıl	58	3,02	,662	G.İçi	139,157	236	,590	3,810	,011
	7-9 yıl	56	3,04	,852	Toplam	145,896	239			
	10 yıl ve üzeri	94	2,67	,739						

Tablo 46’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,810$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 46-A. Öğretmenlerin “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” İfadesinin Mesleki Kıdemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.	1-3 yıl	4-6 yıl	-,236	,169	,584
		7-9 yıl	-,254	,170	,526
		10 yıl ve üzeri	,111	,157	,919
	4-6 yıl	1-3 yıl	,236	,169	,584
		7-9 yıl	-,018	,144	,999
		10 yıl ve üzeri	,347	,128	,065
	7-9 yıl	1-3 yıl	,254	,170	,526
		4-6 yıl	,018	,144	,999
		10 yıl ve üzeri	,366 *	,130	,050
	10 yıl ve üzeri	1-3 yıl	-,111	,157	,919
		4-6 yıl	-,347	,128	,065
		7-9 yıl	-,366 *	,130	,050

Tablo 46-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 7-9 yıl grubu ile 10 yıl ve üzeri grubu arasında 7-9 yıl grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 7-9 yıl grubundaki öğretmenlerin 10 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 47. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	Ön lisans	15	3,27	,704	G.Arası	6,785	3	2,262		
	Lisans	132	3,02	,605	G.İçi	111,525	241	,463	4,887	,003
	Lisans üstü	86	2,74	,770	Toplam	118,310	244			
	Diğer	12	3,25	,754						

Tablo 47’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 4,887$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 47-A. Öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	Ön lisans	Lisans	,252	,185	,607
		Lisans üstü	,522	,190	,059
		Diğer	,017	,263	1,000
	Lisans	Ön lisans	-,252	,185	,607
		Lisans üstü	,271*	,094	,043
		Diğer	-,235	,205	,727
	Lisans üstü	Ön lisans	-,522	,190	,059
		Lisans	-,271*	,094	,043
		Diğer	-,506	,210	,124
	Diğer	Ön lisans	-,017	,263	1,000
		Lisans	,235	,205	,727
		Lisans üstü	,506	,210	,124

Tablo 47-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans grubu ile lisans üstü grubu arasında lisans grubu lehine, istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 48. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Cesaretlidir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Ön lisans	15	3,40	,828	G.Arası	7,611	3	2,537		
Cesaretlidir.	Lisans	132	2,96	,692	G.İçi	139,385	241	,578	4,386	,005
	Lisans üstü	86	2,90	,841	Toplam	146,996	244			
	Diğer	12	3,58	,793						

Tablo 48’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Cesaretlidir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 4,386$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 48-A. Öğretmenlerin “Cesaretlidir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Cesaretlidir.	Ön lisans	Lisans	,438	,207	,218
		Lisans üstü	,505	,213	,134
		Diğer	-,183	,295	,943
	Lisans	Ön lisans	-,438	,207	,218
		Lisans üstü	,067	,105	,940
		Diğer	-,621	,229	,064
	Lisans üstü	Ön lisans	-,505	,213	,134
		Lisans	-,067	,105	,940
		Diğer	-,688 *	,234	,037
	Diğer	Ön lisans	,183	,295	,943
		Lisans	,621	,229	,064
		Lisans üstü	,688 *	,234	,037

Tablo 48-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Cesaretlidir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile diğer grubu arasında diğer grubu lehine, istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Cesaretlidir.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 49. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	Ön lisans	15	3,27	,799	G.Arası	6,716	3	2,239		
	Lisans	133	2,69	,751	G.İçi	148,036	242	,612	3,659	,013
	Lisans üstü	86	2,64	,825	Toplam	154,752	245			
	Diğer	12	3,08	,793						

Tablo 49’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,659$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 49-A. Öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	Ön lisans	Lisans	,575	,213	,066
		Lisans üstü	,627 *	,219	,044
		Diğer	,183	,303	,947
	Lisans	Ön lisans	-,575	,213	,066
		Lisans üstü	,052	,108	,972
		Diğer	-,392	,236	,432
	Lisans üstü	Ön lisans	-,627 *	,219	,044
		Lisans	-,052	,108	,972
		Diğer	-,444	,241	,337
	Diğer	Ön lisans	-,183	,303	,947
		Lisans	,392	,236	,432
		Lisans üstü	,444	,241	,337

Tablo 49-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile ön lisans grubu arasında ön lisans grubu lehine, istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum ön lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 50. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.	Ön lisans	15	3,40	,632	G.Arası	6,045	3	2,015		
	Lisans	133	2,97	,662	G.İçi	123,369	242	,510	3,953	,009
	Lisans üstü	86	2,80	,809	Toplam	129,415	245			
	Diğer	12	3,25	,622						

Tablo 50’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,953$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 50-A. Öğretmenlerin “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.	Ön lisans	Lisans	,430	,194	,183
		Lisans üstü	,598 *	,200	,032
		Diğer	,150	,277	,961
	Lisans	Ön lisans	-,430	,194	,183
		Lisans üstü	,168	,099	,413
		Diğer	-,280	,215	,639
	Lisans üstü	Ön lisans	-,598 *	,200	,032
		Lisans	-,168	,099	,413
		Diğer	-,448	,220	,249
	Diğer	Ön lisans	-,150	,277	,961
		Lisans	,280	,215	,639
		Lisans üstü	,448	,220	,249

Tablo 50-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile ön lisans grubu arasında ön lisans grubu lehine, istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum ön lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 51. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.	Ön lisans	13	3,31	,630	G.Arası	5,848	3	1,949		
	Lisans	132	3,06	,627	G.İçi	124,003	239	,519	3,757	,012
	Lisans üstü	86	2,78	,860	Toplam	129,852	242			
	Diğer	12	3,08	,669						

Tablo 51’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,757$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 51-A. Öğretmenlerin “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.	Ön lisans	Lisans	,247	,209	,708
		Lisans üstü	,529	,214	,111
		Diğer	,224	,288	,895
	Lisans	Ön lisans	-,247	,209	,708
		Lisans üstü	,282*	,100	,049
		Diğer	-,023	,217	1,000
	Lisans üstü	Ön lisans	-,529	,214	,111
		Lisans	-,282*	,100	,049
		Diğer	-,304	,222	,599
	Diğer	Ön lisans	-,224	,288	,895
		Lisans	,023	,217	1,000
		Lisans üstü	,304	,222	,599

Tablo 51-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile lisans grubu arasında lisans grubu lehine, istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 52. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.	Ön lisans	15	2,60	1,056	G.Arası	6,647	3	2,216		
	Lisans	132	1,99	,715	G.İçi	146,151	238	,614		
	Lisans üstü	83	2,04	,833	Toplam	152,798	241		3,608	,014
	Diğer	12	1,67	,778						

Tablo 52’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,608$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 52-A. Öğretmenlerin “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinde n kaynaklanan bocalamalar yaşar.	Ön lisans	Lisans	,608 *	,214	,046
		Lisans üstü	,564	,220	,090
		Diğer	,933 *	,303	,026
	Lisans	Ön lisans	-,608 *	,214	,046
		Lisans üstü	-,044	,110	,984
		Diğer	,326	,236	,594
	Lisans üstü	Ön lisans	-,564	,220	,090
		Lisans	,044	,110	,984
		Diğer	,369	,242	,508
	Diğer	Ön lisans	-,933 *	,303	,026
		Lisans	-,326	,236	,594
		Lisans üstü	-,369	,242	,508

Tablo 52-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda ön lisans grubu ile lisans grubu arasında ön lisans grubu lehine, ön lisans grubu ile diğer grubu arasında ön lisans grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum ön lisans grubundaki öğretmenlerin lisans grubundaki ve diğer grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 53. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.	Ön lisans	15	2,87	,516	G.Arası	5,244	3	1,748		
	Lisans	133	2,95	,638	G.İçi	110,756	239	,463	3,772	,011
	Lisans üstü	83	2,72	,770	Toplam	116,000	242			
	Diğer	12	3,33	,651						

Tablo 53'te görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,772$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 53-A. Öğretmenlerin “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.	Ön lisans	Lisans	-,088 ,	185	,973
		Lisans üstü	,144	,191	,904
		Diğer	-,467	,264	,374
	Lisans	Ön lisans	,088 ,	185	,973
		Lisans üstü	,232	,095	,118
		Diğer	-,378	,205	,336
	Lisans üstü	Ön lisans	-,144	,191	,904
		Lisans	-,232	,095	,118
		Diğer	-,610 *	,210	,040
	Diğer	Ön lisans	,467	,264	,374
		Lisans	,378	,205	,336
		Lisans üstü	,610 *	,210	,040

Tablo 53-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile diğer grubu arasında diğer grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum diğer grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 54. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kritik durumlarda doğru karar verebilir.	Ön lisans	13	3,08	,277	G.Arası	4,561	3	1,520		
	Lisans	132	2,98	,572	G.İçi	89,824	235	,382	3,977	,009
	Lisans üstü	83	2,71	,725	Toplam	94,385	238			
	Diğer	11	3,09	,539						

Tablo 54’te görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,977$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 54-A. Öğretmenlerin “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Kritik durumlarda doğru karar verebilir.	Ön lisans	Lisans	,100	,180	,959
		Lisans üstü	,366	,184	,271
		Diğer	-,014	,253	1,000
	Lisans	Ön lisans	-,100	,180	,959
		Lisans üstü	,266*	,087	,026
		Diğer	-,114	,194	,952
	Lisans üstü	Ön lisans	-,366	,184	,271
		Lisans	-,266*	,087	,026
		Diğer	-,380	,198	,302
	Diğer	Ön lisans	,014	,253	1,000
		Lisans	,114	,194	,952
		Lisans üstü	,380	,198	,302

Tablo 54-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile lisans grubu arasında lisans grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 55. Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.	Ön lisans	15	3,13	,352	G.Arası	4,700	3	1,567		
	Lisans	130	3,17	,586	G.İçi	90,486	237	,382	4,104	,007
	Lisans üstü	84	2,87	,708	Toplam	95,187	240			
	Diğer	12	3,08	,515						

Tablo 55’te görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 4,104$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 55-A. Öğretmenlerin “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” İfadesinin Mezun Olunan Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.	Ön lisans	Lisans	-,036	,168	,997
		Lisans üstü	,264	,173	,508
		Diğer	,050	,239	,998
	Lisans	Ön lisans	,036	,168	,997
		Lisans üstü	,300 *	,086	,008
		Diğer	,086	,186	,976
	Lisans üstü	Ön lisans	-,264	,173	,508
		Lisans	-,300 *	,086	,008
		Diğer	-,214	,191	,738
	Diğer	Ön lisans	-,050	,239	,998
		Lisans	-,086	,186	,976
		Lisans üstü	,214	,191	,738

Tablo 55-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” ifadesinin mezun olunan okul türü değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda lisans üstü grubu ile lisans grubu arasında lisans grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum lisans grubundaki öğretmenlerin lisans üstü grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 56. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	20-25	22	3,36	,581	G.Arası	6,490	4	1,623		
	26-30	71	2,96	,726	G.İçi	111,820	240	,466	3,483	,009
	31-35	73	2,84	,707	Toplam	118,310	244			
	36-40	42	2,79	,565						
	41 ve üzeri	37	3,08	,722						

Tablo 56’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,483$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 56-A. Öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	20-25	26-30	,406	,167	,207
		31-35	,528*	,166	,041
		36-40	,578*	,180	,038
		41 ve üzeri	,283	,184	,669
	26-30	20-25	-,406	,167	,207
		31-35	,122	,114	,886
		36-40	,172	,133	,795
		41 ve üzeri	-,123	,138	,939
	31-35	20-25	-,528*	,166	,041
		26-30	-,122	,114	,886
		36-40	,050	,132	,998
		41 ve üzeri	-,245	,138	,530
	36-40	20-25	-,578*	,180	,038
		26-30	-,172	,133	,795
		31-35	-,050	,132	,998
		41 ve üzeri	-,295	,154	,452
	41 ve üzeri	20-25	-,283	,184	,669
		26-30	,123	,138	,939
		31-35	,245	,138	,530
		36-40	,295	,154	,452

Tablo 56-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-HocScheffe testi sonucunda 20-25 grubu ile 31-35 grubu arasında 20-25 grubu lehine, 20-25 grubu ile 36-40 grubu arasında 20-25 grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin 31-35 ve 36-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 57. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.	20-25	22	3,09	,610	G.Arası	8,355	4	2,089			
	26-30	71	2,61	,643	G.İçi	137,985	239	,577	3,618	,007	
	31-35	73	2,74	,850	Toplam	146,340	243				
	36-40	42	2,45	,739							
	41 ve üzeri	36	2,92	,874							

Tablo 57’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,618$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 57-A. Öğretmenlerin “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.	20-25	26-30	,485	,185	,148
		31-35	,351	,185	,463
		36-40	,639*	,200	,040
		41 ve üzeri	,174	,206	,949
	26-30	20-25	-,485	,185	,148
		31-35	-,134	,127	,891
		36-40	,153	,148	,898
		41 ve üzeri	-,311	,155	,408
	31-35	20-25	-,351	,185	,463
		26-30	,134	,127	,891
		36-40	,287	,147	,434
		41 ve üzeri	-,177	,155	,860
	36-40	20-25	-,639*	,200	,040
		26-30	-,153	,148	,898
		31-35	-,287	,147	,434
		41 ve üzeri	-,464	,173	,128
	41 ve üzeri	20-25	-,174	,206	,949
		26-30	,311	,155	,408
		31-35	,177	,155	,860
		36-40	,464	,173	,128

Tablo 57-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 20-25 grubu ile 36-40 grubu arasında 20-25 grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin 36-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 58. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler. 41 ve üzeri	20-25	22	3,23	,685	G.Arası	6,955	4	1,739		
	26-30	71	2,68	,752	G.İçi	147,797	241	,613	2,835	,025
	31-35	73	2,70	,845	Toplam	154,752	245			
	36-40	42	2,76	,821						
	41 ve üzeri	38	2,55	,724						

Tablo 58’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 2,835$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 58-A. Öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	20-25	26-30	,551	,191	,084
		31-35	,529	,190	,107
		36-40	,465	,206	,281
		41 ve üzeri	,675*	,210	,038
	26-30	20-25	-,551	,191	,084
		31-35	-,023	,131	1,000
		36-40	-,086	,152	,989
		41 ve üzeri	,123	,157	,961
	31-35	20-25	-,529	,190	,107
		26-30	,023	,131	1,000
		36-40	-,063	,152	,996
		41 ve üzeri	,146	,157	,929
	36-40	20-25	-,465	,206	,281
		26-30	,086	,152	,989
		31-35	,063	,152	,996
		41 ve üzeri	,209	,175	,840
	41 ve üzeri	20-25	-,675*	,210	,038
		26-30	-,123	,157	,961
		31-35	-,146	,157	,929
		36-40	-,209	,175	,840

Tablo 58-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 20-25 grubu ile 41 ve üzeri grubu arasında 20-25 grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 59. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	20-25	22	3,41	,590	G.Arası	7,978	4	1,995		
	26-30	71	3,25	,712	G.İçi	111,680	241	,463	4,304	,002
	31-35	73	3,10	,730	Toplam	119,659	245			
	36-40	42	2,83	,696						
	41 ve üzeri	38	2,92	,539						

Tablo 59’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 4,304$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 59-A. Öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	20-25	26-30	,156	,166	,928
		31-35	,313	,166	,468
		36-40	,576*	,179	,038
		41 ve üzeri	,488	,182	,131
	26-30	20-25	-,156	,166	,928
		31-35	,158	,113	,749
		36-40	,420*	,133	,042
		41 ve üzeri	,332	,137	,210
	31-35	20-25	-,313	,166	,468
		26-30	-,158	,113	,749
		36-40	,263	,132	,413
		41 ve üzeri	,175	,136	,800
	36-40	20-25	-,576*	,179	,038
		26-30	-,420*	,133	,042
		31-35	-,263	,132	,413
		41 ve üzeri	-,088	,152	,998
	41 ve üzeri	20-25	-,488	,182	,131
		26-30	-,332	,137	,210
		31-35	-,175	,136	,800
		36-40	,088	,152	,998

Tablo 59-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 26-30 grubu ile 36-40 grubu arasında 26-30 grubu lehine, 20-25 grubu ile 36-40 grubu arasında 20-25 grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin 36-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre ve 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin 36-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 60. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Gruplar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.	20-25	22	3,45	,510	G.Arası	6,512	4	1,628		
	26-30	71	2,99	,746	G.İçi	141,472	241	,587	2,773	,028
	31-35	73	3,01	,858	Toplam	147,984	245			
	36-40	42	2,79	,750						
	41 ve üzeri	38	3,03	,753						

Tablo 60'ta görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 2,773$; $p < ,05$). Anlamlılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlayabilmek için Scheffe testi analizi yapılmıştır.

Tablo 60-A. Öğretmenlerin “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler	20-25	26-30	,469	,187	,183
		31-35	,441	,186	,235
		36-40	,669*	,202	,029
		41 ve üzeri	,428	,205	,363
	26-30	20-25	-,469	,187	,183
		31-35	-,028	,128	1,000
		36-40	,200	,149	,772
		41 ve üzeri	-,040	,154	,999
	31-35	20-25	-,441	,186	,235
		26-30	,028	,128	1,000
		36-40	,228	,148	,670
		41 ve üzeri	-,013	,153	1,000
	36-40	20-25	-,669*	,202	,029
		26-30	-,200	,149	,772
		31-35	-,228	,148	,670
		41 ve üzeri	-,241	,172	,742
	41 ve üzeri	20-25	-,428	,205	,363
		26-30	,040	,154	,999
		31-35	,013	,153	1,000
		36-40	,241	,172	,742

Tablo 60-A’da görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası, Post-Hoc Scheffe testi sonucunda 20-25 grubu ile 36-40 grubu arasında 20-25 grubu lehine istatistiksel olarak ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum 20-25 yaş grubundaki 36-40 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesine katıldıklarını ortaya koymaktadır. Diğer alt gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 61. Öğretmenlerin Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı

Anket Maddeleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		\bar{x}	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kararlı ve serttir.	0	0,00	34	30,63	63	56,76	14	12,61	2,82	,635
Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.	3	2,65	18	15,93	57	50,44	35	30,97	3,10	,756
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	2	1,77	29	25,66	61	53,98	21	18,58	2,89	,712
Sakindir.	7	6,31	54	48,65	39	35,14	11	9,91	2,49	,761
Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.	10	8,93	39	34,82	48	42,86	15	13,39	2,61	,831
Cesaretlidir.	2	1,77	35	30,97	52	46,02	24	21,24	2,87	,762
Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.	5	4,42	34	30,09	56	49,56	18	15,93	2,77	,768
Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.	12	10,71	50	44,64	41	36,61	9	8,04	2,42	,790
Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.	5	4,55	36	32,73	46	41,82	23	20,91	2,79	,825

Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.	7	6,25	45	40,18	48	42,86	12	10,71	2,58	,767
Yetki devri yapmaz.	10	9,26	33	30,56	47	43,52	18	16,67	2,68	,863
Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.	23	20,54	59	52,68	23	20,54	7	6,25	2,13	,807
Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.	5	4,46	20	17,86	41	36,61	46	41,07	3,14	,868
Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.	2	1,80	5	4,50	50	45,05	54	48,65	3,41	,666
Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.	2	1,79	31	27,68	52	46,43	27	24,11	2,93	,768
Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.	4	3,54	37	32,74	61	53,98	11	9,73	2,70	,693

Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	6	5,31	22	19,47	64	56,64	21	18,58	2,88	,765
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	0	0,00	20	17,70	56	49,56	37	32,74	3,15	,697
Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.	3	2,65	26	23,01	64	56,64	20	17,70	2,89	,712
Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.	1	0,92	24	22,02	59	54,13	25	22,94	2,99	,700
Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.	11	9,91	44	39,64	43	38,74	13	11,71	2,52	,830
Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.	0	0,00	24	21,24	65	57,52	24	21,24	3,00	,655
Doğru bir görev tanımını ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.	3	2,65	27	23,89	52	46,02	31	27,43	2,98	,790
Çalışanlar için uygun çalışma	4	3,54	24	21,24	59	52,21	26	23,01	2,95	,766

ortamı, yer ve zamanı hazırlar.										
Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.	5	4,46	31	27,68	59	52,68	17	15,18	2,79	,753
Emredici bir tavrı vardır.	12	10,62	46	40,71	32	28,32	23	20,35	2,58	,933
Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.	1	0,89	44	39,29	44	39,29	23	20,54	2,79	,773
Çalışanlarla arasında empati kurabilir.	6	5,36	41	36,61	51	45,54	14	12,50	2,65	,768
Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.	1	0,88	20	17,70	57	50,44	35	30,97	3,12	,717
Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.	3	2,73	10	9,09	64	58,18	33	30,00	3,15	,693
Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.	4	3,60	20	18,02	62	55,86	25	22,52	2,97	,744
Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.	1	0,88	8	7,08	45	39,82	59	52,21	3,43	,666
Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden	27	24,32	57	51,35	23	20,72	4	3,60	2,04	,774

kaynaklanan bocalamalar yaşar.										
Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.	12	10,81	36	32,43	41	36,94	22	19,82	2,66	,919
Taraf tutmaz.	8	7,08	41	36,28	53	46,90	11	9,73	2,59	,763
Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.	8	7,14	40	35,71	53	47,32	11	9,82	2,60	,765
Kayıрма sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.	12	10,62	61	53,98	34	30,09	6	5,31	2,30	,731
Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.	2	1,79	31	27,68	66	58,93	13	11,61	2,80	,655
Kritik durumlarda doğru karar verebilir.	3	2,70	28	25,23	68	61,26	12	10,81	2,80	,658
Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.	1	0,90	19	17,12	68	61,26	23	20,72	3,02	,646
Takım çalışmasına önem verir.	3	2,65	14	12,39	62	54,87	34	30,09	3,12	,721
Görev dağılımı	8	7,34	40	36,70	45	41,28	16	14,68	2,63	,824

yaparken çalışanların fikrini alır.										
Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.	1	0,89	40	35,71	52	46,43	19	16,96	2,79	,725
Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.	3	2,70	47	42,34	45	40,54	16	14,41	2,67	,755
Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.	1	0,88	5	4,42	42	37,17	65	57,52	3,51	,628
GENEL ORTALAMA									2,81	

Tablo 61'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler) üç cevap; 3.51 aritmetik ortalamasıyla **“Çoğu zaman”** düzeyinde “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesi, 3.43 aritmetik ortalamasıyla **“Çoğu zaman”** düzeyinde “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi ve 3.41 aritmetik ortalamasıyla **“Çoğu zaman”** düzeyinde “Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.” ifadesi olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) üç cevap ise; 2.04 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesi, 2,13 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesi ve 2,30 aritmetik

ortalamasıyla “**Nadiren**” düzeyinde “Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.” ifadesi olarak bulunmuştur.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin, “Kadın Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları”na yönelik ifadelere verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise $X=2,81$ “**Çoğu Zaman**” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 61’e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin 45 bağımlı değişkene (ifadelere) verdikleri yanıtlara göre “**Hiçbir zaman**” düzeyinde (1,00-1,74 aralığında) ortalama bulunmamaktadır.

“**Nadiren**” düzeyinde 2,49 aritmetik ortalamayla “Sakindir.” ifadesi; 2,42 aritmetik ortalamayla “Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.” ifadesi; 2,13 aritmetik ortalamayla “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesi; 2,52 aritmetik ortalamayla “Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.” ifadesi; 2,58 aritmetik ortalamayla “Emredici bir tavrı vardır.” ifadesi; 2,79 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.” ifadesi; 2,04 aritmetik ortalamayla “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesi; 2,30 aritmetik ortalamayla “Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.” ifadesi; 2,67 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.” ifadesi olduğu görülmektedir.

“**Çoğu zaman**” düzeyinde 2,82 aritmetik ortalamayla “Kararlı ve serttir.” ifadesi; 3,10 aritmetik ortalamayla “Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.” ifadesi; 2,89 aritmetik ortalamayla “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesi; 2,61 aritmetik ortalamayla “Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.” ifadesi; 2,77 aritmetik ortalamayla “Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.” ifadesi; 2,79 aritmetik ortalamayla “Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.” ifadesi; 2,58 aritmetik ortalamayla “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesi; 2,68 aritmetik ortalamayla “Yetki devri yapmaz.” ifadesi; 2,93 aritmetik ortalamayla “Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.” ifadesi; 2,70 aritmetik ortalamayla “Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.” ifadesi; 2,88 aritmetik ortalamayla “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları

düzenler.” ifadesi; 3,15 aritmetik ortalamayla “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesi; 2,89 aritmetik ortalamayla “Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.” ifadesi; 2,99 aritmetik ortalamayla “Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.” ifadesi; 3,00 aritmetik ortalamayla “Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.”ifadesi; 2,98 aritmetik ortalamayla “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesi; 2,95 aritmetik ortalamayla “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” ifadesi; 2,79 aritmetik ortalamayla “Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.” ifadesi; 2,79 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.” ifadesi; 2,65 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla arasında empati kurabilir.” ifadesi; 3,12 aritmetik ortalamayla “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.”ifadesi; 3,15 aritmetik ortalamayla “Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.”ifadesi; 2,97 aritmetik ortalamayla “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” ifadesi; 2,66 aritmetik ortalamayla “Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.” ifadesi; 2,59 aritmetik ortalamayla “Taraf tutmaz.” ifadesi; 2,60 aritmetik ortalamayla “Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” ifadesi; 2,80 aritmetik ortalamayla “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” ifadesi; 2,80 aritmetik ortalamayla “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.”ifadesi; 3,02 aritmetik ortalamayla “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” ifadesi; 3,12 aritmetik ortalamayla “Takım çalışmasına önem verir.” ifadesi; 2,63 aritmetik ortalamayla “Görev dağılımı yaparken çalışanların fikrini alır.” ifadesi; 2,79 aritmetik ortalamayla “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” ifadesi olduğu görülmektedir.

“**Her zaman**” düzeyinde 3,14 aritmetik ortalamayla “Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.” ifadesi; 3,41 aritmetik ortalamayla “Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.” ifadesi; 3,43 aritmetik ortalamayla “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi; 3,51 aritmetik ortalamayla “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesi olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin, “Kadın Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları”na yönelik ifadelere verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise $X=2,81$ “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 62. Öğretmenlerin Erkek Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı

Anket Maddeleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		\bar{x}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kararlı ve serttir.	1	0,77	39	30,00	69	53,08	21	16,15	2,85	,687
Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.	3	2,27	22	16,67	76	57,58	31	23,48	3,02	,704
Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	3	2,29	21	16,03	80	61,07	27	20,61	3,00	,679
Sakindir.	2	1,54	24	18,46	76	58,46	28	21,54	3,00	,682
Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.	10	7,58	51	38,64	57	43,18	14	10,61	2,57	,783
Cesaretlidir.	3	2,29	23	17,56	61	46,56	44	33,59	3,11	,771
Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.	6	4,55	34	25,76	64	48,48	28	21,21	2,86	,799
Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.	19	14,50	66	50,38	39	29,77	7	5,34	2,26	,770

Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.	8	6,20	45	34,88	48	37,21	28	21,71	2,74	,869
Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.	5	3,82	38	29,01	65	49,62	23	17,56	2,81	,766
Yetki devri yapmaz.	18	14,29	36	28,57	57	45,24	15	11,90	2,55	,882
Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.	19	14,62	36	27,69	62	47,69	13	10,00	2,53	,864
Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.	6	4,62	39	30,00	57	43,85	28	21,54	2,82	,821
Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.	0	0,00	12	9,30	65	50,39	52	40,31	3,31	,635
Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.	8	6,11	28	21,37	53	40,46	42	32,06	2,98	,886
Çalışanların motivasyonunu arttırmaya	4	3,03	41	31,06	62	46,97	25	18,94	2,82	,770

yönelik davranışlarda bulunur.											
Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	9	6,82	52	39,39	54	40,91	17	12,88	2,60	,799	
Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	3	2,27	20	15,15	76	57,58	33	25,00	3,05	,702	
Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.	7	5,34	26	19,85	72	54,96	26	19,85	2,89	,777	
Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.	1	0,76	28	21,21	68	51,52	35	26,52	3,04	,714	
Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.	6	4,58	46	35,11	53	40,46	26	19,85	2,76	,824	
Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.	1	0,76	22	16,67	76	57,58	33	25,00	3,07	,668	
Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir	2	1,52	30	22,73	61	46,21	39	29,55	3,04	,766	

şekilde belirler.										
Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.	1	0,76	32	24,24	71	53,79	28	21,21	2,95	,697
Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.	6	4,58	30	22,90	68	51,91	27	20,61	2,89	,781
Emredici bir tavrı vardır.	22	16,79	52	39,69	38	29,01	19	14,50	2,41	,935
Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.	7	5,30	38	28,79	61	46,21	26	19,70	2,80	,814
Çalışanlarla arasında empati kurabilir.	10	7,58	42	31,82	56	42,42	24	18,18	2,71	,852
Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.	3	2,27	14	10,61	72	54,55	43	32,58	3,17	,704
Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.	4	3,10	11	8,53	71	55,04	43	33,33	3,19	,716
Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.	4	3,03	24	18,18	75	56,82	29	21,97	2,98	,725
Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.	2	1,53	9	6,87	60	45,80	60	45,80	3,36	,680
Gün içinde yaşanan olay ve	35	26,92	65	50,00	23	17,69	7	5,38	2,02	,816

durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.										
Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.	16	12,50	37	28,91	51	39,84	24	18,75	2,65	,927
Taraf tutmaz.	11	8,46	29	22,31	59	45,38	31	23,85	2,85	,885
Çalışanlara onları önemsedğini hissettirir.	2	1,56	36	28,13	56	43,75	34	26,56	2,95	,782
Kayıрма sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.	28	21,71	56	43,41	36	27,91	9	6,98	2,20	,860
Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.	2	1,54	29	22,31	70	53,85	29	22,31	2,97	,715
Kritik durumlarda doğru karar verebilir.	2	1,57	18	14,17	88	69,29	19	14,96	2,98	,597
Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.	2	1,55	13	10,08	85	65,89	29	22,48	3,09	,618
Takım çalışmasına	0	0,00	19	14,73	64	49,61	46	35,66	3,21	,681

önem verir.										
Görev dağılımı yaparken çalışanların fikrini alır.	8	6,15	48	36,92	45	34,62	29	22,31	2,73	,879
Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.	5	3,94	34	26,77	55	43,31	33	25,98	2,91	,826
Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.	6	4,76	49	38,89	45	35,71	26	20,63	2,72	,845
Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.	1	0,78	6	4,69	61	47,66	60	46,88	3,41	,620
GENEL ORTALAMA									2,86	

Tablo 62'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler) üç cevap; 3.41 aritmetik ortalamasıyla **“Çoğu zaman”** düzeyinde “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesi, 3.36 aritmetik ortalamasıyla **“Çoğu zaman”** düzeyinde “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi ve 3.31 aritmetik ortalamasıyla **“Çoğu zaman”** düzeyinde “Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.” ifadesi olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) üç cevap ise; 2.02 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesi, 2,20 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.”

ifadesi ve 2,26 aritmetik ortalamasıyla “**Nadiren**” düzeyinde “Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.” ifadesi olarak bulunmuştur.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin, “Erkek Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları”na yönelik ifadelere verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise $X=2,86$ “**Çoğu Zaman**” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 62’ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin 45 bağımlı değişkene (ifadelere) verdikleri yanıtlara göre “**Hiçbir zaman**” düzeyinde (1,00-1,74 aralığında) ortalama bulunmamaktadır.

“**Nadiren**” düzeyinde 2,26 aritmetik ortalamayla “Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.” ifadesi; 2,41 aritmetik ortalamayla “Emredici bir tavrı vardır.” ifadesi; 2,02 aritmetik ortalamayla “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesi; 2,20 aritmetik ortalamayla “Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.” ifadesi; 2,73 aritmetik ortalamayla “Görev dağılımı yaparken çalışanların fikrini alır.” ifadesi; 2,72 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.” ifadesi olduğu görülmektedir.

“**Çoğu zaman**” düzeyinde 2,85 aritmetik ortalamayla “Kararlı ve serttir.” ifadesi; 3,02 aritmetik ortalamayla “Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.” ifadesi; 3,00 aritmetik ortalamayla “Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.” ifadesi; 2,57 aritmetik ortalamayla “Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.” ifadesi; 3,00 aritmetik ortalamayla “Sakindir.” ifadesi; 3,11 aritmetik ortalamayla “Cesaretlidir.” ifadesi; 2,86 aritmetik ortalamayla “Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.” ifadesi; 2,74 aritmetik ortalamayla “Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.” ifadesi; 2,81 aritmetik ortalamayla “Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesi; 2,55 aritmetik ortalamayla “Yetki devri yapmaz.” ifadesi; 2,53 aritmetik ortalamayla “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesi; 2,82 aritmetik ortalamayla “Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.” ifadesi; 3,31 aritmetik ortalamayla “Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır” ifadesi;

2,98 aritmetik ortalamayla “Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.” ifadesi; 2,82 aritmetik ortalamayla “Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.” ifadesi; 2,60 aritmetik ortalamayla “Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesi; 3,05 aritmetik ortalamayla “Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.” ifadesi; 2,89 aritmetik ortalamayla “Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.” ifadesi; 3,04 aritmetik ortalamayla “Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.” ifadesi; 2,76 aritmetik ortalamayla “Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.” ifadesi; 3,07 aritmetik ortalamayla “Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.” ifadesi; 3,04 aritmetik ortalamayla “Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.” ifadesi; 2,95 aritmetik ortalamayla “Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.” ifadesi; 2,89 aritmetik ortalamayla “Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.” ifadesi; 2,80 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.” ifadesi; 2,71 aritmetik ortalamayla “Çalışanlarla arasında empati kurabilir.” ifadesi; 3,17 aritmetik ortalamayla “Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.” ifadesi; 3,19 aritmetik ortalamayla “Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.” ifadesi; 2,98 aritmetik ortalamayla “Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.” ifadesi; 3,36 aritmetik ortalamayla “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi; 2,65 aritmetik ortalamayla “Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.” ifadesi; 2,85 aritmetik ortalamayla “Taraf tutmaz.” ifadesi; 2,95 aritmetik ortalamayla “Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” ifadesi; 2,97 aritmetik ortalamayla “Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.” ifadesi; 2,98 aritmetik ortalamayla “Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” ifadesi; 3,09 aritmetik ortalamayla “Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.” ifadesi; 3,21 aritmetik ortalamayla “Takım çalışmasına önem verir.” ifadesi; 2,91 aritmetik ortalamayla “Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.” ifadesi; 3,41 aritmetik ortalamayla “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesi; olduğu görülmektedir.

“**Her zaman**” düzeyinde 3,36 aritmetik ortalamayla “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 63. Öğretmenlerin Erkek ve Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Karşılaştırmalı Dağılımı

KADIN YÖNETİCİLER		Anket Maddeleri	ERKEK YÖNETİCİLER	
\bar{x}	ss		\bar{x}	ss
2,82	,635	Kararlı ve serttir.	2,85	,687
3,10	,756	Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.	3,02	,704
2,89	,712	Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.	3,00	,679
2,49	,761	Sakindir.	3,00	,682
2,61	,831	Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.	2,57	,783
2,87	,762	Cesaretlidir.	3,11	,771
2,77	,768	Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.	2,86	,799
2,42	,790	Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.	2,26	,770
2,79	,825	Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.	2,74	,869
2,58	,767	Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.	2,81	,766
2,68	,863	Yetki devri yapmaz.	2,55	,882
2,13	,807	Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.	2,53	,864
3,14	,868	Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.	2,82	,821
3,41	,666	Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.	3,31	,635
2,93	,768	Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.	2,98	,886
2,70	,693	Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.	2,82	,770
2,88	,765	Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.	2,60	,799
3,15	,697	Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.	3,05	,702

2,89	,712	Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.	2,89	,777
2,99	,700	Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.	3,04	,714
2,52	,830	Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.	2,76	,824
3,00	,655	Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.	3,07	,668
2,98	,790	Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.	3,04	,766
2,95	,766	Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.	2,95	,697
2,79	,753	Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.	2,89	,781
2,58	,933	Emredici bir tavrı vardır.	2,41	,935
2,79	,773	Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.	2,80	,814
2,65	,768	Çalışanlarla arasında empati kurabilir.	2,71	,852
3,12	,717	Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.	3,17	,704
3,15	,693	Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.	3,19	,716
2,97	,744	Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.	2,98	,725
3,43	,666	Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.	3,36	,680
2,04	,774	Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.	2,02	,816
2,66	,919	Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.	2,65	,927
2,59	,763	Taraf tutmaz.	2,85	,885
2,60	,765	Çalışanlara onları önemsedğini hissettirir.	2,95	,782
2,30	,731	Kayıрма sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.	2,20	,860
2,80	,655	Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.	2,97	,715
2,80	,658	Kritik durumlarda doğru karar verebilir.	2,98	,597
3,02	,646	Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.	3,09	,618
3,12	,721	Takım çalışmasına önem verir.	3,21	,681

2,63	,824	Görev dağılımı yaparken çalışanların fikrini alır.	2,73	,879
2,79	,725	Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.	2,91	,826
2,67	,755	Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.	2,72	,845
3,51	,628	Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.	3,41	,620
2,81		GENEL ORTALAMA	2,86	

Yukarıda öğretmenlerin erkek ve kadın yöneticiler için bağımlı değişkenlere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmasına göre karşılaştırmalı dağılımı tablo şeklinde verilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere aşağıdaki bağımlı değişkenlerin hem kadın hem erkek yöneticiler için ortalamaların üzerinde bir değere sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağımlı değişkenler aşağıya listelenmiştir.

- Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.
- Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.
- Cesaretlidir.
- Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.
- Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.
- Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.
- Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.
- Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.
- Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.
- Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.
- Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.
- Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.
- Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.
- Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.
- Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.
- Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.

- Takım çalışmasına önem verir.
- Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.

Aşağıya listelenen bağımlı değişkenlerin kadın yöneticiler için ortalamaların üzerinde bir değere sahip olduğu bulunmuştur.

- Kararlı ve serttir.
- Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.
- Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.

Aşağıya listelenen bağımlı değişkenlerin ise erkek yöneticiler için ortalamaların üzerinde bir değere sahip olduğu bulunmuştur.

- Sakindir.
- Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.
- Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.
- Çalışanlara onları önemsediğini hissettirir.
- Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.
- Kritik durumlarda doğru karar verebilir.
- Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR, TARTIŞMALAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi ile elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve bu sonuçlara dayalı geliştirilen öneriler üzerinde durulmaktadır. Araştırma“Öğretmenlerin Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları”nı belirlemeyi amaçlamaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, çalışma alanı, mezun olunan okul türü değişkenlerine bakılarak inceleme yapılmıştır. Sonuçlar hakkında bilgilendirme yapılırken öncelikle anlamlı farklılıklar bulunan durumlar ortaya konulmuştur.

5.1.1 Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, 174’ü (%70,7) kadın, 71’i (%28,9) erkektir. Kadın öğretmenlerin sayısı erkeklere oranla oldukça fazladır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 22’si (%8,9) 20-25 yaş aralığında, 71’i (%28,9) 26-30 yaş aralığında, 73’ü (%29,7) 31-35 yaş aralığında, 42’si (%17,1) 36-40 yaş aralığında, 38’i (%15,4) 41 yaş üzeri yaş aralığındadır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 33’ü (%13,4) 1-3 yıl, 59’u (%24) 4-6 yıl, 57’si (%23,2) 7-9 yıl, 97’si (%39,4) 10 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahiptir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 40’ı (%16,3) devlet okulunda, 206’sı (%83,7) özel okulda görev yapmaktadır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 60’ı (%24, 4) sınıf öğretmeni, 185’i (%75,2) branş öğretmenidir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 15’i (%6, 1) ön lisans, 133’ü (%54,1) lisans, 86’sı (%35) lisans üstü mezundur. 12’si (%4,9) diğer okullardan mezun olmuştur.

Örneklem grubunun belirttiği yöneticilerin 113'ü (%45,9) kadın, 132'si (%53,7) erkektir.

5.1.2. Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar

5.1.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini belirtmişlerdir.
2. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuştuğunu belirtmişlerdir.
3. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin hiyerarşiyapıya uygun hareket ettiğini belirtmişlerdir.
4. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlara onları önemseydiğini hissettirdiğini belirtmişlerdir.

5.1.2.2. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin programlama ve planlama yeteneğine sahip olduğunu belirtmişlerdir.
2. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşündüğünü belirtmişlerdir.
3. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenlediğini belirtmişlerdir.

4. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını belirtmişlerdir.

5. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirlediğini belirtmişlerdir.

6. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuştuğunu belirtmişlerdir.

7. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdar olduğunu belirtmişlerdir.

8. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin taraf tutmadığını belirtmişlerdir.

9. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini istediğini belirtmişlerdir.

5.1.2.3.Öğretmenlerin Çalışma Alanı Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini belirtmişlerdir.

2. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekindiğini belirtmişlerdir.

3. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığını inandığını belirtmişlerdir.

4. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını belirtmişlerdir.

5.Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerininpersoneli en verimli olduğu yerde çalıştırdığını belirtmişlerdir.

6.Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerininher çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirdiğini belirtmişlerdir.

7. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurduğunu belirtmişlerdir.

8. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirlediğini belirtmişlerdir.

9. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırladığını belirtmişlerdir.

10. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin yönetim becerileri açısından donanımlı olduğunu belirtmişlerdir.

11. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdar olduğunu belirtmişlerdir.

12. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlara saygı duyduğunu, değer verdiğini ve anladığını belirtmişlerdir.

13.Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre daha fazla yöneticilerinin karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunu belirtmişlerdir.

5.1.2.4. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla sakin olduğu belirtilmiştir.

2. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla cesaretli olduğu belirtilmiştir.
3. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inandığı belirtilmiştir.
4. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşündüğü, bu nedenle de takibi seyrek yaptığı belirtilmiştir.
5. Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirdiği belirtilmiştir.
6. Kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenlediği belirtilmiştir.
7. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla kişilere görevleri dışında iş yaptırmadığı belirtilmiştir.
8. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla taraf tutmadığı belirtilmiştir.
9. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla çalışanlara onları önemseydiğini hissettirdiği belirtilmiştir.
10. Erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre öğretmenler tarafından daha fazla kritik durumlarda doğru karar verebildiği belirtilmiştir.

5.1.2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. 4-6 yıl tecrübeye sahip öğretmenler 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını belirtmişlerdir.

2. 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenler 7-9 yıl tecrübeye sahip öğretmenler ve 1-3 yıl tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin emredici bir tavrının olduğunu belirtmişlerdir.

3. 7-9 yıl tecrübeye sahip öğretmenler 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanların önerilerini dinlediğini ve dikkate aldığını belirtmişlerdir.

5.1.2.6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini belirtmişlerdir.

2. Diğer okullardan mezun olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin cesaretli olduğunu belirtmişlerdir.

3. Ön lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenlediğini belirtmişlerdir.

4. Ön lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırladığını belirtmişlerdir.

5. Lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin yönetim becerileri açısından donanımlı olduğunu belirtmişlerdir.

6. Önlisans mezunu olan öğretmenler lisans mezunu olan ve diğer okullardan mezun olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşadığını belirtmişlerdir.

7. Diğer okullardan mezun olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlara saygı duyduğunu, değer verdiğini ve anladığını belirtmişlerdir.

8. Lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin kritik durumlarda doğru karar verebildiğini belirtmişlerdir.

9. Lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunu belirtmişlerdir.

5.1.2.7. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler 31-35 yaş ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini belirtmişlerdir.

2. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inandığını belirtmişlerdir.

3. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenlediğini belirtmişlerdir.

4. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre ve 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını belirtmişlerdir.

5. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirlediğini belirtmişlerdir.

5.1.3. Öğretmenlerin Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına İlişkin Elde Edilen Bulgulara Yönelik Sonuçlar

Araştırma kapsamında öğretmenlerin, “Kadın Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları”na yönelik ifadelerle verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise $X=2,81$ “**Çoğu Zaman**” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kadın yöneticilerle ilgili bağımlı değişkenlere yönelik en fazla katıldıkları ifadeler; 3.51 aritmetik ortalamasıyla “**Çoğu zaman**” düzeyinde “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesi, 3.43 aritmetik ortalamasıyla “**Çoğu zaman**” düzeyinde “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi ve 3,41 aritmetik ortalamasıyla “**Çoğu zaman**” düzeyinde “Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.” ifadesi olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere yönelik en az katıldıkları ifadeler ise; 2.04 aritmetik ortalamasıyla “**Nadiren**” düzeyinde “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesi, 2,13 aritmetik ortalamasıyla “**Nadiren**” düzeyinde “Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesi ve 2,30 aritmetik ortalamasıyla “**Nadiren**” düzeyinde “Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.” ifadesi olarak görülmektedir.

Araştırma kapsamında öğretmenlerin, “Erkek Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları”na yönelik ifadelerle verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise $X=2,86$ “**Çoğu Zaman**” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin erkek yöneticilerle ilgili bağımlı değişkenlere yönelik en fazla katıldıkları ifadeler; 3.41 aritmetik ortalamasıyla “**Çoğu zaman**” düzeyinde “Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.” ifadesi, 3.36 aritmetik ortalamasıyla “**Çoğu zaman**” düzeyinde “Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.” ifadesi ve 3,31 aritmetik ortalamasıyla “**Çoğu**

zaman” düzeyinde “Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.” ifadesi olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere yönelik en az katıldıkları ifadeler ise; 2.02 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.” ifadesi, 2,20 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.” ifadesi ve 2,26 aritmetik ortalamasıyla **“Nadiren”** düzeyinde “Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.” ifadesi olarak görülmektedir.

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak **“Hiçbir zaman”** düzeyinde bağımlı değişken ortalaması (1,00-1,74 aralığında) bulunmamaktadır.

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak aşağıda belirtilen bağımlı değişkenlerin ortalamalarının **“Nadiren”** düzeyinde olduğu görülmektedir.

- Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.
- Emredici bir tavrı vardır.
- Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.
- Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.
- Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak aşağıda belirtilen bağımlı değişkenlerin ortalamalarının **“Çoğu zaman”** düzeyinde olduğu görülmektedir.

- Kararlı ve serttir.
- Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.
- Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.
- Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.
- Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.
- Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.

- Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.
- Yetki devri yapmaz.
- Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.
- Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.
- Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.
- Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.
- Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.
- Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.
- Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.
- Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.
- Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.
- Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.
- Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.
- Çalışanlarla arasında empati kurabilir.
- Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.
- Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.
- Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.
- Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.
- Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.
- Taraf tutmaz.
- Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.
- Kritik durumlarda doğru karar verebilir.
- Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.
- Takım çalışmasına önem verir.
- Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak aşağıda belirtilen bağımlı değişkenlerin ortalamasının “**Her zaman**” düzeyinde olduğu görülmektedir.

- Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.

5.1.4. Öğretmenlerin Erkek ve Kadın Yöneticiler İçinBağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmalarına Göre Karşılaştırılması

“Yöneticinin Cinsiyeti” değişkenine göre;

“Sakindir.” ifadesi kadın yöneticiler için “**Nadiren**” düzeyinde, erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Cesaretlidir.” ifadesi kadın ve erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.” ifadesi kadın ve erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.” ifadesi kadın yöneticiler için “**Nadiren**” düzeyinde, erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.” ifadesi kadın yöneticiler için “**Her zaman**” düzeyinde, erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre kadın yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.” ifadesi kadın ve erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre kadın yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.” ifadesi kadın yöneticiler için “**Nadiren**” düzeyinde, erkek yöneticiler için “**Çoğu zaman**” düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Taraf tutmaz.” ifadesi kadın ve erkek yöneticiler için **“Çoğu zaman”** düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.” ifadesi kadın ve erkek yöneticiler için **“Çoğu zaman”** düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

“Kritik durumlarda doğru karar verebilir.” ifadesi kadın ve erkek yöneticiler için **“Çoğu zaman”** düzeyinde çıkmıştır. Bağımsız grup t testi sonuçlarına göre erkek yönetici lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

5.2. TARTIŞMALAR

5.2.1 Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar

Örneklem grubunun çoğunluğunun kadın öğretmenlerden oluşması, öğretmenlik mesleğinin kadınlar tarafından daha fazla tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunlukla özel okulda çalıştıkları göz önüne alınarak ortaya çıkan sonuçların daha fazla özel okul yöneticilerinin özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunlukla branş öğretmeni olduğu göz önüne alınarak ortaya çıkan sonuçların daha fazla ortaöğretim yöneticilerinin özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerden lisans üstü mezunu olan grubun az sayıda olması öğretmenlerin kariyerlerinde lisans üstü eğitimi çok fazla düşünmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunlukla 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olmaları ve dolayısıyla uzun yıllar yöneticilerle aktif olarak çalıştıkları göz önüne alınarak öğretmenlerin düşüncelerinin, yaşadıkları tecrübelerle bire bir ilişkili olduğu düşünülebilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunlukla 26-35 yaş grubunda olması, sonuçların bu yaş grubundaki öğretmenlerin farklı yöneticiler ile çok fazla çalışmadıkları ve bu duruma göre düşüncelerini belirttikleri şeklinde yorumlanabilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin çoğunlukla kadın yöneticilerle çalışıyor olmaları eğitim yöneticiliği için kadınların daha fazla tercih edildiği şeklinde yorumlanabilir.

5.2.2. Araştırmanın Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar

5.2.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kadın öğretmenler yöneticilerinin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini düşünmektedir. Araştırmada kadın yöneticilerin çoğunlukta olduğu dikkate alınrsa, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha hızlı, doğru ve etkili karar alabildiği varsayılabilir.

Kadın öğretmenlerin yöneticilerin açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşmadığını düşündükleri varsayılabilir. Bunun nedeni kadınların daha fazla detaylara takılmaları ve üzerinde konuşulacak daha fazla konu bulabilmeleri varsayılabilir.

Erkek öğretmenler yöneticilerinin hiyerarşik yapıya daha uygun hareket ettiklerini düşünmektedir. Araştırmada kadın yöneticilerin çoğunlukta olduğu dikkate alınrsa, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla hiyerarşik yapıya daha fazla sadık kaldığı sonucuna varılabilir.

Yine benzer bir örnekle erkek öğretmenler yöneticilerinin daha fazla çalışanlara onları önemseydiğini hissettirdiğini düşünmektedir. Araştırmada kadın yöneticilerin çoğunlukta olduğu dikkate alınrsa kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha fazla çalışanlara onları önemseydiğini hissettirdiği sonucuna varılabilir.

5.2.2.2. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Özel okul öğretmenlerinin yöneticilerinin programlama ve planlama yeteneğine sahip olduklarını düşündükleri belirlenmiştir. Özel okullarda eğitim-öğretim sürekli olarak takip ve kontrol altında olmak durumundadır. Bunun sebebinin özel okullardaki başarı kaygısı olduğu düşünülebilir.

Devlet okulu öğretmenleri yöneticilerinin çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olmadığını düşündüğünü belirtmişlerdir. Bunun sebebinin devlet okulu yöneticilerinin öğretmenlerin üzerlerine düşen görevi yapmakta zorlandıkları,

takip edilmezlerse görevlerini yerine getirmeyeceklerine olan inancı olduğu varsayılabilir.

Özel okulda çalışan öğretmenler daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenlediğini belirtmişlerdir. Bunun sebebinin özel okullardaki veli beklentisi, başarı motivasyon ve odaklanması olduğu düşünülebilir.

Özel okulda çalışan öğretmenlerdaha fazla yöneticilerinin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını belirtmişlerdir. Bunun nedeninin insan kaynakları birimi tarafında hazırlanan detaylı iş tanımlarının çalışana ne yapması gerektiğini tüm ayrıntıları ile aktarması, özel okul çalışanlarının görevi ihmal etmekten daha fazla çekinmeleri ve ayrıntılara odaklanmak zorunda kalmaları şeklinde düşünülebilir.

Özel okul öğretmenleri yöneticilerinin açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuştuğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeninin çalışanın en az hata ile özel okul velisine hizmet vermek durumunda olduğunun düşünülmesi ve buna yönelik alınan önlemler olduğu varsayılabilir.

Özel okulda çalışan öğretmenleryöneticilerinin kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdar olduğunu belirtmişlerdir. Bunun devlet okullarında kendiliğinden işleyen süreç ve mekanizmaların aksine, özel okullarda sürekli ve sık takip edilmesi gerekliliği ve yöneticinin bu süreçlerin dışında kaldığı anda sistemin sorun çıkarmaya başlamasından kaynaklandığı varsayılabilir.

Özel okulda çalışan öğretmenleryöneticilerinin taraf tutmadığını belirtmişlerdir. Bunun profesyonel olarak işleyen insan kaynakları süreçlerinden ve sürekli bir üst yönetici tarafından denetleniyor olmaktan kaynaklandığı varsayılabilir.

Özel okulda çalışan öğretmenleryöneticilerinin kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini istediğini belirtmişlerdir. Bunun veli talebi ve beklentisi ile sürekli bir yenisi eklenen görev ve çalışmaların tamamlanmış olmasını takip zorunluluğundan kaynaklandığı düşünülebilir. Aynı zamanda yöneticinin takip

edilmeyen çalışanın görevini yerine getirmeyeceğine olan inancı nedeniyle dar denetim ile işlerin daha hızlı yapılacağına inanıyor olması da varsayımlar arasında bulunabilir.

5.2.2.3.Öğretmenlerin Çalışma Alanı Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Sınıf öğretmenleri yöneticilerinin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini ama kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekindiğini belirtmişlerdir. Bunun nedeninin yöneticilerin özellikle özel okullarda otorite modeli olmak ve kuralları uygulamak durumunda kalmaları olduğu düşünülebilir. Yönetici kendisine tanımlanan sınırlar içinde alabileceği kararı en hızlı ve doğru şekilde almak ve uygulamak durumunda kalıyor olabilir.

Sınıf öğretmenleri yöneticilerinin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığını inandığını; kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını; yöneticilerinin personeli en verimli olduğu yerde çalıştırdığını; yöneticilerinin her çalışana kendi uzmanlık alanına göre değerlendirdiğini; her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurduğunu; doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirlediğini; çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırladığını; yönetim becerileri açısından donanımlı olduğunu; kurumun genel işleyiş ve süreçlerinden haberdar olduğunu; çalışanlara saygı duyduğunu, değer verdiğini ve anladığını; karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenleri gibi farklı kademelerde derse girmek durumunda kalmamaları ile ilişkilendirilebilir. Sınıf öğretmenlerinin yetki ve sorumluluk alanları daha sınırlıdır. Belli bir yaş grubunda sınırlı çalışıldığı için öğretmen kendini görevlendirme sırasında daha güvende hissediyor olabilir. Uzun yıllar aynı kademedeki ve yaş düzeyinde çalışan sınıf öğretmenin alanında uzmanlaştığı için kendisini daha rahat hissettiği varsayılabilir.

5.2.2.4. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu bu örneklem grubuna göre erkek yöneticiler sakin, kritik durumlarda doğru karar verebilen, tarafsız ve cesaretli yöneticilerdir. Bu durum erkek yöneticilerin sakin ve cesur tavrı ile tarafsızlığını koruyarak kritik

durumlarda doğru kararlar alabildiği şeklinde yorumlanabilir. Bu duruma göre kadın yöneticilerin çatışma durumunda daha taraflı bir tutum sergilediği, hırçın ve cesaretsiz olduğu; buna bağlı olarak da kritik durumlarda aldığı kararların örneklem grubunun çoğunluğunun kadın olduğunu düşünürsek, kadın öğretmenler tarafından olumsuz karşılandığı sonucuna varılabilir.

Kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu bu örneklem grubuna göre erkek yöneticilerin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığını düşündüklerini, çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu, bu nedenle de takibi seyrek yaptığını ve kritik durumlarda doğru karar aldıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu durumda kadın yöneticilerin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmadıklarını ve daha iyisini yapabileceklerini düşündüğü sonucuna varılabilir. Yine buna bağlı olarak çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olmadığını, takip edilmezse işin bitmeyeceğini veya çalışanın işten kaytaracağını düşündüğü varsayılabilir. Bu düşünce sebebiyle de erkek yöneticilere oranla kadın yöneticilerin çalışan üzerinde davranışları ile daha fazla dar denetim hissi yarattığı düşünülebilir.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin kadın yöneticilerin çalışanlar için daha fazla hizmet içi eğitim programları düzenlediğini düşündükleri belirlenmiştir. Bunun sebebinin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığını düşünmemesi ve çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yetersiz olduğunu düşünmesi olabilir. Kadın yönetici hizmet içi eğitim sayısını arttırarak bu eksiğin giderilmesini sağlamayı amaçlıyor olabilir.

Kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu bu örneklem grubuna göre erkek yöneticiler kişilere görevleri dışındaki işleri daha az yaptırmaktadırlar. Bu durum erkek yöneticilerin daha tarafsız, sakin ve cesaretli olduğunu varsaydığımız durumlarla birlikte düşünülebilir. Yani erkek yönetici herhangi bir sebeple çalışanın görevi dışında bir işle meşgul olmasını gereksiz buluyor şeklinde yorumlanabilir. Kadın yöneticilerin hedefe ulaşmak için süreçle çok ilgilenmedikleri, bir şekilde bitirilmesi gerektiği düşüncesini taşıdıkları, bunun da beraberinde çatışma getireceği varsayılabilir.

5.2.2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Örnekleme grubundaki öğretmenler çoğunlukla 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiplerdir. 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler yöneticilerin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını 4-6 yıl tecrübeye sahip öğretmenlere oranla daha az düşünmektedirler. Bunun nedeninin 4-6 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenin meslek hayatı boyunca sınırlı sayıda yönetici ile çalışması ve konu ile ilgili derin bir yaşantısının olmaması olduğu düşünülebilir. 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler bir çok yönetici profili ile çalıştığı için yetki ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi konusunda yöneticilerin farklılıklar gösterdiği düşüncesi hakkında genelleme yapıyor olabilir.

Örnekleme grubundaki çoğunluğu 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler yöneticilerinin emredici bir tavrının olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu konuda 7-9 yıl ve 1-3 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin aksine bir sonuçla karşılaşmaktadır. 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmen geçmişte çalıştığı tüm yönetici profilleri ile ilintili bir karar vermiş olabilir. Aynı zamanda araştırmada çoğunlukla kadın öğretmen ve kadın yöneticilerin olduğu düşünülürse kadın öğretmenlerin kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha emredici bir tavra sahip olduklarını belirttikleri sonucuna varılabilir.

Örnekleme grubundaki çoğunluğu 7-9 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla çalışanların önerilerini dinlediğini ve dikkate aldığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu durum mesleki olarak belli bir birikime sahip olduğunun farkına varan öğretmenlerin kendisinin de fikirlerine değer verildiğini ve konu hakkında söz sahibi olabileceğini düşündüğü şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada çoğunlukla kadın yöneticilerin olduğu düşünülürse kadın yöneticilerin öğretmenlerin görüş ve fikirlerini erkek yöneticilere oranla daha fazla dinlediği ve dikkate aldığı da varsayılabilir.

5.2.2.6. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Okul Türü Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Örnekleme grubundaki öğretmenlerden lisans mezunu olanlar lisans üstü mezunu olanlara göredaha fazla yöneticilerin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini, yönetim becerileri açısından donanımlı olduklarını ve karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibi olduklarını, ayrıca kritik durumlarda doğru karar verebildiklerini düşünmektedir. Bu durum lisans üstü mezunu olan öğretmenler aldığı eğitimlerle sürece daha detaylı ve farklı açılardan bakıyor, alınan kararları ve yönetsel becerileri diğer gruplara oranla daha fazla sorguluyor, karar alınan konu hakkında daha detaylı ve kapsamlı bir araştırma sürecine ihtiyaç duyulduğunu düşünüyor ve kritik durumlarda alınan kararların doğruluğu hakkında şüphe taşıyor şeklinde yorumlanabilir.

Örnekleme grubundaki diğer okullardan mezun olan öğretmenler lisans üstü mezunlara göre yöneticilerin daha cesaretli olduğunu; çalışanlara saygı duyduğunu, değer verdiğini ve anladığını düşünmektedir. Bu durum lisans üstü mezunu olan öğretmenlerin yeni yönetim stilleri ve yaklaşımları çerçevesinde düşündüğü, yöneticisinden de bunlara uygun olan davranışları sergilemesini beklemesi şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca lisans üstü mezunu olan öğretmenlerin yöneticilerin çalışanlara saygı duyduğunu, değer verdiğini ve anladığını daha az düşünmesinin nedeni olarak; kendi akademik ve mesleki gelişiminin bir birikim olarak değerlendirilmesini ve kendisinden bu doğrultuda fikir ve destek alınması beklentisinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Örnekleme grubundaki ön lisans mezunu olan öğretmenler lisans üstü mezunlara oranla yöneticilerinin çalışanlar için daha fazla hizmet içi eğitim programları düzenlediğini ve çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırladığını belirtmişlerdir. Bunun nedeninin; lisans üstü mezunu olan öğretmenlerin akademik ve mesleki anlamda kendilerini geliştirecek olan çalışma ve eğitimler içinde daha fazla yer almak istemeleri ve eğitimleri az buluyor olmaları, ayrıca akademik ve mesleki gelişim açısından beklentisi daha yüksek olacağı ön görüşünden hareketle çalışanlar için daha uygun bir çalışma ortamının, yer ve zamanın tayin edilmesi gerektiğini düşünüyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Örnekleme grubundaki ön lisans mezunu olan öğretmenler diğer okullardan mezun ve lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşadığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni ön lisans mezunu olan öğretmenlerin yöneticinin aldığı kararları sorgulaması, beğenmemesi veya yetersiz bulması, yöneticinin yeterli ve derinlemesine bilgi sahibi olmak zorunda olduğu ama bunu başaramadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.2.2.7. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Örnekleme grubundaki 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin 31-35 yaş ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerin hızlı, doğru ve etkili karar alabildiğini düşünmeleri, henüz farklı yönetim stillerini benimsemiş yöneticilerle çalışmamış olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin sahip olduğu kısa mesleki geçmiş içinde, şahit olduğu yöneticinin karar alma süreçleri 31-35 yaş ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler kadar çeşitlilik göstermeyebilir. Bunun 20-25 yaş aralığındaki öğretmen için kendi yaşantısındaki karşılığının ne olabileceği bilinmemekle birlikte gözlemlendiği örnek olaylar karşısında yöneticilerin aldığı olumlu veya olumsuz örneği, olaylara bakış açısıyla değerlendirdiği varsayılmaktadır.

Örnekleme grubundaki 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığını inandığını; görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını; doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirlediğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu fark 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin geçmiş tecrübelerinden yola çıkarak olumsuz bir genellemeye vardıkları şeklinde yorumlanabilir. Tam tersi bir bakış açısıyla yaklaşıldığında 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin çoğunlukla kadın yönetici profili ile karşılıklı olarakanlayış ve otorite ile daha uyumlu çalıştığı sonucuna ulaşılabileceği varsayılabilir.

Örnekleme grubundaki 20-25 yaş aralığındaki öğretmenler 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerinin çalışanlar için hizmet içi eğitim programları

düzenlediğini düşünmektedir. 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere oranla bu sayının fazla çıkması 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin bu eğitimlerden memnun olması ve eğitimleri yeterli bulması şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir bakış açısıyla 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin eğitimleri yetersiz bulması veya daha fazlasının yapılmasını zaman kaybı olarak algılıyor olması şeklinde yorumlanabilir.

Örnekleme grubundaki 26-30 yaş aralığındaki öğretmenler 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha fazla yöneticilerin görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlediğini ve aktardığını düşündüklerini belirtmiştir. Bunun nedeni 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin görevlendirmelerde daha temkinli ve uzak durmaya çalışıyor olmasından kaynaklandığı veya 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin bu görevlendirmelerden kendilerine daha net vazifeler çıkardığı şeklinde yorumlanabilir.

5.2.3. Öğretmenlerin Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına İlişkin Elde Edilen Bulgulara İlişkin Tartışmalar

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak **“Hiçbir zaman”** düzeyinde bağımlı değişken ortalamasının bulunmaması, yöneticilerin her bağımlı değişken için en az nadiren düzeyinde bir yaklaşım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Sonuçlara bakıldığında;

- Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.
- Emredici bir tavrı vardır.
- Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.
- Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.
- Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.

bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak **“Nadiren”** düzeyinde olması, kadın ve erkek yöneticilerde bu yaklaşımların fazla gözlemlenemediği şeklinde açıklanabilir.

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak;

- Kararlı ve serttir.
- Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.
- Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.
- Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.
- Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.
- Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.
- Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.
- Yetki devri yapmaz.
- Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.
- Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.
- Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.
- Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.
- Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.
- Her çalışana kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.
- Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.
- Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.
- Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.
- Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.
- Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldir.
- Çalışanlarla arasında empati kurabilir.
- Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.
- Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.
- Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.
- Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.
- Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.
- Taraf tutmaz.
- Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.
- Kritik durumlarda doğru karar verebilir.

- Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.
- Takım çalışmasına önem verir.
- Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.

bağımlı değişkenlerinin ortalamalarının “**Çoğu zaman**” düzeyinde fazla olması yöneticilerin cinsiyet ayırt etmeksizin bu konularda ortak yaklaşımlarının olduğu şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle yöneticilerin çoğu bu tarz yaklaşımlar içerisindedirler şeklinde yorumlanabilir.

Sonuçlara bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerle ilgili olarak

- Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.

bağımlı değişkeninin ortalamasının “**Her zaman**” düzeyinde olması yöneticilerin diğer tüm bağımlı değişkenlere oranla idari ve kurumsal işlere daha çok önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

5.2.4. Öğretmenlerin Erkek ve Kadın Yöneticiler İçin Bağımlı Değişkenlere Verdikleri Cevapların Ortalama ve Standart Sapmalarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tartışmalar

“Yöneticinin Cinsiyeti” değişkenine göre;

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha sakin oldukları düşünülmektedir. Bunun sebebinin erkek yöneticilerin takip ve denetim konularında daha rahat bir tavır sergilemeleri olduğu düşünülebilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha cesaretli olduklarının düşünülmesi kadın yöneticilerin hiyerarşik yapıya daha uygun hareket ettikleri için karar alma süreçlerinde daha tutuk davranmalarına sebep oluyor şeklinde yorumlanabilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptıklarına inandıklarının

düşünülmesi erkek yöneticilerin çalışanlardan beklentilerinin daha az olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunun düşünülmesi kadın yöneticilerin beklenti ve taleplerinin daha detaylı olması ve bu sebeple öğretmenler tarafından bu detaylı beklentinin yetersizlik öz benlik algısı oluşturduğu varsayılabilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha çok davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirdiklerini düşünmelerinin sebebi kadın yöneticilerin kontrol azaldığında öğretmenlerin hata yapabileceğine olan inancı olduğu varsayılabilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha çok çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenlediklerini düşünmelerinin sebebi kadın yöneticilerin eğitim alındıkça hata payının azalmasına olan inançları veya bilgi, teori ve uygulama aşamalarında öğretmen tarafında boşluk kalmamasını istemelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok kişilere görevleri dışında iş yaptırmadıklarını düşünmelerikadın yöneticilerin işi en kısa sürede bitirebilmek için çalışanlara farklı görevler yüklediği varsayımıyla ilişkili olduğu düşünülebilir. Buna ek olarak kişilerde diğer görevi yapabilecek yeterlik gördüğü için çalışana başka görevler verilebileceğini düşündüğü varsayılabilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok taraf tutmadıklarının düşünülmesinin sebebi erkek yöneticilerin konuya daha objektif yaklaşıyor olmaları şeklinde yorumlanabilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok çalışanlara onları önemseydiğini hissettirdiklerinin düşünülmesi erkek yöneticilerin çalışanların kişisel veya mesleki sorunları hakkında onları daha fazla dinlemesi, destek olması olduğu düşünülebilir.

Örnekleme oluşturan öğretmenler tarafından erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok kritik durumlarda doğru karar verebildiklerinin düşünülmesi kadın yöneticilerin hiyerarşik yapıya daha fazla sadık kalmaları ve dolayısıyla sorun çözme aşamalarını takip ederken daha detaylı bir çerçeve içinde düşünmeleri sonucunda karar alma sürecinin uzaması olduğu varsayılabılır. Uzayan bu süreç içinde alınan kararlar istenen sonuca ulaştırmıyor olabilir şeklinde yorumlanabilir.

5.3. ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak önerilere yer verilmektedir.

1. Eğitim yöneticilerinin kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkması gerektiği düşünülmektedir. Kalıpların eğitim yöneticisinin karar alma süreçlerini kısırlaştırdığı ve farklı yapılarda öğretmenlerle çalışıldığı düşünülerek karar ve tavırların kişilere ve durumlara göre esneklik göstermesi önerilir.
2. Eğitim yöneticileri gerekli durumlarda yetki devri yapmalıdır. Gerekli durumlarda yapılan yetki devri ile hem çalışan motive olur, hem de yönetici kazandığı bu süre içinde işin özüne odaklanabilir.
3. Eğitim yöneticileri davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirmemelidir. Kişilere belirlenen zaman içinde beklenen çalışmayı tamamlayabilmeleri için olanak sağlanmalıdır. Dar denetim ile yapılan takibin çalışanı bezdirdiği ve bir süre sonra çatışmaya zemin oluşturduğu düşünülmektedir.
4. Eğitim yöneticisinin cinsiyeti bu araştırmanın temel bağımsız değişkenidir. Başka araştırmalarda yöneticinin yaşı, mesleki kıdemi, medeni durumu, eğitimi gibi değişkenlerle çalışmalar yapılması önerilir.
5. Eğitim yöneticileri üzerine yapılan çalışmaların sonuçları devlet tarafından tüm okul yöneticileri ile paylaşılmalıdır. Bu paylaşım sonucunda yöneticilerin öz eleştiri yapmaları ve öğretmenlerin beklentilerinin ne olduğunu anlamaları sağlanabilir.
6. Eğitim yöneticisi olmak için kriterlerin MEB tarafından incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.
7. Alanında yüksek lisans veya doktora yapmış olmanın eğitim yöneticisinin yönetsel becerileri üzerinde gelişim ve değişim anlamında olumlu katkı sağlayacağı ve niteliğini arttıracığı düşünülmektedir.
8. Eğitim yöneticisi sıklıkla yönetsel beceri ve yeterliklerini beslemek amacıyla hizmet içi eğitimlere alınmalıdır.
9. Eğitim yöneticisinin evrak işlerinde boğulmasının önüne geçilmelidir.
10. Eğitim yöneticisi vaktini öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak için harcamalıdır.
11. Eğitim yöneticisi gücünü makamından değil kendi yetkinliklerinden almalıdır.

12. Eğitim yöneticisi yasalardan gelen gücünü kötüye kullanmamalıdır.
13. Eğitim yöneticileri çağdaş, bilimsel ve demokratik yöntemleri kullanmaya karşı olumlu tutum sergilemeli ve bu konuda örnek olmalıdır.
14. Eğitim yöneticisi küreselleşmenin, bilgiye ulaşmanın, örgütsel öğrenmenin, takım çalışmasının gerekliliğine inanmalıdır. Değişen şartlara göre kendini yenileyebilmeli, yetiştirmeli ve geliştirmelidir.
15. Eğitim yöneticisi sorumlu olduğu kademelerde ulusal müfredata hakim olmalıdır.
16. Eğitim yöneticisi sorun çözme, olumlu örgüt iklimi oluşturma, karar verme, etkili dinleme, raporlama, çatışma yönetimi gibi konularda bilgi, beceri ve deneyim sahibi olmalıdır.
17. Eğitim yöneticisi elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülleri astları ile paylaşmalıdır.
18. Eğitim yöneticisi okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin amaçlarını bir bütün olarak görmeli ve ikisi arasındaki dengeyi kurmalıdır.
19. Araştırma kapsamında daha az madde ile öğretmenlerin açık uçlu sorulara cevap vermesi sağlanabilir.
20. Araştırma İstanbul ili ile sınırlıdır. Araştırma Türkiye geneline yayılabilir. Bölgesel olarak varılan sonuçlara göre daha iyi bir eğitim yönetimi için gerekli çalışmalar yapılabilir.
21. Araştırma içinde anlamlı farklılık olduğu gözlenen her bir ifade üzerine yeni bir araştırma yürütülebilir.

KAYNAKLAR

- Acker, Sandra, (1994). Gendered Education: Sociological Reflections on Women, Teaching and Feminism. Bristol, PA, Open University Press.
- Açıklalın, Aytaç, (1980). “Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Atama, Yer Değiştirme İlkeleri ve Amaçları”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Açıkgöz, Kemal, (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Asunakutlu, Tuncer, (2001). “Klasik ve Neo Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2001, Sayı 5.
- Apple, W. Michael, (1994). “Is Change Always Good For Teachers? Gender, Class And Teaching in History”, in K. Borman& N. Greenman (eds). Changing American Education, Albany, NY, SUNY Press.
- Arıkan, Semra, (2003). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s.1-19.
- Arseven, D. Ali, (2001). Alan Araştırma Yöntemi, Gündüz Eğitim Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, Mustafa, (2010). Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi
- Balcı, Ali, (2001). “Etkili Okul ve Okul Geliştirme”, Kuram, Uygulama ve Araştırma, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, Ali, (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, Ali, (2002). “Sunuş: 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 119.

Balcı, Ali, (2002). “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, “21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 119.

Başaran, İbrahim Ethem, (2000). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, 4.Basım, Feryal Matbaası, Ankara.

Bayrak, Sabahat ve Mohan, Yeliz, (2001). “Erkek Yöneticilerin Çalışma Yaşamı ve Liderlik Davranışları Açısından Kadın Yöneticileri Algılama Tarzları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Haziran, s.89-114.

Binbaşıoğlu, Cavit, (1983). EğitimYöneticiliği, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.

Blackmore, Jill, (1998). “The Politics of Genderand Educational Change”, in A. Hargreaves et al. (eds). International Handbook of Educational Change, Boston, Kluwer Academic.

Bursalıoğlu, Ziya, (2003). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, 7.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Bursalıoğlu, Ziya, (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara

Çelik, Vehbi, (2002). Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Çelikten, Mustafa ve Yeni, Yeliz (2004). “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 305-314.

Davis, H. Stephen, (1998). “Super Intendents’ Perspectives on the Involuntary Departure of Public School Principals. The Most Frequent Reasons Why Principals Lose Their Jobs”, Educational Administration Quarterly, vol. 34, No. 1, pp. 58-90.

Dinçer, Ömer& Fidan, Yahya, (1997). İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, İrfan, (2004). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği,5.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erdoğan, İrfan, (2008). Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Genç, Nurullah, (1997). Zirveye Götüren Yol Yönetimi, Timaş Yayınları, İstanbul.

Ilgar, Lütfü, (2005). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Karasar, Niyazi, (2002). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ekim, Ankara.

Karip, Emin ve Köksal, Kemal, (1999). “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 18, Bahar, ss.193-207.

Kaya, Yahya Kemal, (1993). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara.

Korkmaz, Mehmet, (2005). “Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Pegem Akademi Yayıncılık , Sayı: 43 ss. 402, Ankara.

Massie, Joseph, L. (1983). Çev. Öz, Şan; İşletme Yönetimi, Baytes Yayıncılık, Eskişehir.

MEB, (2014). 12 Yıllık Zorunlu Eğitime Yönelik Uygulamalar.

<http://www.meb.gov.tr/haberler/2012/12YillikZorunluEgitimeYonelikGenelge.pdf>

11.02.2014 tarihinde erişildi.

Özden, Yüksel, (1998). Eğitimde Dönüşüm, Pegem Yayınları, Ankara.

Paşaoğlu, Didem; Tokgöz, Nuray; Şakar, Nurhan; Ergun Özler, Nezire Derya ve Özalp, İnan, “Yönetim ve Organizasyon”, TC Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2944, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1900.

Streitmatter, Janice, (1999). For Girls Only, Albany, NY, Sunny Press.

Şahin, Ali Ekber, (2000).“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı 22.

Şahin, Ali Ekber, (2004). “Öğretmen Yeterliliklerinin Belirlenmesi”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl:5, Sayı:58.

Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; İşbir, Eyüp; G, Özer, Mehmet Akif ve Yayman, Hüseyin, (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Töremen, Fatih ve Kolay, Yakup, (2003). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 160, Güz

Yaşar, Vahdettin, (2012). “Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde (Ram) Görev Yapan Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (Ram) Müdürlerinin Yöneticilik Becerileri ile Bazı Yönetici Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yaz 2012, Yıl 41, .Sayı 195

EKLER

Değerli Meslektaşımız;

Bu araştırma özel okul ve devlet okullarında “**Yöneticinin Cinsiyetine Göre Yönetme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları**”nı incelemeye yöneliktir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması; ölçekte yer alan maddelerin tamamında, size uyan ifadeleri objektif olarak cevaplandırmanıza bağlıdır. Bu nedenle sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir.

Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız. Ölçekle elde edilecek veriler, akademik etik gereği, araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Elde edeceğimiz bilgiler bilimsel amaçlara göre toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Prof. Dr. Semra ÜNAL
Danışman

Dilek YILDIZ GÜRGÜN
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı seçiniz ve yanında paranteze (X) koyarak işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz;

a-() Kadın

b-() Erkek

2.Yaşınız;

a-() 20 – 25

b-() 26 – 30

c-() 31 – 35

d-() 36 – 40

e-() 41 ve üzeri

3.Meslek kıdeminiz

a-() 1 – 3 Yıl

b-() 4 – 6 Yıl

c-() 7 – 9 Yıl

d-() 10 Yıl ve üzeri

4.Çalıştığınız okul türü;

a-() Devlet Okulu

b-() Özel Okul

5. Çalışma alanınız;

a-() Sınıf Öğretmeni

b-() Branş Öğretmeni

6.Mezun olduğunuz okul türü;

a-() Ön Lisans

b-() Lisans

c-() Lisans Üstü

d-() Diğer

BÖLÜM II

Bu bölümde her bir madde ile ilgili düşüncelerinizi en iyi şekilde ifade eden sütundaki kutucuğa (X) işareti koyunuz. Anketi objektif olarak cevaplandırabilmeniz için maddeleri tek tek değerlendiriniz. İşaretlemeyi bir tek yöneticiyi baz alarak yapınız.

KADIN YÖNETİCİLER				MADDELER	ERKEK YÖNETİCİLER			
Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Çoğu Zaman (3)	Her Zaman (4)		Her Zaman (4)	Çoğu Zaman (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)
				1. Kararlı ve serttir.				
				2. Programlama ve planlama yeteneğine sahiptir.				
				3. Hızlı, doğru ve etkili karar alabilir.				
				4. Sakindir.				
				5. Kalıplaşmış karar ve tavırların dışına çıkmaktan çekinir.				
				6. Cesaretlidir.				
				7. Çalışanların başarısını arttırmak için onları güdüler.				
				8. Ödül-ceza yöntemini sık kullanır.				
				9. Çalışanların uyumlu olması için kişisel çaba harcar.				
				10. Çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yaptığına inanır.				
				11. Yetki devri yapmaz.				
				12. Çalışanların öz yönetim ve öz denetim becerilerinin yeterli olduğunu düşünür. Bu nedenle de takibi seyrek yapar.				
				13. Davranışlarıyla sürekli takip ettiğini hissettirir.				
				14. Problemlerin zamanında çözülmesi konusunda istekli davranır.				
				15. Herkesin fikrini rahatça söylemesine olanak tanır.				

KADIN YÖNETİCİLER				MADELER	ERKEK YÖNETİCİLER			
Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Çoğu Zaman (3)	Her Zaman (4)		Her Zaman (4)	Çoğu Zaman (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)
				16. Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik davranışlarda bulunur.				
				17. Çalışanlar için hizmet içi eğitim programları düzenler.				
				18. Görevlendirme yaparken kişilerin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirler ve aktarır.				
				19. Personeli en verimli olduğu yerde çalıştırır.				
				20. Her çalışanı kendi uzmanlık alanına göre değerlendirir.				
				21. Kişilere görevleri dışında iş yaptırmaz.				
				22. Her bireyin kendi mesleki yeterliklerini göz önünde bulundurur.				
				23. Doğru bir görev tanımı ile herkesin görevini kesin ve net bir şekilde belirler.				
				24. Çalışanlar için uygun çalışma ortamı, yer ve zamanı hazırlar.				
				25. Planlama ve görev dağılımında güvenilir ve adaletlidir.				
				26. Emredici bir tavrı vardır.				
				27. Çalışanlarla yakın ilişkiler kurar, sosyaldır.				
				28. Çalışanlarla arasında empati kurabilir.				
				29. Açık, net, kesin ve anlaşılır bir üslupla konuşur.				
				30. Hiyerarşik yapıya uygun hareket eder.				
				31. Yönetim becerileri açısından donanımlıdır.				
				32. Kurumun genel işleyişi ve süreçlerinden haberdardır.				
				33. Gün içinde yaşanan olay ve durumlar karşısında bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bocalamalar yaşar.				
				34. Çatışma anında yasalardan aldığı gücü kullanır.				

KADIN YÖNETİCİLER				MADDELER	ERKEK YÖNETİCİLER			
Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Çoğu Zaman (3)	Her Zaman (4)		Her Zaman (4)	Çoğu Zaman (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)
				35. Taraf tutmaz.				
				36. Çalışanlara onları önemseydiğini hissettirir.				
				37. Kayırma sebebiyle bazı çalışanların hatalarını görmezden gelir.				
				38. Çalışanlara saygı duyar, değer verir ve anlar.				
				39. Kritik durumlarda doğru karar verebilir.				
				40. Karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibidir.				
				41. Takım çalışmasına önem verir.				
				42. Görev dağılımı yaparken çalışanların fikrini alır.				
				43. Çalışanların önerilerini dinler ve dikkate alır.				
				44. Çalışanlarla ortak karar alma eğilimindedir.				
				45. Kişilere verdiği görevin en kısa sürede eksiksiz bir şekilde bitirilmesini ister.				

BÖLÜM III

Bu konuda belirtmek istediğiniz düşüncelerinizi aşağıdaki bölüme yazabilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Dilek YILDIZ GÜRGÜN 19.01.1982 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da tamamladıktan sonra Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden 2004 yılında mezun oldu. 2004-2011 yılları arasında özel okullarda 1-3. sınıf düzeyinde sınıf öğretmenliği yaptı. Meslek hayatı boyunca birçok ulusal ve uluslararası sempozyum, konferans ve seminerlere katıldı. İlkokulda kullanılmak üzere mihver derslere yönelik ders ve çalışma kitaplarının hazırlanmasında aktif olarak yer aldı. Dilek YILDIZ GÜRGÜN halen İstanbul'da bir özel okulda 2011 yılında başladığı 1-4. sınıf düzeyinde öğretim koordinatörlüğü görevine devam etmektedir.