



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

**ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILIM ALGILARI ve BEKLENTİLERİ İLE
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(ÜMRANIYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Umut ÇELİKER
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2015



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILIM ALGILARI ve
BEKLENTİLERİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ÜMRANİYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Ad-Soyad:

Umut GELİKER

ONAY:

Danışman :

Prof. Dr. Adil GAĞLAR

Üye:

Prof. Dr. Suat ANAR

Üye:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KATILIMCI

Onay Tarihi: 21.05.2015



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

**ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILIM ALGILARI ve BEKLENTİLERİ İLE
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(ÜMRANIYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Umut ÇELİKER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR

İSTANBUL, 2015

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	4
TABLolar LİSTESİ	7
ŞEKİLLER LİSTESİ	12
SİMGELER LİSTESİ	13
ÖNSÖZ	14
ÖZET	15
ABSTRACT	17

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu.....	19
1.2.Problem Cümlesi.....	21
1.3.Alt Problemler.....	21
1.4.Araştırmanın Amacı.....	23
1.5.Araştırmanın Önemi	23
1.6.Sayıtlılar.....	23
1.7.Sınırlılıklar	23
1.8.Tanımlar.....	24

BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Örgüt	24
2.1.1. Formal ve İnfomal Örgüt.....	26
2.1.2. Formal Örgüt	26
2.1.3. İnfomal Örgüt.....	27
2.2. Örgütsel iletişim.....	27
2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	29
2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları	31
2.5. Eğitimde Örgüt Kavramı	32
2.6. Örgütsel Güç	33
2.6.1. Gücü Kullanmak.....	35
2.6.2. Otorite ve Güç İlişkisi	36
2.6.3. Yetki ve Güç İlişkisi.....	36

2.6.4. Etki Ve Güç İlişkisi.....	37
2.6.5. Sorumluluk ve Güç İlişkisi.....	38
2.6.6. Liderlik ve Güç İlişkisi	38
2.7. Mclelland'ın İki Taraflı Güç Kuramı.....	38
2.8. Etzioni'nın Güç Analizi	39
2.9. Yönetimde Güç Kaynakları	40
2.9.1. Dikey Kaynaklar.....	40
2.9.2. Yatay Kaynaklar	41
2.10. Güç Taktikleri	42
2.11. Eğitim Yönetimi	42
2.12. Eğitim Yönetiminin Görevleri	43
2.13. Eğitimde Liderlik.....	43
2.14. Yönetici.....	46
2.15. Yöneticinin Özellikleri	47
2.16. Yönetimsel Beceriler.....	48
2.17. Yönetici Çeşitleri	49
2.17.1. Otokratik Yönetici	49
2.17.2. Demokratik Yönetici.....	50
2.17.3. Diktatör Yönetici.....	50
2.17.4. Katılımcı Yönetici.....	51
2.17.5. Danışan Yönetici.....	51
2.17.6. Destekleyici Yönetici.....	51
2.17.7. Serbestiyetçi Yönetici	51
2.18. Okul Yönetimi	52
2.19. Katılımcı yönetim	54

BÖLÜM III

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	56
2.2. Evren ve Örneklem	56
2.3. Veri Toplama Araçları	56
2.3.1. Öğretmen Kişisel Bilgi Formu	56
2.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği	57

2.3.3. Yönetime Katılım Ölçeği	57
2.4. Verilerin Toplanması	57
2.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	57

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular	59
4.2. Grubun Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Anketleri Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular	61
4.3. Demografik Değişkenlerle Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Anketleri Toplam Puanlarına ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bulgular (Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular).....	63

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	87
5.2. Öneriler	89
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	89
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	90
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	96
ÖĞRETMEN KİŞİSEL BİLGİ FORMU	97
ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ.....	98
YÖNETİME KATILIM ÖLÇEĞİ.....	101
YÖNETİME KATILIM ANKETİ KULLANIM İZİNİ.....	102
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1.Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	59
Tablo 4.2.Öğretmenlerin yaş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	59
Tablo 4.3.Öğretmenlerin kıdem değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	60
Tablo 4.4.Öğretmenlerin okul türü değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	60
Tablo 4.5.Öğretmenlerin görev değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	60
Tablo 4.6.Öğretmenlerin branş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	61
Tablo 4.7.Örgütsel Güven Ölçeği puanlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	61
Tablo 4.7.Örgütsel Güven Ölçeği alt boyut puanlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	62
Tablo 4.8.Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım boyutu puanlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	62
Tablo 4.9.Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım boyutu puanlarına ait aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri.....	63
Tablo 4.10.Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	64
Tablo 4.11.Örgütsel Güven Ölçeği çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	64
Tablo 4.12.Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	64
Tablo 4.13.Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	65
Tablo 4.14.Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	65
Tablo 4.15.Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları.....	65

Tablo 4.16.Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları	66
Tablo 4.17.Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....	66
Tablo 4.18.Örgütsel Güven Ölçeği çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	67
Tablo 4.19.Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	67
Tablo 4.20.Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	68
Tablo 4.21.Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	68
Tablo 4.22.Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan mann whitney u testi sonuçları.....	69
Tablo 4.23.Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	69
Tablo 4.24.Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	70
Tablo 4.25.Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....	70
Tablo 4.26.Örgütsel Güven Ölçeği çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	71

Tablo 4.27.Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	71
Tablo 4.28.Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	72
Tablo 4.29.Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	72
Tablo 4.30.Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	73
Tablo 4.31.Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	73
Tablo 4.32.Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	74
Tablo 4.33.Örgütsel Güven Ölçeği çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	74
Tablo 4.34.Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	75
Tablo 4.35.Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	75
Tablo 4.36.Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	76
Tablo 4.37.Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	76

Tablo 4.38.Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	77
Tablo 4.39.Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	77
Tablo 4.40.Örgütsel Güven Ölçeği çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	78
Tablo 4.41.Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	78
Tablo 4.42.Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	79
Tablo 4.43.Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	79
Tablo 4.44.Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	80
Tablo 4.45.Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanlarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan mann whitney-u testi sonuçları	80
Tablo 4.46. Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları.....	81
Tablo 4.47. Örgütsel Güven Ölçeği çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	81
Tablo 4.48. Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	82

Tablo 4.49. Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	82
Tablo 4.50. Örgütsel Güven Ölçeği yeniliğe açıklık alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan mann whitney u testi sonuçları	83
Tablo 4.51. Örgütsel Güven Ölçeği iletişim ortamı alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	83
Tablo 4.52. Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	84
Tablo 4.53. Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan kruskal wallis-h testi sonuçları	84
Tablo 4.54.Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanları ile Yönetime Katılım Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkileri tespit üzere yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları	85
Tablo 4.55.Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkileri tespit üzere yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları	85
Tablo 4.56.Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği alt boyut puanları arasındaki ilişkileri tespit üzere yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları	86
Tablo 4.57.Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği algılanan katılım alt boyutu ile Yönetime Katılım Ölçeği beklenen katılım alt boyutu puanları arasındaki ilişkileri tespit üzere yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Iceberg Örgütü.....	26
Şekil 2.2. Örgütsel Kültürün Dört Fonksiyonu	31
Şekil 2.3. Yetki- Güç Sistemi	37
Şekil 2.4. Etzioni'nin Güç Analizi	39
Şekil 2.5. Bir Kavram Olarak Liderlik	45

SİMGELER LİSTESİ

f	Frekans
$\% geç$	Geçerli puanların yüzdesi
$\% yığ$	Geçerli puanların kümülatif (yığınlaştırılmış) yüzdesi
\bar{x}	Aritmetik ortalama değeri
ss	Standart sapma değeri
$Sh_{\bar{x}}$	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
sd	Serbestlik derecesi
N	Dağılıma ait veri sayısı
p	Anlamlılık katsayısı
KT	Kareler Toplamı
KO	Kareler Ortalaması
χ^2	Chi-Square (Ki kare değeri)
$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar ortalaması
F	Birden fazla örneklem kümesinin karşılaştırılmasında, iki farklı kümenin varyansları oranı
t	t-testi sonucu elde edilen değer

ÖNSÖZ

Okullarımızda görev yapan öğretmenlerin buldukları kurumlarda kurumla ilgili alınacak kararlara katılma düzeyleri ve bu konudaki beklentileri ile çalıştıkları kuruma karşı duydukları güven ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmamda yardımını hiç esirgemeyip hep destek olan tez danışmanım, Sayın Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR'a teşekkür ederim.

Yüksek Lisans sürecimde manevi desteklerini her zaman hissettiğim anneme ve babama teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, tüm çalışmalarım boyunca desteğini ve sevgisini esirgemeyen eşim ve kızıma teşekkür ederim.

Myıs 2015- İSTANBUL

Umut ÇELİKER

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILIM ALGILARI ve BEKLENTİLERİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (ÜMRANIYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre örgütsel güven düzeyi ve öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri arasındaki ilişkiyi inceleyerek varsa öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ve yönetime katılım düzeylerine ve beklentilerine etki eden olumlu ve olumsuz faktörlerin tespiti yoluyla eğitim süreçlerinin niteliğinin artırılmasına yönelik olarak yapılmıştır.

Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete, yaşa, kıdeme, görev yapılan okul türüne, göreve ve göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin; ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ölçekler, bu evrenden tesadüfi örnekleme yolu ile tespit edilmiş toplam 110 öğretmene uygulanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini belirlemek için Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 40 soru ve çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Öğretmenlerin yönetime katılım algılarını beklentilerini ölçmek için ise Aldemir (1996) tarafından geliştirilmiş olan Yönetime Katılım Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 soru ve algılanan katılım ve beklenen katılım olmak üzere 2 alt boyut içermektedir.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 paket programı kullanılarak demografik özelliklerin frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ölçeklerden alınan puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım

Ölçeklerinden alınan puanların; öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T testi*, yaşına, kıdemine, okul türüne ve branşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi analizi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi*, görevine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin yönetime katılım algısı cinsiyete göre değişmektedir. Öğretmenlerin iletişim ortamının yeterliliği algısı yaşa ve göreve göre değişmektedir. Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi göreve göre değişmektedir. Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı branşa göre değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi cinsiyete, kıdeme, okul türüne göre değişmemektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım algısı ve beklentisi yaşa, kıdeme, okul türüne, göreve ve branşa göre değişmemektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım algısı yükseldikçe örgütsel güven düzeyi de yükselmektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe çalışanlara duyarlılık algı düzeyleri de yükselmektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe yöneticiye güven düzeyleri de yükselmektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe yeniliğe açıklık algı düzeyleri de yükselmektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe iletişim ortamının yeterliliği algı düzeyleri de yükselmektedir. Öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri ile örgütsel güvenin alt boyutları ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Öğretmenlerin yönetime katılım algı düzeyleri ile yönetime katılım beklentileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Kullanılan Anahtar Kelimeler: Öğretmen, örgüt, güven, örgütsel güven, yönetim, yönetici, yönetime katılım, ilkokul, ortaokul, lise.

ABSTRACT

EXAMINATION STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' MANAGEMENT PARTICIPATION PERCEPTION, EXPECTANCES AND ORGANIZATIONAL DEPENDENCE LEVELS (UMRANIYE DISTRICT SAMPLE)

This research is held in an attempt to enhancing the quality of education processes examining the relationship between organizational dependence level in respect to teachers' perceptions and their management participation perception by means of identifying the factors if there are positive or negative factors that can affect teachers' organizational dependence level, expectance and management participation level.

Intentionally, the goal in this study is to determine whether teachers' management participation perception, expectances and organizational dependence level who are on duty at primary, secondary and high schools differ statistically in an expressive level depending on gender, age, seniority, type of school and duty and again determine whether there is significant level of relationship between teachers' management participation perception, expectance and organizational dependence level who perform at primary, secondary and high schools.

Descriptive scanning model is used in this survey. Population in the study is composed teachers work in primary, secondary and high schools that are under the management of Ministry of Education located in Umraniye district in Istanbul. Accordingly, scales are applied to totally 110 teachers chosen from the population by the way of coincidental sampling.

Organizational Dependence Scale, adapted to Turkish by Kamer (2001) is used to measure teachers' organizational dependence level. The scale consists of 40 questions and 4 sub dimensions as sensibility to employee, trust on director, being open to innovation and communication environment. Management Participation Scale, improved by Aldemir (1996) is put into use to evaluate teachers' expectances and management participation perception. 12 questions and 2 sub dimensions as perceived participation and expected participation are included in this scale.

At the analysis stage of input data, frequency and percentage values of demographic features are examined, arithmetic average and standard deviation of percentage scores that taken from scales are calculated by using SPSS 15.0 program. *Independent Group T Testing* is used to determine whether the score obtained from Organizational Dependence and Management Participation Scales become different in accordance with the teachers' gender; *Kruskal Wallis-H Testing Analysis* is used for detection of any difference according to age, seniority, type of school and branch; *Mann Whitney-U Testing* is used to state significant difference that occur in which groups and *Mann Whitney-U Testing* is applied to determine the changes based upon duty.

According to consequences of research, teachers' management participation perception differs as regard to gender. Teachers' perception of communication environment capability changes depending on age and duty, trust on director changes depending on duty, being open to innovation changes depending on branch, organizational dependence level shows difference according to gender, seniority and type of school. As teachers' management participation level increases, their organizational dependence level also increases. As teachers' management participation level increases, their sensitivity perception level also increases. As teachers' management participation level increases, trust on director level also increases. As teachers' management participation level increases, being open to innovation perception level also increases. As teachers' management participation level increases, capability of communication environment perception level also increases. There is no meaningful relationship between teachers' management participation expectancies, sub dimensions of organizational dependence and perception levels. Teachers' management participation perception level has no expressive connection with management participation expectancies.

Keywords: Teacher, organization, dependence, organizational dependence, management, director, management participation, primary school, secondary school, high school.

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Eğitim etkileri nesiller boyu süren bir meslek alanıdır. Bu nedenle eğitimin kalitesi ve verimliliği özel önem arz etmektedir. Verimlilik için en temel unsurlardan biri iş huzurudur. Çalışanlar içinde buldukları örgüte güvendikleri ölçüde verimleri artar. Güven ilişkisi karşılıklı iletişimle oluşur. Çalışanların yöneticilerle sıkı ve olumlu iletişim içinde olduğu, kararlara katılımda istekli olduğu kurumlarda verimlilik üst düzeydedir.

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Taymaz, 1995).

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uyarlanmasıyla meydana geldiği gibi okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uyarlanması sonucu oluşan uygulamalardan meydana gelir (Bursalıoğlu, 2005).

Okul yönetimi alanında yapılan bazı araştırmalar örgüt iklimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalarda elde edilen ortak bulgu, etkili okul oluşturabilmek, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasına bağlıdır (Acet, 2006).

Kararlara katılımın yöneticilerce teşvik edilmesi, çalışanlara kararlara katılım fırsatları sunulması önemli örgüt iklimine etki eden başlıca faktörlerdendir.

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. Üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir. (Eren, 1996)

Yönetim boyutunun her iki ucunda da insan ve insan ilişkilerinin olması, kişiden kişiye, kurumdan kuruma, olaydan olaya, yöneticilerde farklı davranış tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kurumların temel amaçlarını yerine getirme görevi olan yöneticilerin bu görevleri esnasında ortaya çıkardıkları tepkiler eylemler onların davranış tarzlarını meydana getirmektedir (Güven, 2007).

Yöneticiyi etki sürecinde başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Sarıtaş, 1991).

Okul yöneticilerinin görevleri liderlik ve yönetim olmak üzere iki kısımdır. Başarılı bir eğitim yöneticisinin bu iki kavramın etki derecesine önem vermesi gerekir. Yöneticiler atama yoluyla geldiğinden, geldikleri makamın sağladığı yetkiden güç alarak göreve başlarlar. Lider olarak kabul edilmesi ise belirlenen hedeflere ulaşmada iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, çalışanlar ve öğrenciler, veliler tarafından benimsenmesine bağlı olduğu söylenebilir. Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi, çalışanların davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede becerikli olmasını gerektirir. Bu etkileme gücüne sahip olmayan yönetici, sadece yönetme özelliğine sahip olarak nitelenebilir (Bursalıoğlu, 1991).

Örgüt yöneticilerinin örgütsel güveni sağlamak üzere yüksek iletişim becerileri, sorun çözme kabiliyetleri ve zaman yönetimi becerileri olmalıdır. Özellikle çatışma yönetimi becerileri yöneticilerin muhakkak yetenek ya da tecrübe sahibi olması gereken bir alandır. Böylelikle çatışmalar olumlu ilişkilere dönüştürülerek örgütsel güven korunabilir.

İletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak, iletmesidir. İletişim sayesinde insanlar, örgütler (kurumlar) ve toplumlar arasında etkileşim sağlanır. İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Bu yüzden örgütler kurulurken, örgütsel unsurların bir araya getirilip, organize edilmesinden sonra, çalışanların belirlenen amaçlara yönlendirilmeleri iletişimle olur. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Etkin bir iletişim ise tüm yönetim faaliyetleri için temel bir öneme sahiptir (Tutar, 2003).

Yönetime katılma, ortak sorunları çözmek, verimliliği artırmak amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır. Yönetime katılma, yönetim üzerinde güç dengesinin kurulması ile sağlanmalıdır. Güç yetki ve sorumlulukların dağıtımı ile katılımcı bir yapıya kavuşur, aksi halde gücün üst kademede ve belirli kişilerde toplanması durumunda katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır. Eğer

güç örgüt bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez. Alt, orta ve üst kademedeki görevli bütün çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır (Erdoğan, 2000).

Okulda alınan kararlara katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olacağına yönelik bir beklenti vardır. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karar katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Okulunda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması için daha fazla çaba sarf edip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Katılımcı yönetim anlayışında, organizasyon içerisindeki bireylerin çeşitli alanlarda yönetime katılımı sağlanmaktadır. Eğitim yönetiminde, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik katılımcı yönetim gerektirmektedir (Kaya,1991)

Yöneticiler, çalışanların amaç ve beklentileri ile kuruluşun amaç ve beklentileri arasında uyum sağlayıp, tüm yetenek ve becerilerini ortak amaçların gerçekleştirilmesi için kullanmalıdırlar (Çetinkaya ve Gülmez, 1999).

1.2. Problem Cümlesi

İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?

1.3. Alt Problemler

- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları görev yapılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri görev yapılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri görev yapılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Ümraniye İlçesi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete, yaşa, kıdeme, görev yapılan okul türüne ve göreve göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Öğretmen algılarına göre örgütsel güven düzeyi ve öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri arasındaki ilişkiyi inceleyerek varsa öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ve yönetime katılım düzeylerine ve beklentilerine etki eden olumlu ve olumsuz faktörlerin tespiti yoluyla eğitim süreçlerinin niteliğinin artırılması için konu araştırmaya değer görülmüştür.

1.6. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

- Araştırma İstanbul İli Ümraniye ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler ile,
- Araştırma verileri, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında toplanan verilerle,
- Araştırmada elde edilen bulgular Yönetime Katılım Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği'nin kapsamı ile,

- Öğretmenlere ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan Öğretmen Kişisel Bilgi Formu ile elde edilen verilerle,
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Örgüt : Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK, 2015).

Örgütsel Güven : Örgüttekilerin karşılıklı olarak açık, güvenilir, birbirine ve işe ilgi gösteren, realist davranışlar sergilemeleri ve örgütün ana hedeflerine, kurallarına ve ortak değerlerine hâkim olunmasıdır (Yılmaz, 2006).

BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Örgüt

Örgüt kavramı sistemsal yaklaşımı ve işbirliğini içerir. Özel ya da resmi kurumlar, dernekler, vakıflar, kulüpler vb.nin tamamı örgütsel fonksiyonlarla varlığını sürdürmekte olan yapılardır. Çoğunca örgütün resmi bir ayağının bulunması da gerekmez. Bir yapıya örgüt vasfını kazandıran temel unsur bir topluluktan oluşması, belirli bir hedefe odaklanmış faaliyetleri gerçekleştirmesidir.

Her yönetim kuramı, kendi görüşü doğrultusunda örgütü tanımlamaktadır. Bu yüzden örgütün en az kuram sayısı kadar tanımı vardır. Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların biçimsel birlikteliğidir. Davranışsal yönetim kuramına göre örgüt, insanların ortaklaştıkları hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir dokusudur. Sistem kurumlarına göre örgüt anlaşma yoluyla geliştirdikleri amaçlara yüklenen iş görenlerin ve kümelerin bir ortaklığıdır. Bu ortaklığın etkinlikleri ve ürettiği ürünler, örgütün çevresinin

yüksek etkisi altındadır. Yönetim kurumlarının örgüt tanımlarında şu öğeler vardır (Başaran, 2000):

- Birden çok insanın birlikteliği,
- Ortaklaşılın amaçlar,
- İşgörenlerin, gönüllü dayanışmayla örgütte var olmalarını sürdürme isteği,
- İşgörenlerin, güçlerini tümleştirmek için etkili iletişim ağı,
- İşgörenlerin, amaçlara yönlendirilmiş düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları,
- İç ve dış çevre ile çatışmaları yöneterek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi

Örgüte insan ögesi açısından yaklaşan araştırmacılar, örgüt içindeki insanlarla örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ve uyuma dikkat çekmekte ve insanların bireysel ihtiyaçları, sahip oldukları beceri ve değerleri ile örgütteki formal rolleri arasındaki uyumu sağlamaya dönük yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bakış açısı üzerinde durulan bazı konu ve kavramlar, insan ihtiyaçları, insan doğası, kişilik, grup dinamiği, katılnmalı yönetim, işi zenginleştirme, örgütsel demokrasi, kendini yöneten iş takımları vb.dir. Bu bakış açısından örgütlerle ilgili kabul edilen bazı varsayımlar şunlardır (Şişman, 2002):

- Örgütler esas itibariyle insanların ihtiyaçlarını karşılamak için vardır.
- Örgütler ve onun içinde yer alan insanlar, karşılıklı olarak birbirine muhtaçtır.
- Örgütler ve insanlar arasındaki uyum her ikisinin de yararınadır.
- Örgütte öncelikle çalışan insanların ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- Örgütteki insanlar, işten ve örgütten doyum sağlarsa, örgüt için daha yararlı ve verimli olurlar.

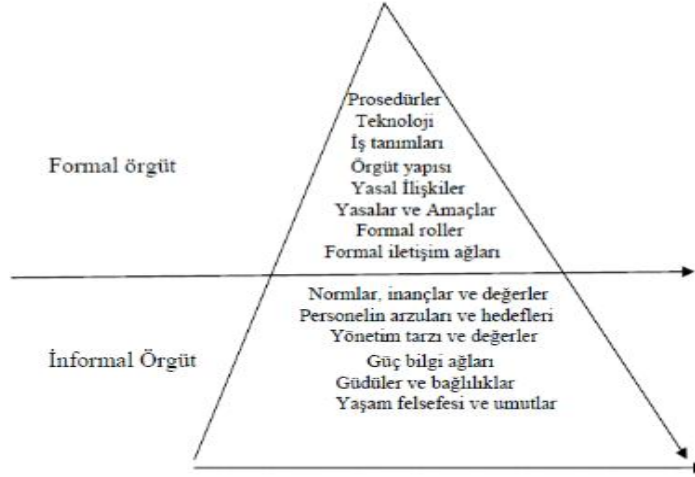
Örgüt kavramı tanımlarda birden fazla insanın belirli hedefler doğrultusunda bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktaysa da örgüt kavramı için olmazsa olmaz boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

- 3 kişiden kalabalık hatta en az onlarla ifade edilen kişinin, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir arada bulunduğu,
- Çalışma prensiplerinin önceden tanımlanmış kurallarla ya da mevzuatlarla belirlenmiş olduğu,

- Bünyesinde doğasına en uygun şekilde belirli hiyerarşik basamakları içeren

2.1.1. Formal ve İnfomal Örgüt

Şekil 2.1. Iceberg Örgütü



Kaynak: Helvacı, A. (2005), *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şekilde 2.1'de görüldüğü gibi, formal örgütler prosedürler, iş tanımları, örgüt yapısı, yasal ilişkiler, yasalar ve amaçlar, formal roller, formal iletişim ağları açısından formal özellikler gösterirken; informal örgütlerde normlar, inançlar ve değerler, personelin arzuları ve hedefleri, yönetim tarzı ve değerler, güç bilgi ağları, güdüler ve bağlılıkla, yaşam felsefesi ve umutlar açısından informal özellikler gösterir.

2.1.2. Formal Örgüt

Formal örgüt, görevler, ast-üst ilişkileri, yetki ve sorumluluklar, hiyerarşi içermekte; hiyerarşi, örgütsel yapılanma, görevler dış otoriteler tarafından yaptırılmaktadır. Formal örgütün ancak insan ögesi ile anlam kazanacağı, var olabileceği düşünüldüğünde, örgüt kavramına can veren bu insan ögesinin ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli olmasının örgüt açısından yaşamsal önemi daha açık olarak görülmektedir (Aydın, 2007).

Formal örgütlerin informal örgütlerden farklı olarak yasalar çerçevesinde bazı bürokratik gereklilikleri de yerine getirerek varlığını sürdüren yapılar olduğu ifade edilebilir.

2.1.3. İnfomal Örgüt

İnfomal örgüt, insan kaynağının görünmeyen, kendiliğinden oluşan doğal yönüdür. Aydın'a (2007) göre, infomal örgütün özellikleri:

- Grup üyelerinin her biri grubun diğer üyeleri ile etkileşimde bulunabilir.
- Grubun kendi yapısını, örgütünü kendisi oluşturur.
- Grup, kendi liderini yada liderlerini kendisi seçer.
- Grup, belli ortak amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak oluşur.
- Formal olarak yada yasal olarak belirlenmiş bir hiyerarşik yapıya bağlı değildir.
- Formal örgüt yapısında oluşan doğal gruplar, formal örgüt ne denli büyük olursa olsun, küçük olma eğilimi gösterir.

İnfomal örgütler yasalardan bağımsız gelişmekte ise de süreç içerisinde kendi normlarını geliştiren bir yapı sergilerler.

2.2. Örgütsel iletişim

İnsanın bulunduğu ortamının niteliğini belirleyen en temel unsurlardan biri iletişim becerileridir. Örgütün sağlıklı işleyişinde doğru iletişim kurulması ve iletişimin yönünün ne şekilde olacağını önceden belirlenmiş olması gerekir. İletişim kanallarının sürekli açık tutulması, geri bildirimlerin özenle değerlendirilmesi örgütün gelişimini hızlandıran etkiye sahiptir.

İletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak, iletmesidir. İletişim sayesinde insanlar, örgütler (kurumlar) ve toplumlar arasında etkileşim sağlanır. İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Bu yüzden örgütler kurulurken, örgütsel unsurların bir araya getirilip, organize edilmesinden sonra, çalışanların belirlenen amaçlara yönlendirilmeleri iletişimle olur. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Etkin bir iletişim ise tüm yönetim faaliyetleri için temel bir öneme sahiptir (Tutar, 2003).

Rogers ve Hildebrandt'e göre yönetimde en önemli unsur insan ilişkileridir ki, ilişkiler de iletişimle sağlanır. Bu iletişim yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. Konuşma ve davranışlar iç içedir ve birbirini takip eder. Bu bakımdan örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, iş doyumunu ve motivasyonu gibi

çalışanların davranışlarını olumlu etkiler. Çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır. Bu bakımdan örgütlerde iletişimin dört temel amacı vardır: bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan (iş doyumu) oluşturmaktır. Böylece örgütsel iletişim, örgüt iklimini etkileyen faktörler içerisinde, ideal örgütsel iklimin oluşturulmasında önemli bir faktördür (Özdemir, 2006).

Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılamaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yargıları oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000).

Yöneticiler, bu ve diğer iletişim yöntemleri ile hem içeriden hem de dışarıdan örgütün ihtiyacı olan önemli bilgileri toplayıp uygun bilgileri çapraz ve aşağı doğru iletişim yöntemi ile tüm örgüt çalışanlarına aktarırlar. Eğer bilgiyi toplayan alt ve orta kademe yönetici ise, bu durumda uygun bilgiler yukarı doğru iletişim yöntemi ile üst düzey yöneticilere ulaştırılır. İletişim ile örgütsel ya da yönetsel başarı arasındaki ilişki, örgütü bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeye ya da örgütü bir bütün olarak görebilmeye bağlıdır. Örgüt içerisinde yer alan alt birimler, bunları oluşturan bireyler ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni, daha önce de ifade edildiği üzere yönetimin başarısını etkilemektedir. Örgüt tarafından belirlenmiş hedef ya da amaçlardan sapma olmaksızın gelişme olanağının sağlanabilmesi, yönetim fonksiyonlarını üstlenmiş sorumlu kişiler ile personel - personel ve personel-yönetici arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Yönetimle ilgili tüm faaliyetlerin, hazırlanan planlarının, oluşturulan vizyonlar ve alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve bunlarla ilgili yararlı bilgilerin tüm ilgili birim ve kişilere ulaştırılmasını sağlayan iletişim sistemine yönetsel iletişim denilmektedir. Yönetsel iletişimin, personel psikolojisinin örgüt amaçlarına uyarlanması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli olarak teşvik edilmeleri gibi çeşitli yararları söz konusudur (Bilgin, 1996).

İletişimi geliştirmek isteyen iyi bir yöneticinin aşağıdaki önerilerle başlaması yararlı olur:

- Sınırlarının, bilgisinin, deneyim ve tecrübelerinin farkında olmalı, bu deneyim ve tecrübeyi örgütün hedeflerini gerçekleştirecek şekilde kullanmalıdır.
- Yönetici çalışanların farklı coğrafi ve kültürel çevrelerden geldiğini kabul ederek çalışmalarına yön vermelidir.
- İletişimin önündeki en büyük engellerden biri yargılayarak ve eleştirmek amaçlı dinlemektir. İnsanlar, kendilerini dinleyecek ve anlayacak birine ihtiyaç duyarlar. İletişimde yargılamadan ve eleştiride bulunmadan dinlemek bu ihtiyacı karşılar.

Geribildirim, somut verilere dayanmalı, meydana gelen olayın hemen ardından sıcaklığı sıcaklığına sorumlu kişiyle paylaşılmalıdır (Açıkgöz, 1994).

Örgütsel iletişim ise, örgütlerin oluşumu, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütsel iletişim, yönetsel iletişimden farklı olarak örgüt içerisindeki bireysel, bireyler arası, gruplar arası iletişim ile örgüt içerisindeki birey ve grupların (örgüt adına) dış çevre ile olan iletişim ilişkilerini kapsamaktadır (Paksoy ve Acar, 2001).

Günümüzde örgütlerde iletişim faktörünün önemi kanıksanmış hemen her örgütte halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri, çalışanlarla ilişkileri sağlayan insan kaynakları birimleri etkin olarak rol almaktadır.

2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütsel kültür, örgütü oluşturan bireylerin kişisel görüşlerinden süzülerek örgütün temel değerlerini oluşturan görüşlerin bütünüdür. Örgütsel kültür kişilerin bireysel duruşlarından ziyade örgütün ortak değerlerinin önplanda olduğu bir yapıyı ifade eder. Örgütsel faaliyetler hayata geçirilirken bireyler örgütün değerlerine göre davranırlar.

Örgüt kültürü kavramı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgütsel kültür sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Sosyal kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (Kreps, 1986).

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları dörde ayırmaktadır (Üçok, 1989):

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun aldığı eğitimi, yaşadığı deneyimler ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iten sebeplerdir. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde ve istediği yöne yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve örgütte nasıl davranacaklarını bilme konusunda bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu örgütsel inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilirlerdir.
- Üçüncü aşamada, istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgüte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ön plana çıkar. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder. Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.
- Örgütlerin ve insanların pek çok nitelikleri (yetenekler, iş gerekleri, kişilik özellikleri, meslekler gibi) davranışların önemli belirleyicileri olduğu halde, örgüt ve insanların temel ve sürekli görünüşü onların değerlerini ifade eder. Kişi açısından değerler, kişinin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilişin bir türüdür. Örgüt açısından değerler ise, sistemin fonksiyonları ve aktiviteleri ile üyelerin uygun davranışları için özenle oluşturulmuş ve genelleştirilmiş gerekçelerdir. Grubun bütün üyeleri aynı değerlere sahip olmadığı halde, örgütsel normlar ve değerler bir grup ürünüdür (Chatman, 1989).

Örgütsel kültür, örgütün her organizasyonun ve faaliyetler gerçekleştirirken örgütün lideri durumunda olan şahsiyetlerin söylemleri, davranış ve duruşları ile çerçeve içine alınır. Örgütün diğer üyelerinden gelen geri bildirimlere göre lider ve çevresindekilerin alacağı tavır ve sergileyeceği duruş diğer üyeler tarafından örgüt kültürü olarak algılanarak yaşatılır. Benimsenmeyen değerler dikkate alınarak grup üyelerinin genel eğilimlerini kapsayan duruşlar örgütün bu kültür etrafında birleşerek varlığını sürdürmesine hizmet

eder. Üyeler tarafından desteklenmeyen değerlerde ısrar edilmesi örgütün sürekliliğini tehlikeye atacaktır. Buradan hareketle örgütsel kültürün örgüt üyelerinin genel eğilimleri ile desteklendiği ve liderlerce etkili bir şekilde yansıtıldığı takdirde varolacağı ifade edilebilir.

2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları

Örgüt kültürünü, çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirerek, işletmeye süreklilik kazandırmak ve işletme için tanıtıcı ve anlamlı bir kimlik oluşturmak gibi diğer önemli yararlar da sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 1993).

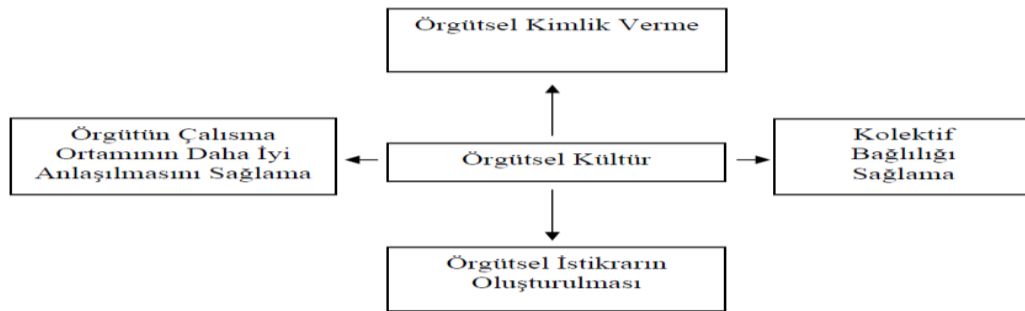
Balcı'ya (2002) göre, Örgüt kültürünün örgütteki işlevsel etkileri şöyle sıralanabilir:

- Bir örgütü diğerlerinden ayıran sınırları belirler.
- Kültür burada sınırları belirleyici işlev görür.
- Üyelerine kimlik duygusu kazandırır.
- Üyelerin örgüte bağlılığını pekiştirir
- Örgütün sosyal sistem dengesini güçlendirir ve bütünleştirir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirip şekillendiren anlamlar ve denetim mekanizması oluşturur.

Örgüt kültürünün örgütte neden olduğu işlevsel olmayan etkileri şöyle sıralanabilir:

- Değişimi engelleyerek tutuculuğa yol açar.
- Örgütsel farklılığı engeller.
- Örgütsel birleşme ve devirlere engel olur.

Şekil 2.2. Örgütsel Kültürün Dört Fonksiyonu



Kaynak: Arıcan, T. (2009), *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Okul Yönetiminde Bürokrasi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ortak kültürün oluşturulabilmesi örgüt için en değerli unsurlardan biridir. Ortak kültür geliştirilebildiği ve sürdürülebildiği oranda örgüt de varlığını sürdürebilir.

2.5. Eğitimde Örgüt Kavramı

Eğitimde örgütleri ulusal ve yerel düzeydeki eğitim örgütlenmeleri olarak ele almak gereklidir. Ulusal boyutta eğitim örgütleri eğitimin planlanmasından ve denetlenmesinden sorumlu bakanlıklar, genel müdürlükler ve alt birimleridir. Yerel düzeyde en küçük ve temel eğitim örgütleri ise üniversiteler, okullar ve kurslardır.

Eğitim uygulamalarını hayata geçiren nihai kurum olan okulların örgütsel yapısı yönetici, öğretmen ve öğrencinin ötesinde çevre ve aileyi de kapsayan bir yapıdadır. Okul yöneticilerinin etkili uygulamalar için kurum kültürünü aile ve çevreye de yansıtacak faaliyetlerde bulunması, amaçlara aile ve çevrenin de paydaş olarak aktif katılımında bulunmasını teşvik etmesi beklenir.

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda meydana gelen gelişmeler, bilimsel araştırma bulguları toplumları etkilemekte ve yenileşmeye zorlamaktadır. Sosyal sistem olarak örgütler, bir şeyi daha iyi yapmanın yolunu bulmak, örgütün içi ve örgütün dışındaki beklentileri karşılamak amacıyla yenileşme uygulamaları yapmaya çalışmaktadırlar. Örgütün kısa dönemde etkililiğini sağlamak ve personelin is doyumunu artırmak, orta dönemde örgütün çevreye uyumunu gerçekleştirmek, uzun dönemde ise örgütün varlığını sürdürebilmesi, yenileşmeye karşı örgütün sağlayabildiği uyum ile mümkün olmaktadır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Eğitim örgütlerinin yenileşme ihtiyacını hissetmesi, yeni bir karar almayı gerektirir. Ancak, karar konusunda gerek eğitim yöneticilerinin, gerekse de okul yöneticilerinin, birbiriyle çelişkili bilgilere sahip olması görülmektedir. Karar almak için örgütün bir sorunla karşılaşmış olması ve bu sorunun örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelliyor olması gerekir. Sorun olarak görülen durum, örgütün amaçlarını engellemiyorsa, sorun olarak bakmamak gerekir. Bir durumun değiştirilmesi için var olanın dışında bir seçenek yok ise, o durumun bir sorun olmadığı ifade edilmektedir (Açıkalin, 1992).

Eğitimde başarılı örgütsel yenileşme uygulamalarında en önemli faktörlerden birisi de okuldaki örgütsel davranış biçimidir. Eğitim yöneticileri ya da okul idarecileri, yetkilerini

kullanarak öğretmenlere kararları benimsetebilirler. Bu durumun her öğretmende benzeri tepkilere sahip olması beklenmemelidir zira her öğretmenin mesleğe karşı tutumu ve algıları, inançları birbirinden oldukça farklıdır. Bununla birlikte, eğitim örgütlerinin başarıya ulaşmasında öğretmenlerin karara katılmasının etkili olduğunu gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır (Hersey vd., 1996).

Yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır. Bu nedenle yöneticiye büyük görevler düşmekte, yönetmen doğru zamanda, doğru davranarak, esnek bir yaklaşımla iş göreni hedeflere güdüleyebilmelidir (Başaran,1992).

2.6. Örgütsel Güç

Örgütsel güç, liderin örgüt içindeki etkililiği ve örgütün toplum içerisindeki etkililiği olarak iki boyutta ele alınabilir. Liderin gücü zamanında ve doğru karar vererek örgüt üyelerinin inanç ve güveninin sağlanması ile artarken, örgütün gücü hedeflerine yüksek düzeyde ulaşarak, toplumda ya da bulunduğu çevrede etkin bir role bürünmesiyle yükselecektir.

Güç, her zaman için kişiseldir, her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu olmalıdır (Çelik, 2003).

Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri tanımlar. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlü denemez. Kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa o zaman güçlüdür denilebilir (Erkutlu, 2003).

Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır (Özkalp ve Kırel, 2001):

- Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder.

- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Erk, bir insanın, eyleme geçirmek istediği bir başkasını etkileme yeterliliğidir. Fizik bilimine göre erk, iş yapan, gözle görülebilen, etkisi ölçülebilen somut bir kavramdır. Örgütteki yönetsel güç, görülmez, duyulmaz ama sezilebilir. Yönetsel güç, bir örgütün çalışma ortamının tümünü etkisi altına alan güçtür. Yönetsel gücün hem kaynakları hem de iş gören üzerindeki etkileri örgütten örgüte değişebilir (Başaran, 2000b).

Bütün yönetim eylemleri politik eylemlerdir. Politika ve güç kavramları, yönetim ve liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Yani tüm yönetim eylemleri değişik yollarla da olsa “güç” kavramını içinde taşır. Örgütlerde kimin güçlü olduğuna baktığımızda genellikle Bütün yönetim eylemleri politik eylemlerdir. Politika ve güç kavramları, yönetim ve liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Yani tüm yönetim eylemleri değişik yollarla da olsa “güç” kavramını içinde taşır. Örgütlerde kimin güçlü olduğuna baktığımızda genellikle güç yapılarının direk olarak örgütsel hiyerarşiyle uyum göstermediğini durumların olduğu görülebilir. Doğru zamanda doğru kişiyi ikna edebilen ve insanların memnuniyeti doğrultusunda bilgisini olayların çözümlenmesi için kullanan kişi, üstlerinden daha güçlü biri olabilmektedir. Örgütte alınan kararlara bakıldığında; kimin fikirleri daha çok dinleniyor, yapılması gereken zor bir iş olduğunda kim bunu yapıyorsa işte bu insanlar güçleri yüksek insanlardır (Berkun, 2005).

'Gücün doğal yasaları' olarak adlandırılan öneriler şöyle özetlenmiştir (Akt. Çelik, 2003):

- Güç, insanlardan oluşan örgütlerdeki herhangi bir boşluğu sürekli olarak doldurur. Güç kullanmama hali kaos yaratır. Güç, kaosa tercih edilir. Güç, anarşiyi önler. Güç yapısı güvensizliği azaltır. Güç yapısı, etkin örgütlerin üretkenliğini kazanabilmeleri için de gereklidir.
- Güç, her zaman için kişiseldir. Örgütlerin, sınıfların veya grupların gelecekteki güçleri dahi, gerçekten uygulanması söz konusu olduğunda, yine kişiler tarafından uygulanır. Herkes bir miktar güce sahiptir. Bazı kimseler doğal olarak diğerlerinden daha güçlüdür. Genellikle güçsüz olduğu kabul edilen kişiler, esasında büyük güce

sahiptirler. Örneğin; bir bebek, anne ve babaya karşı çok güçlüdür; ağlamak yoluyla her istediğini yaptırabilmektedir.

- Güç, her zaman için bir felsefe ya da fikirler sistemine dayanır. Fikir sistemi, yiyecek yetiştirmek, para kazanmak, sosyal gereksinimleri karşılayabilmek, savaş kazanmak v.b. şeklinde olabilir. Eğer fikir sistemi ve felsefe yoksa, güce dayalı kuruluşlar etkin olmaktan çıkar; gücü elinde bulunduran kimsenin yerini başkası alır.
- Güç, kuruluşlara bağlıdır ve onlar yoluyla uygulanır. Kuruluşlar, güç verirler, gücü sınırlandırır ve gücü çekip alırlar.
- Güç, her zaman için bir sorumluluk alanıyla karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket eder. Başka bir deyişle, etkili bir güç sahibi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludur.

Örgütte liderin gücü elinde bulundurması eklenirse de örgütün alt kademelerinde üyelere daha yakın ve etkili iletişim yöntemleri ile üyeleri yönlendirme kapasitesine sahip üyelerin örgütün güç dengelerini etkileyebileceği açıktır. Liderin güç dengelerini yönlendirebilen bu gibi örgüt üyelerini tanıyarak onların desteğini sağlaması liderin de gücü artırır.

2.6.1. Gücü Kullanmak

Yöneticilikte güç kavramı yöneticinin çalışan üzerinde ne derece etkili olduğunu tasvir eder. Çalışanın kendi kararlarının ötesinde yöneticinin karar ve tercihlerine uyumu, zaman zaman kendi kararlarına rağmen yönetici ile işbirliğinde bulunması yöneticinin gücü ile orantılıdır. Yöneticinin gücü makamdan, kişiliğinden, çevresinden kaynaklanabilir. Yönetici gücünü çalışanlarla kurduğu iyi iletişimden alabileceği gibi otoriter bir tutum benimseyerek mevzuattan da alabilir.

Güç, lider ve yöneticilerin astlarının davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkiyi gösterir. Bir kişi diğerlerinin farklı davranmasına neden olabiliyorsa, o kişinin diğerleri üzerinde güce sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla gücü kullanma etik karar almayı etkileyen yollardan biridir (Akt. Özdemir, 2003).

İnsanlar tipik olarak diğerlerindeki değişmeyi sağlamak için çeşitli güç yapılarını kullanırlar. Gücün kendisi değil, kullanımı etik sorunları doğurur. Güç bazen, değer yapısıyla ilişkili bir anlaşmazlığı kışkırtacak şekilde astların değerlerine karşı

kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için de kullanılabilir. Örneğin, yönetici bir çalışanını, hasta çocuğuyla evde kalması ya da zorlayıcı gücün kullanılmasıyla işinin başında durması arasında seçimde bulunmaya zorlayabilir. Dolayısıyla bu, çalışanın değerleri ile doğrudan ilişkili bir uyumsuzluk ya da ikilem yaratır (Özdemir, 2003).

2.6.2. Otorite ve Güç İlişkisi

Yukarıda anlatıldığı üzere yönetici çeşitli kaynaklardan alabilir. Ancak otorite kişiliğe bağlıdır.

Mili Eğitim Sistemi'ni yönetme hakkı bakanlığındır. Bakanlığa verilen bu yönetme hakkını, Bakan kullanır. Otorite, yöneticiye makamın amaçları ve işlevleriyle sınırlı bir özgürlük verir. Yöneticinin otorite sınırının ötesine taşması, ancak başka güçlerle yönetsel gücünü artırdığında olanaklıdır. Bu yüzden eğitim sisteminde otoritesi az ama yönetsel gücü fazla olan yöneticilere ve otoritesi çok ama yönetsel gücü az olanlara rastlanabilir (Başaran, 2000b).

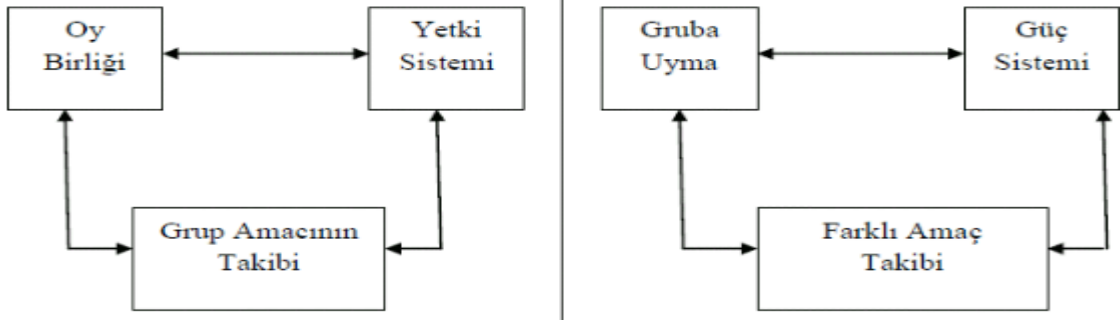
2.6.3. Yetki ve Güç İlişkisi

Yetki kavramı yasa ve mevzuattan kaynaklanan gücü ifade eder.

Yetki kavramı, en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite sıra dizinde oluşan makamlarda temsil edilmesi, kurumlaşmış güç, gücün dış göstergesi, başkalarının davranışlarını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı gibi tanımlanabilmektedir (Bursalıoğlu, 2008).

Yetki ile güç karşılaştırıldığında birincisi yetki, daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir. İkincisi yetki ile yetkinin yapışık kardeşi, sorumlulukta birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü, yetki devredilebilir gerçek bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkilerini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür (Çolak, 2007).

Şekil 2.3. Yetki- Güç sistemi



Kaynak: Özalp İ. (1990). *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*. Ankara: Vergi.

2.6.4. Etki Ve Güç İlişkisi

Etki, otorite kavramı gibi yöneticinin kişiliğine bağlı bir faktördür. Yönetici iyi iletişim ya da yaptırım gücünden faydalanarak etkisini artırabilir.

Etki “bir kişinin verdiği emirlerle başka bir kişinin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adı” olmaktadır. Öyle etkiler vardır ki, insanlar ve onların sahip oldukları otorite nitelikleri tarafından vücuda getirilirler. Bu yüzden otorite serbest iradeye etki ederek manevi bir baskı veya etki olarak insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Ama zorlama ve cebir gibi maddi baskı ve korku araçlarının meydana getirdiği beşeri etkileri otoritenin meydana getirmiş olduğu etkiden ayırmalıdır (Eren, 2003).

Güç kavramıyla etkileme kavramı görüldüğü üzere birbirine çok yakındır. Bu nedenle de aralarındaki sınırı çizmek oldukça güçtür. Buna rağmen güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir (Çolak, 2007).

Yöneticiler etkiyi nasıl kullanmalı, saygı ilişkisi nasıl kurulmalıdır sorularına yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre şu cevaplar bulunmuştur (Cusins, 1997):

- Her zaman tüm kurallar uygulanmalı ve bunun yapıldığını herkes görmeli,
- Hiç bir zaman tutulamayacak bir söz verilmemeli ve bağlı kalınmayacak bir anlaşma yapılmamalı,
- Çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmeli, yönetici sürekli olarak bilgilennmeli,

- "Düşmanca duygulardan arınmış" bir çalışma ortamı yaratılmalı,
- Elemanların kendilerini özel hissetmeleri sağlanmalı.

2.6.5. Sorumluluk ve Güç İlişkisi

Yöneticilik kademesi yükseldikçe yöneticinin sorumluluk alanı da genişler. Dolayısıyla yöneticilerin yükselirken gücü etkin kullanma becerisi gelişmiş olmalı, geniş sorumluluk alanındaki çalışanları uzaktan yönetecek bir etkiye dönüşerek sorumlulukların yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

Bir işi istenen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğuna sorumluluk denir. Sorumluluk bireyin uyum sağlaması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesi ve kendine ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesidir (Başaran, 2000a).

Sorumluluğun kaynağı, sahip olunan iş yapma ve iş yaptırma yetkisidir. Biri olmadan diğeri mevcut değildir. Bir makama verilen yönetme hakkı, aynı anda, kendine bağlı olan makamlardan hesap sorma hakkını da içermektedir. Okul müdürlüğünün yetkisi, okulda çalışan tüm iş görenlerden görevleriyle ilgili hesap sorma hakkını da kapsar (Eren, 2000).

2.6.6. Liderlik ve Güç İlişkisi

Liderlik gücünü kişilikten alır. Lider ruhlu olanlar gücünü makam, etiket, yasa ve mevzuatlardan ziyade çalışanların üzerinde bıraktığı etkiden alır. Her yönetici gücü etkin kullanamayabilir hatta yasanın tanıdığı gücü dahi yerinde kullanamayabilir ve pasifize olabilir oysa lider kavramı içinde büyük toplulukları etkileme gücünü de barındırmaktadır.

Liderlik de güç gibi biçimsel olan ve biçimsel olmayan liderlik olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel liderlik ile yönetici kavramları birçok noktada kesişmektedir çünkü biçimsel liderler, izleyici veya astlarını etkilemede örgüt tarafından verilmiş güç ve yetenekleri kullanırken, biçimsel olmayan liderler, örgüt tarafından hiçbir kaynak sağlanmasa da, izleyici veya astları etkileyebilmektedir (George ve Jones, 2008).

2.7. McClelland'ın İki Taraflı Güç Kuramı

David McClelland güç gereksinimi ve yöneticilerin güç kullanma yolları üzerinde geniş araştırmalar yapmıştır. McClelland bireyleri üç gruba ayırmıştır, başarıya ihtiyacıyla

doğanlar, ilişki kurma ihtiyacı olanlar ve güç kazanmaya ihtiyaç duyanlar. Başarma ihtiyacı ile doğan kişiler bir hedef belirler ve bu hedefe ulaşmak için çabalarlar. Çabaları sonucunda hedefe ulaştıklarında takdir edilmeyi beklerler. İlişki Kurma ihtiyacında olan bireyler ise çalışmaktan ziyade arkadaşları ve ailesiyle birlikte olmayı tercih ederler. Güç kazanma ihtiyacı olan insanlar ise kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışırlar (Akt. Sabuncuoğlu, 2005).

Gücün olumlu yönü ise, ‘toplumsal güç’ür. Toplumsal güç, grup amaçlarını başarmak ve bu yönde güdülenme yaratmak için kullanılan bir güç biçimidir. Genellikle yöneticilerin kişisel güçten ziyade toplumsal gücü kullanmaları gerektiğini vurgulanmaktadır. Yöneticiler başarı gereksinmesi ya da çevresiyle ilişkilerde bulunma gereksinmesi etkisi altındadır. Bunlardan hangisi daha ağır basarsa, o yöne doğru bir yönelimi gerçekleşecektir. Ayrıca McClelland, güçlerini başarıyla kullanabilen yöneticilerin dört tür davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bunlar (Aşan ve Aydın, 2006) :

2.8. Etzioni’nin Güç Analizi

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni’ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002). Etzioni güce sosyolojik açıdan bakmıştır. Etzioni üç çeşit örgütsel üyelik ve üç çeşit örgütsel güçten söz etmektedir. Gücü; ödüllendirme gücü, cezalandırıcı güç ve kuralsal (normatif) güç olmak üzere ayırmıştır. Örgütsel üyeliği de üç şekilde sıralamıştır. Etzioni, uygun güç kullanımını bulmak için örgütsel güç ile örgütsel üyeliği eşleştirmiştir. Etzioni’nin güç analizi Şekil 1.4’deki gibidir (Akt. Aşan ve Aydın, 2006):

Şekil 2.4. Etzioni’nin Güç Analizi

Güç Tipi	Örgütsel Üyelik		
	Zorunlu	Çıkarcı	Ahlaki
Cezalandırma	*		
Ödüllendirme		*	
Kuralsal (Normatif)			*

Kaynak: Aşan, Ö. ve E. M. Aydın (2006), *Güç ve Politika*, Editör: CAN, H. Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bu şekilden de anlaşılacağı gibi, cezalandırıcı güç tipine sahip örgütlerde zorunlu üyelik görülmektedir. Ödüllendirmenin güç tipi olarak kullanıldığı örgütlerde genellikle çıkarıcı örgütsel üyelikler görülür. Kuralsal (normatif) güç tipinin görüldüğü örgütlerde ise çoğunlukla ahlaki örgütsel üyelikler görülmektedir. Zorlayıcı gücün kullanıldığı örgütlere, akıl hastaneleri, hapishaneler, ıslah evleri, esir kampları; ödüllendirici gücün kullanıldığı örgütlere, işveren kuruluşları, ticaret ve sanayi işletmeleri, işveren kuruluşları, çiftçi örgütleri; kuralsal (normatif) gücün kullanıldığı örgütlere, dinsel örgütler, siyasi partiler, hastaneler, üniversiteler, gönüllü kuruluşlar ve meslek kuruluşları örnek olarak verilebilir (Aşan ve Aydın, 2006).

2.9. Yönetimde Güç Kaynakları

Yönetimde güç kaynakları, dikey ve yatay kaynaklar olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

2.9.1. Dikey Kaynaklar

Örgütlerde, doğal olarak, üst kademe yöneticiler gücün kaynaklarına daha kolay ulaşabilirler; bununla birlikte diğer kademelerdeki çalışanlar da makam ve durumları elverdiği ölçüde, üst kademelere etki edebilecek birtakım güçler elde edebilirler (Aşan ve Aydın, 2006).

Örgüt içerisinde hiyerarşik yapıdan ortaya çıkan dikey güç kaynakları şunlardır;

- *Biçimsel makam:* Birtakım haklar, sorumluluklar ve bazı ayrıcalıklar, örgüt içerisindeki makamlara tahsis edilmiştir. Tüm çalışanlar, yöneticilerin planlama, örgütlenme, karar verme, kontrol etme gibi konularda ‘yasal güç’, diğer bir ifade ile ‘yetki’ sahibi olduğunu kabul ederler.
- *Örgütsel kaynaklar ve kontrolü:* Her örgüt; para, makine, araç-gereç, insan, hammadde, ürün gibi birtakım kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklar örgüt üyeleri arasında dağıtılır. Söz konusu kaynaklardan hangisi örgüt için yaşamsal derecede önemli ise, o kaynağa sahip olmak ya da o kaynağın kontrolünü elinde tutmak güçlü olmak anlamına gelecektir.
- *Karar verme:* Örgüt için yaşamsal önem taşıyan konularda karar verecek yer, üst kademe yönetimidir. Üst kademe yönetim, herhangi bir konuda alt kademeye karar

verme hakkı tanırken, bu hakkın sınırlarını çizmekte ve onların kararlarına etki etmektedir. Üst yönetimin, kendi altındakilere ne yönde kararlar alabileceğine etki etmesi demek onlar üzerinde güç sahibi olması demektir.

- *Bilginin kontrolü:* Bugünün bilgi çağında, örgütlerin gerek duyduğu bilgiye nasıl ulaşılabilirliğini ya da bu bilgiyi nasıl yorumlayabileceğini bilen kişiler, en fazla güç sahibi olan kişilerdir.
- *Ağ bağlantısı kurma:* Örgüt içindeki her türlü olaydan ve gelişmeden haberdar olan kişi, bilgiyi ve dolayısıyla gücü elinde bulundurur. Akıllı bir yönetici, sadık çalışanlarından oluşan ve kendisinin merkezde yer aldığı bir ağ kurar ve olanağı elverdiğince fazla bilginin bu kanallardan kendisine akmasını sağlayarak gücünü korumaya çalışır (Aşan ve Aydın, 2006).

2.9.2. Yatay Kaynaklar

Örgütlerde hiyerarşiye dayanan dikey ilişkiler olduğu gibi, aynı düzeydeki bölümler arasında gelişen birtakım ilişkiler de vardır. Yatay güç kaynakları şu şekilde sıralanabilir. Örgütlerde ortaya çıkan yatay güç kaynakları şu şekildedir (Aşan ve Aydın: 2006):

- *Bağımlılık:* Güç, bir başkasının elde etmek istediği herhangi bir şeye sahip olmaktan kaynaklanan bir durumdur. Eğer A bölümü B bölümüne bilgi ya da herhangi bir kıt kaynak yüzünden bağımlı ise, B bölümünün A üzerinde güç sahibi olduğu söylenebilir.
- *Merkezcilik:* Örgütün çıktılarına en çok katkıyı yapan bölüm, o örgüt için göreceli olarak, daha önemli, diğer bir deyişle merkezi bir role sahiptir. Böyle bir role sahip bölümler, örgüt içinde daha güçlü bir konumda yer alacaktır.
- *Yerine konulamazlık:* Eğer bir bölümün ya da kişinin yaptığı iş, onun yokluğu durumunda yerine getirilemiyorsa, o bölüm ya da kişi yerine konulamaz demektir. Örgüt için gerekli çıktıyı yalnızca bu tip bölüm ya da kişilerin karşılaması durumunda bunlar diğerlerine göre daha fazla güce sahiptirler.
- *Belirsizlik kontrolü:* Belirsizlik durumlarında, yöneticiler karar verebilmek için çok az bilgiye sahiptirler. Dolayısıyla belirsizlikle daha kolay başa çıkabilen örgüt bölümleri ya da kişiler sahip oldukları gücü arttırabilirler.

2.10. Güç Taktikleri

Blanchard ve Johnson (1990)'a göre gücü elde etmek isteyen bir kişi Benzinger'in 11 basamaklı stratejisinden de yararlanabilir. Bu stratejiye göre şu adımlar takip edilmelidir:

- Örgütün dilini ve sembollerini öğrenme ve kullanma.
- Örgütün önceliklerini bilme ve kullanma.
- Gücün yollarını öğrenme.
- Kimin güçlü olduğunu belirleme ve o insanları tanımaya çalışma.
- Uzmanlık bilginizi geliştirme.
- Güç elde etme becerilerinizi geliştirme.
- İleriye dönük olma.
- Otorite sahibi olma.
- Risk alma.
- Bildiğiniz yolda ilerleme.
- Yöneticinizin taleplerini yerine getirme.

2.11. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Taymaz, 1995).

Kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitim amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Taymaz, 1995):

- İnsanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirir.
- İnsanlara yeni davranışlar kazandırır
- Eğitim kurumlarında yetişenler başka alanlarda çalışmak isteyebilir. Bu durum eğitim-insan-iş dengesini bozabilir
- Toplumda eğitim ile ilgili beklenti çok, ilgi azdır. İşbirliği sağlanması güçtür.
- Denetleyeler çok olduğu için okul yöneticileri baskı altında kalabilir.
- Okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilir. Büyük kısmı yönetim dersleri almadan atanmışlardır.

2.12. Eğitim Yönetiminin Görevleri

Bu üçüncü yola benzer bir yaklaşımla, okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktalar saptanmıştır (Aydın, 1998):

- İnsanlarla etkili biçimde çalışma: Bu insanlar, çevredeki insanlar, bürokrasideki insanlar, diğer meslektaşlar ve öğrencilerdir. Yönetim açısından, okulun amaçlarının gerçekleşmesi açısından, özel bir önem taşıyan, öğretim kadrosu ile çevredeki insanlardır.
- Etkili bir işletme yönetimi: Okulun temel amacı, çocukları eğitmektir. Diğer tüm etkinlikler yardımcıdır. Amacın gerçekleşmesinde kullanılan araçlardır. Ancak, bu hizmetler uzmanca ve doğru yürütülmezse, öğretim programı aksar ve halkın okula güveni sarsılır. Daha etkili bir yönetim için yardım edici nitelikteki hizmetler de etkili yönetilmelidir.
- Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama: Okulun amaçlarının gerçekleşmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetimin görev alanına girmektedir. Etkinliklerin niteliklerine uygun fiziksel koşulların hazırlanması, girişimden istenilen sonucun alınması için bir önkoşuldur.
- Eğitim programının geliştirilmesi: Eğitim programının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini ve etkililiğini etkiler. Eğitimin gelişmesi, programın gelişmesi ile başlar. Bu konu da okul yönetimine fazla yetki verilmemektedir. Yöneticilerin görevi programı etkili bir biçimde uygulamaktır.
- Mesleğe hizmet: Öğretim kurumlarında öğretmenlik yapma, eğitim konusunda çevreyi aydınlatma, konferanslar verme, mesleksi yazılar yazma gibi görevler mesleğe hizmet olarak düşünülebilir.

2.13. Eğitimde Liderlik

Liderlik, bilim adamları tarafından yıllardır incelenen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsanoğlunun doğusu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olmaya devam etmektedir. Değişen ise sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde mekana, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişim ve gelişim gösterdiğinden, insanlar ve

çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Buluç, 2008).

Eğitimde liderlik, eğitim yönetimine ilişkin baskın yönetim düşüncesinden daha çok eğitimsel kriterlere dayanmaktadır. Eğitimsel lider, okulun demokrasi topluluğunu ne bireysel düzeyde ne de örgütsel düzeyde sınırlama hakkına sahiptir. Eğitimsel lider, özellikle belli bir anlaşma sonucu bir araya gelen okul topluluğuna hizmet etmek ve kültürlerarası farklılıkları iyi anlamak zorundadır (Akt. Çelik, 1999).

Liderlik, özellikle de eğitim liderleri için, bütün halleriyle moral bir görev özelliği taşımaktadır. Eğitim liderleri, hareketleriyle sergiledikleri değerlerin farkında olmalıdır; çünkü bu hareketleri kendilerinin sahip oldukları değerleri desteklemektedir. Eğitim liderlerinin yapıp da bir şeylerin nasıl olması gerektiği hakkında konuşulmasına sebep olabilecek hiç bir davranış olmaması mümkün değildir. Eğer insanlara neyin doğru olduğunu öğretirseniz, aynısını bir sonraki gün tekrar öğretmek zorunda kalırsınız. Eğer insanlara neyin doğru olduğunu keşfetmelerini öğretirseniz, onlar kendi başlarına doğru yolu bulacaklardır (Akt. Normore, 2004).

Yönetim sürecinde, eğitim yöneticilerinin kendilerine sürekli olarak sormaları gereken en önemli soru: “Ben bir eğitimci olarak hangi değerlere sahip olmalıyım, benim işimle ilgili olarak sahip olmam gereken iş etiği ilkelerim neler olmalıdır?” sorusudur (Akbaba Altun, 2003)

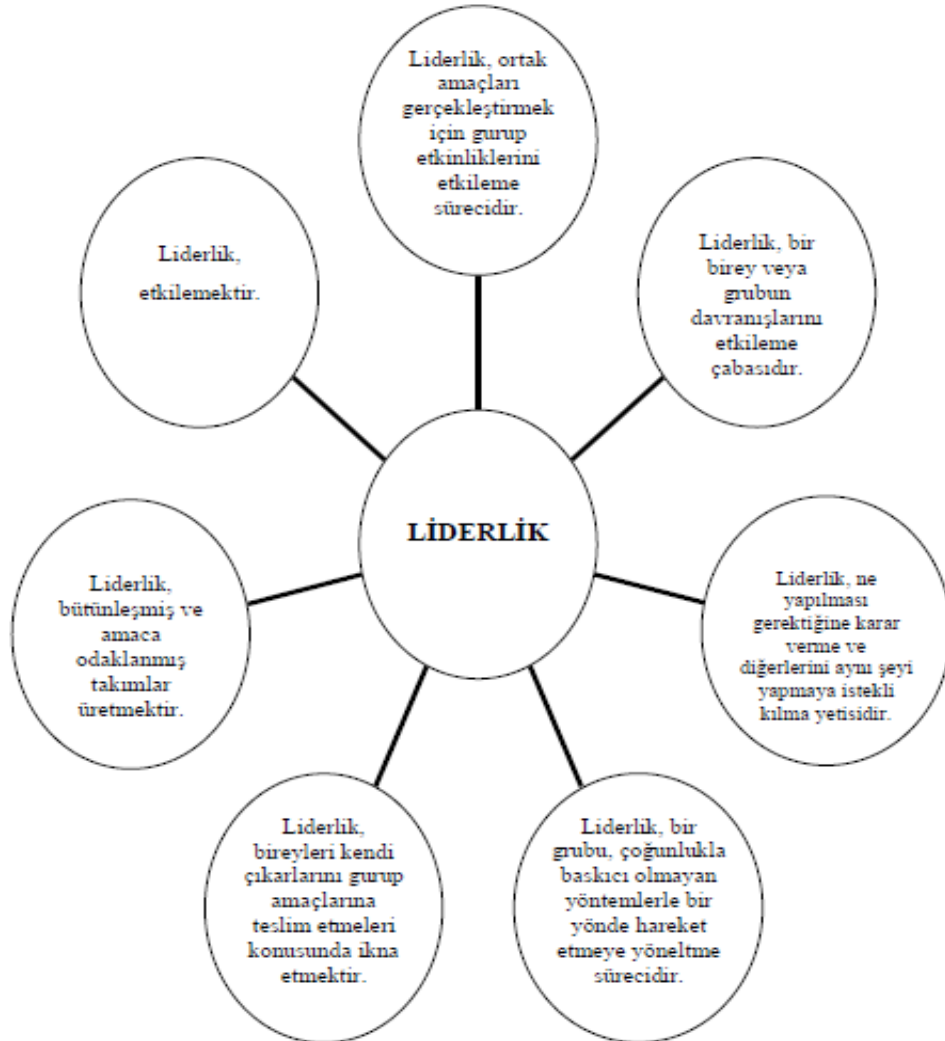
Yönetimsel işlerin çoğu, belki de hepsi, etik unsurları gerektirmektedir. Eğer yönetici karar veren kişi ise; sorular, kararların demokratik ya da adil bir biçimde alınıp alınmadığı ile ilgili olacaktır. Yöneticiler kaynakları kullandıracak, öğretmenleri değerlendirecek veya öğrencileri cezalandıracaklarsa bunu adil ve insani bir biçimde yapmak zorundadır. Bu insani tavır ise; adalet, iyilik, eşitlik gibi değer yüklü kavramları öne çıkartmakta; etik mesleğin bir parçası gibi rol oynamaktadır. Çalışanlar tarafından “adaletsiz” olarak görülen yöneticiler “kendilerine büyük bir bela” almış durumdadırlar; çünkü mesleğin temel parçası güvendir (Strike, Haller ve Soltis, 1998)

Riaz ve Normore (2008)’e göre, etkili liderliğin köklerini manevi boyut oluşturmaktadır. Durumları anlamlandırmak, hayatın önemi, amaç belirlemek; inançlar, standartlar ve etik;

bireyin kendisi, başkaları, ruhu, tabiat ile olan bağı farkına varılmasını içeren maneviyat, kişisel ve örgütsel değerlerin düzenlenip sıraya konulması imkânını liderlere verebilmektedir. Eğitim liderleri için değerleri düzenlemek ve uyarlamak amaçların içinde anlam bulmayı, en önemlisi de bütün örgütü bütünleştirmeyi gerektirir. Maneviyat, günlük işlerle olan meşguliyet içinde, eğitim liderlerine, okul toplumundaki bireylere örnek uygun davranışları modellemelerini sağlayan bir araçtır.

Liderlik hakkında alan yazında çeşitli tanımlar vardır. Bilim adamları tarafından yapılan bu tanımlara Şekil 2.5.'de yer verilmiştir (Akt, Şimsek, 2007).

Şekil 2.5. Bir Kavram Olarak Liderlik



Kaynak : Şimşek, H. (2007), *Toplam Kalite Yönetimi - Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

2.14. Yönetici

Yöneticilik durağan bir iş değil, devingen bir iştir. Bu, yöneticiliğin her an değişen yeni durumlara bir uyma işi olduğunu anlatır (Binbaşoğlu, 1975).

Yönetici kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. Üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir. (Eren, 1996)

Yöneticiyi etki sürecinde başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Sarıtaş, 1991).

Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularını ve planları eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir (Can, 1999).

Yöneticiliklerin düşünce ve eylem biçimleri şöyle özetlenebilir (Erçetin, 2000):

- Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
- ilişkilerin insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
- Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.
- Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
- Var olanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur.
- Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
- Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
- Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.

Yönetici özelliklerini; zeka, değerler, fiziksel görünüm ve iş ile ilgili özellikler boyutlarından ele alan araştırmacılar, söz konusu özellikler ile yönetici başarısı arasında bir ilişki bulamamışlardır. Çünkü özellik ya da özellikler yöneticiliğin durumuna bağlıdır ve her örgütte bu özellikler uygulanmayabilir. Bir başka deyişle, bahsedilen özellikler yöneticide bulunabilir ancak o özelliğin kullanılması için uygun bir ortam ile karşılaşılması gerekir (Çoban, 1999).

Eğitim örgütlerini, eğitim yöneticileri işletirler. Eğitim yöneticisi, eğitim örgütünü etkili işletebilmek, geliştirebilmek ve yenileştirebilmek için, gerekli olan yeterliklere sahip olmalıdır. Yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının en verimli biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirebilmesi eylemdir (Çimenci, 2009).

2.15. Yöneticinin Özellikleri

Okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için, yatay iletişime önem vermesi, öğretmenleri karara katması gerekmektedir (Balcı, 2001).

Yöneticinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Akt. Başaran, 2000):

- Yönetmen, zorlanmaya(stres) dayanıklı olmalı; zorlandığında, zorlayan kaynaklarla başa çıkabilmelidir.
- Belirsizliklere katlanabilmeli; sorunların çözümünde karşısına çıkacak belirsizlikleri, açıklamak için sabırla uğraşmalıdır.
- Nesnel (objective) olmalıdır; örgütteki olaylar ve iş görenler karşındaysanız davranmalıdır.
- Kendine özgü çalışma ölçünleri (Standard) geliştirmelidir; olayların ve iş görenler arası ilişkilerin niteliğine göre çalışma ölçünlerini belli sınırlar içinde duruma uyarlayabilmelidir Örgütün zor koşullarına ve yönetimin çalışma zorluklarına dayanabilmeli; değiştiremediği koşullara ve zorluklara uyarlanabilmelidir.
- Özgüveni tam olmalıdır; kendine güvenemeyen bir yönetmen ya güvensizliğini yenebilmeli ya da yönetimden çekilebilmelidir.
- Kendini tanımaya çalışmalı ve kendini değerlendirirken elverdiğince nesnel olmalıdır. Öz nesnellik yönetmenin kendini eğitmesinde yöntem olmalıdır.
- Zamanını iyi yönetebilmelidir. Zaman yönetimi aynı anda yönetimin kendisidir.

- Örgütsel önder olmak için önderlik niteliklerini geliştirebilmeli; bu amaçla kendini sürekli eğitebilmelidir.

Yöneticinin beş zihni alışkanlığı şunlardır (Akt. Karslı, 2004):

- Zamanını nereye harcadığını bilir. Denetim altında tutabildiği en asgari zamanı dahi sistematik olarak kullanmaya çalışır.
- Kendine somut hedefler koyar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcar. ‘Benden ne yapmam bekleniyor?’ sorusuyla başlar.
- Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Bunlar; kendi güçleri, amirlerinin güçleri, meslektaşlarının ve dostlarının güçleridir. Elinden geleni yapmaya çalışır, yapamayacağı işlere girişmez.
- Daha yüksek bir performansın olağan üstü bir sonuç vereceği bir kaç alan üzerinde yoğunlaşır. Öncelikleri belirler ve bunlara ilişkin aldıkları kararları korur. Bunun alternatifinin hiçbir şey yapılmaması olduğunu bilir.
- Etkili kararlar almak durumunda olan kişidir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilir. Etkili bir kararın, olgular üzerinde bir konsensüsten ziyade birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilir. Birçok kararı hızla almanın yanlış karar almak anlamına geldiğinin farkındadır. Gerekli olan stratejidir.

Barutçugil (2002), bilgi yöneticisini yeterliliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kavramsal düşünme; Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme.
- Savunma; Bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, şüphe ve hatta saldırgan kişilerle uğraşma
- Proje ve insan yönetimi; Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme. insanların görevlerini yerine getirirken motive etme becerisi.
- İletişim; Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyon el fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme.

2.16. Yönetmel Beceriler

Etkili olabilmek için bir yönetici bazı becerilere sahip olmak ve onları sürekli olarak geliştirmek zorundadır (Can, 1999).

Yönetim boyutunun her iki ucunda da insan ve insan ilişkilerinin olması, kişiden kişiye, kurumdan kuruma, olaydan olaya, yöneticilerde farklı davranış tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kurumların temel amaçlarını yerine getirme görevi olan yöneticilerin bu görevleri esnasında ortaya çıkardıkları tepkiler eylemler onların davranış tarzlarını meydana getirmektedir (Güven, 2007).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 1999).

Okul yönetiminin öğretmenlere iyi bir çalışma ortamı sağlanması konusunda destek vermesiyle, öğretmenleri dış baskılara karşı koruması; öğretmenin, yönetimin desteğini arkasında hissetmesini sağlayarak öğretmen adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir. (Celep, 2000). Müdür, rollerin açık olduğu, kuralların sürekli olarak uygulandığı, doğruluğun ve çalışkanlığın güvence altına alındığı bir ortam oluşturarak, içsel bir çevre yaratmaya katkıda bulunabilir. Yönetimsel ahenk ve uyumun olduğu okullarda, öğretmenler kendilerini okullarına daha çok adamaktadırlar (Erdoğan, 2006).

2.17. Yönetici Çeşitleri

Yöneticilikte izlenecek tarz veya usul yönetici için bir tercih veya seçme konusudur. Herhangi bir yönetici tarzından kabullenilmiş ve uygulama alanına konulmuş bir tarz onun tarafından yapılmış bir tercihten başka bir şey değildir. Yani yönetici durumunda bulunan kimse, iş veya mesleği ile ilgili olarak birçok yolları bilmektedir ve bu yollar arasında bir tercih veya seçim yapmaktadır (Baykal, 1974).

2.17.1. Otokratik Yönetici

Yönetici kendi elinin altında var olan bilgilere dayalı olarak, iş görenlere başvurmaksızın karar alır (Celep, 2004). Otokratik tarzda tüm yetki liderlerde toplanmıştır ve genellikle bütün kararlar yönetici tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve

politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Yönetici, emirlerine mutlak uyulmasını ve kendine güven duyulmasını ister (Balçık, 2002).

Lider otoriter bir lider ise sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü örgütte bulunduğu pozisyondan alır ve bu tür liderlere göre ortalama insan tembeldir ve kendine güvenilmez. Bunun sonucu olarak otoriter liderlik tarzında bütün önemli kararlar liderler tarafından alınır ve çalışanlara tebliğ edilir (Genç, 2005).

2.17.2. Demokratik Yönetici

Kendisini bir üst veya amir gibi görmez. Oturduğu masa veya sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş görür. Çevresindeki arkadaşlarını, örgütü amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amacına ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır. Onların resmi yâda özel sorunları ile ilgilenir. Onlara önem ve değer verir. Yapılan örgüt çalışmaları ile ilgili olarak birlikte çalıştığı personele sık sık sorular sorar, hatta yapılan işlerin eleştirilmesine imkân sağlayacak bir ortam oluşturur “Her şeyin en iyisini kendi biliyormuş” gibi bir tutum göstermekten sakınır (Binbaşoğlu, 1975).

Demokratik liderlik tarzında ise lider, liderlik sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü birlikte çalışanlardan alır ve bu tür liderlere göre insan için çalışmak oyun oynamak kadar doğal ve keyiflidir. İnsanlar doğru yönlendirilirse yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilir. Demokratik liderlik tarzında lider, liderlik sorumlulukları ile ilgili sorunlarını astları ile paylaşır. Heyecanlandırıcı liderlik ise çalışanlardaki inisiyatif yeteneğinin ve duygularının serbest kalmasını başarır (Genç, 2005).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, iş gören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991).

2.17.3. Diktatör Yönetici

Yönetici işlerini ceza korkusu ile tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Astların çok iyi çalışmalarını bekler, aksi halde cezalandırır. Kısa dönemde etkili olan bu yaklaşımla, uzun dönemde astların iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz (Mucuk, 2005).

Astları güdülemede hem cezalandırma, hem de ödüllendirme yöntemleri kullanılır. İletişim biçimsel görünümündedir. Önemli birçok karar üst kademe tarafından verilirken zaman zaman astların fikir ve düşüncelerinin de sorulduğu olur (Karmyshakova, 2006).

2.17.4. Katılımcı Yönetici

Yönetici grubu toplar. Onlara sorunu açar. Soruna birlikte çözüm üretmek için çalışır. Kendisi de bir katılımcı gibi hareket eder. Çözüm için alınan karar grubun görüş birliğini yansıtır (Celep, 2004).

2.17.5. Danışan Yönetici

Yöneticiler amaçları saptamadan ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılabacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir (Can, 1999).

2.17.6. Destekleyici Yönetici

Yönetici, iş görenlerin kişisel gereksinimleri ile ilgilendiği davranışları içerir. Yönetici açık ve dostçadır. Yönetici bir takım iklimi oluşturur ve iş görenlerine eşit davranır (Celep, 2004).

Destekçi yönetim biçimi ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkmıştır. Bu yönetim biçimine göre yönetimin temel görevi çalışanlarını örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir. Bu görüşe göre çalışanlar kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini hissederlerse örgütsel amaçlar için daha sıkı çalışırlar. Bu nedenle yönetici çalışanlarının özgeçmişlerini, beklentilerini hatta sıkıntılarını bilmeli ve buna uygun davranış göstermelidir. Destekçi yönetimde çalışanlar aktif, örgüt amaçları için çalışan, sorumluluk alan bireylerdir. Bu yönetim biçimi için çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması gerekir. (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011)

2.17.7. Serbestiyetçi Yönetici

Astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Yönetici, kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Grup üyelerinin bireysel hareket etmesine izin verir; bu yüzden grup farklı yönere kayabilir (Mucuk, 2005).

2.18. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uyarlanmasıyla meydana geldiği gibi okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uyarlanması sonucu oluşan uygulamalardan meydana gelir (Bursalıoğlu, 2005).

Okul yönetimi alanında yapılan bazı araştırmalar örgüt iklimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalarda elde edilen ortak bulgu, etkili okul oluşturabilmek, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasına bağlıdır (Acet, 2006).

1980'li yıllar boyunca okul yönetimi üzerine artan ilgiye paralel olarak, günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, bunun “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren, geleneksel, otokratik”, okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağına farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulunun misyonu, vizyonunu ve stratejik hedeflerini belirleyerek, okulda işbirliği ortamını ve yönetim anlayışını geliştirmeli, ayrıca bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”ne hesabını yapmalı ve okul iklimini buna göre oluşturmalıdır (Okutan, 2003).

Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yapması, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önüne alarak ayarlamasına bağlıdır. Ayrıca okul yöneticisinin donanımlı ve istekli olması başarıyı arttıracaktır. Yönetim, örgütü amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2006).

Az etkili ve çok etkili müdürler arasındaki farklar beş noktada toplanmışlardır (Akt. Tanrıoğlu, 1988).

- Çok etkili müdürler, okullarında yapmak istedikleri işlere ilişkin açık ve belirgin görüşlere sahiptirler.

- Çok etkili müdürler, söz konusu grleri okulları için amaçlara; öğretmenleri, öğrencileri ve yöneticileri için de beklentilere dönüştürürler.
- Çok etkili müdürler, bu amaçlar ve beklentiler doğrultusunda ilerlemeye yardımcı olacak bir okul iklimi oluştururlar.
- Çok etkili müdürler, ilerlemeyi sürekli olarak izlerler.
- Çok etkili müdürler, gerekli gördükleri durumlarda destekleyici ve düzeltici bir biçimde olaylara müdahale ederler.

Etkili okul konusunda yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarına göre etkili okullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili zellikler Şunlardır (Akt; Őıman, 2002):

- Grup süreçleri ve karar süreçleriyle ilgili becerilere sahip olma,
- Açık okul amaçları oluurma,
- Okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak görevleri gerçekleştirme,
- Okul ve eğitim-retim ile ilgili yüksek beklentiler oluurma,
- Okulla ilgili sorunları ustalıkla çözme
- Öğretim liderliği rollerine sahip olma,
- Mesleki bilgi sahibi olma,
- İkna etme becerilerine sahip olma,
- Motive edici olma,
- Deimeyi başlatma ve yönetme,
- İy yargılamada bulunma,
- Eleştirel ve analitik düşünme becerilerine sahip olma,
- Zamanı etkili yönetme,
- Planlama ve örgütleme becerilerine sahip olma.

Okul müdürü, liderlik teorilerini takip ederek çalışma ortamında, öğretmenlerin hayal kırıklıklarını azaltmak, onların olumsuz tutum ve tavır geliştirmelerini önlemek için kendi yeteneklerini geliştirmeli, personeline rehberlik etmelidir. Okul müdürü ayrıca retmen ve renci üretkenliğini geliştirici okul iklimi oluurmalı, gerekli desteği sağlayarak öğretmenlerin etkililiğini ve verimliliğini artırmalıdır (Koopman, 2006).

Okul yöneticilerinin görevleri liderlik ve yönetim olmak üzere iki kısımdır. Başarılı bir eğitim yöneticisinin bu iki kavramın etki derecesine önem vermesi gerekir. Yöneticiler atama yoluyla geldiğinden, geldikleri makamın sağladığı yetkiden güç alarak göreve başlarlar. Lider olarak kabul edilmesi ise belirlenen hedeflere ulaşmada iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözümedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, çalışanlar ve öğrenciler, veliler tarafından benimsenmesine bağlı olduğu söylenebilir. Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi, çalışanların davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede becerikli olmasını gerektirir. Bu etkileme gücüne sahip olmayan yönetici, sadece yönetme özelliğine sahip olarak nitelenebilir (Bursalıoğlu, 1991).

2.19. Katılımcı yönetim

Yönetime katılma, ortak sorunları çözmek, verimliliği artırmak amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır. Yönetime katılma, yönetim üzerinde güç dengesinin kurulması ile sağlanmalıdır. Güç yetki ve sorumlulukların dağıtımını ile katılımcı bir yapıya kavuşur, aksi halde gücün üst kademedeki ve belirli kişilerde toplanması durumunda katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır. Eğer güç örgüt bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez. Alt, orta ve üst kademedeki görevli bütün çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır (Erdoğan, 2000).

Yönetime katılma anlayışı, ülkeler arasında ve kuruluşlar arasında farklı şekillerde uygulanmaktadır. Ülkelerin gelişmişliği, demokrasi anlayışı, kuruluşların yapısı, katılımın hangi düzeyde uygulanacaklarını belirleyen etkenlerdir. Uygulamalar, demokratik birikimleri ve şartların uygunluğuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Okul Müdürleri de araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmelerine rehberlik etmeli ve onların görüşlerini de alarak onları bu konuda cesaretlendirmelidirler (Bursalıoğlu, 1991).

Okulda alınan kararlara katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olacağına yönelik bir beklenti vardır. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha

yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karar katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Okulunda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması için daha fazla çaba sarf edip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Katılımcı yönetim anlayışında, organizasyon içerisindeki bireylerin çeşitli alanlarda yönetime katılımı sağlanmaktadır. Eğitim yönetiminde, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik katılımcı yönetim gerektirmektedir (Kaya, 1991)

Yöneticiler, çalışanların amaç ve beklentileri ile kuruluşun amaç ve beklentileri arasında uyum sağlayıp, tüm yetenek ve becerilerini ortak amaçların gerçekleştirilmesi için kullanmalıdırlar (Çetinkaya ve Gülmez, 1999).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik betimsel tarama modelinde oluşturulmuştur. Betimsel tarama modeli olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2009).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Ümraniye İlçesi ilkökul, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ocak 2015 itibarıyla Ümraniye İlçesi ilkökul, ortaokul ve liselerinde 3409 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma için 130 öğretmene anket dağıtılmış, 117 anket geri dönmüş 7 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır. Araştırmaya dâhil edilen geçerli anket sayı toplam 110'dur.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerden araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

2.3.1. Öğretmen Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. 6 soru içermektedir.

2.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini belirlemek için Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan 6'lı likert tipi Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki çalışanlara duyarlılık alt boyutu 15, yöneticiye güven alt boyutu 12, yeniliğe açıklık alt boyutu 9 ve iletişim ortamı alt boyutu 4 sorudan, ölçeği toplamı 40 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlara duyarlılık alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .95, yöneticiye güven alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .95, yeniliğe açıklık alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .75 ve iletişim ortamı alt boyutunun Cronbach Alpha değeri ise .92 bulunmuştur. Ölçekteki sorular "Tamamen katılıyorum", "Çok katılıyorum", "Katılıyorum", "Biraz katılıyorum", "Katılmıyorum", "Hiç katılmıyorum" şeklinde cevaplandırılmaktadır.

2.3.3. Yönetime Katılım Ölçeği

Öğretmenlerin yönetime katılım algılarını beklentilerini ölçmek için Aldemir (1996) tarafından geliştirilmiş olan 4'lü Likert tipi Yönetime Katılım Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 12 soru ve algılanan katılım ve beklenen katılım olmak üzere 2 alt boyut içermektedir. Anketteki sorulara "Aynen var", "Kısmen var", "Az var" veya "Hiç yok" yanıtlarından biri seçilerek cevap verilmektedir.

Ölçekteki cevapların puan aralıkları "Aynen var" cevabı 3.25 – 4.00, "Kısmen var" cevabı 2.50 – 3.24, "Az var" cevabı 1.76 – 2.49 ve "Hiç yok" cevabı 1.00 – 1.75 puan aralığında değerlendirilmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri Algılanan Yönetime Katılım alt boyutu için ,86, Beklenen Yönetime Katılım alt boyutu için ,92 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Örneklem belirlendikten ve gerekli izinler alındıktan sonra anketler çoğaltılarak tamamı araştırmacı tarafından dağıtılıp toplanmıştır.

2.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 15.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarılarak, ölçeklerin faktör puanları için ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde; öncelikle tüm Bağımsız değişkenler için, frekans (N), yüzde (%), ortalama (\bar{X}), standart sapma (SS) değerleri belirlenmiştir. Örgütsel Güven ve Yönetim Katılım Ölçeklerinden alınan puanların; öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T testi*, yaşına, kıdemine, okul türüne ve branşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi analizi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi*, görevine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır. Analizler araştırmanın amacına uygun bir şekilde tablolarla verilmiştir. Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıttıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular araştırmanın amaçlarına göre sıralanmıştır.

4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü, görev, branş) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% _{geç}	% _{yığ}
Kadın	63	57,3	57,3	57,3
Erkek	47	42,7	42,7	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 63'ü (%57,3) kadın ve 47'si (%42,7) erkektir.

Tablo 4.2.Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%	% _{geç}	% _{yığ}
21 - 30 yaş	19	17,3	17,3	17,3
31 - 40 yaş	56	50,9	50,9	68,2
41 - 50 yaş	31	28,2	28,2	96,4
51 ve üstü	4	3,6	3,6	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 19'u (%17,3) 21-30 yaşında, 56'sı (%50,9) 31-40 yaşında, 31'i (%28,2) 41-50 yaşında, 4'ü (%3,6) 50 yaş ve üstüdür.

Tablo 4.3.Öğretmenlerin Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kıdem	f	%	%_{geç}	%_{yığ}
1 - 5 yıl	16	14,5	14,5	14,5
6 - 10 yıl	28	25,5	25,5	40,0
11 - 15 yıl	28	25,5	25,5	65,5
16 - 20 yıl	28	25,5	25,5	90,9
21 yıl ve üstü	10	9,1	9,1	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 16'sının (%14,5) kıdemi 1-5 yıl, 28'inin (%25,5) kıdemi 6-10 yıl, 28'inin (%25,5) kıdemi 11-15 yıl, 28'inin (%25,5) kıdemi 16 - 20 yıl ve 10'unun (%9,1) kıdemi 21 yıl ve üzeridir.

Tablo 4.4.Öğretmenlerin Okul türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul Türü	f	%	%_{geç}	%_{yığ}
İlkokul	7	6,4	6,4	6,4
Ortaokul	68	61,8	61,8	68,2
Lise	35	31,8	31,8	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 7'si (%6,4) ilkokulda, 68'i (%61,9) ortaokulda, 35'i (%31,8) lisede görev yapmaktadır.

Tablo 4.5.Öğretmenlerin Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Görev	f	%	%_{geç}	%_{yığ}
Müdür yardımcısı	3	2,7	2,7	2,7
Öğretmen	107	97,3	97,3	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 3'ü (%2,7) müdür yardımcısı, 107'si (%97,3) öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.6.Öğretmenlerin Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Branş	f	%	%_{geç}	%_{yığ}
Sınıf öğretmeni	7	6,4	6,4	6,4
Resim-Müzik-Beden E.-El San.	15	13,6	13,6	20,0
Fen Bilimleri	41	37,3	37,3	57,3
Sosyal Bilimler	43	39,1	39,1	96,4
Meslek Dersleri	4	3,6	3,6	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Tablodan anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin 7'si (%6,4) sınıf öğretmeni, 15'i (%13,6) Resim-Müzik-Beden E.-El Sanatları branşında, 41'i (%37,3) Fen Bilimleri branşında, 43'ü (%39,1) Sosyal Bilimler branşında ve 4'ü (%3,6) meslek dersleri branşındadır.

4.2. Grubun Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Anketleri Puanlarının Standart Sapma ve Aritmetik Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Anketleri ve alt boyutlarından aldıkları puanların ortalama değerleri ve standart sapmalarına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel Güven Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	N	\bar{x}	ss	Sh_{\bar{x}}
Örgütsel Güven	110	3,55	,78	,074

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,55$; standart sapması $ss=,78$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,074$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7.Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Çalışanlara Duyarlılık	110	2,92	,75	,072
Yöneticiye Güven	110	3,89	,98	,094
Yeniliğe Açıklık	110	3,78	,85	,081
İletişim Ortamı	110	3,41	,93	,089

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,92$; standart sapması $ss=,75$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,072$; Yöneticiye Güven alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,89$; standart sapması $ss=,98$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,094$ olarak; Yeniliğe Açıklık alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,78$; standart sapması $ss=,85$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,081$ olarak; İletişim Ortamı alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,41$; standart sapması $ss=,93$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,089$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.8. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Boyutu Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Algılanan Katılım	110	2,33	,56	,054

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,33$; standart sapması $ss=,56$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,054$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.9. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Boyutu Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	N	\bar{x}	Ss	$Sh_{\bar{x}}$
Beklenen Katılım	110	3,32	,60	,057

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Boyutu puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,32$; standart sapması $Ss=,60$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,057$ olarak hesaplanmıştır.

4.3. Demografik Değişkenlerle Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Anketleri Toplam Puanlarına ve Alt Boyut Puanlarına İlişkin Bulgular (Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular)

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme oluşturan öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Anketleri toplam puanları ve alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, farklılık varsa hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu bağlamda Örgütsel Güven ve Yönetime Katılım Ölçeklerinden alınan puanların; öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Bağımsız Grup T testi*, yaşına, kıdemine, okul türüne ve branşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H Testi analizi* ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemek üzere *Mann Whitney-U testi*, görevine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Mann Whitney-U testi* yapılmıştır. Analizler araştırmanın amacına uygun bir şekilde tablolarla verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Güven	Kadın	63	3,57	0,89	0,113	,37	106,715	,713
	Erkek	47	3,52	0,59	0,087			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,37; p>,05$).

Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çalışanlara Duyarlılık	Kadın	63	2,92	0,82	0,103	,00	108	,409
	Erkek	47	2,92	0,66	0,096			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,00; p>,05$).

Tablo 4.12. Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yöneticiye Güven	Kadın	63	3,95	1,09	0,137	,86	107,959	,391
	Erkek	47	3,80	0,82	0,120			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,86; p>,05$).

Tablo 4.13. Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Yeniliğe Açıklık	Kadın	63	3,79	0,96	0,122	,17	107,710	,869
	Erkek	47	3,77	0,68	0,099			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,17$; $p>,05$).

Tablo 4.14. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İletişim Ortamı	Kadın	63	3,42	1,06	0,133	,10	107,488	,924
	Erkek	47	3,40	0,73	0,107			

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,10$; $p>,05$).

Tablo 4.15. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Algılanan Katılım	Kadın	63	2,36	0,64	0,080	,71	107,767	,478
	Erkek	47	2,29	0,45	0,066			

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,71$; $p>,05$).

Tablo 4.16. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Beklenen Katılım	Kadın	63	3,49	0,53	0,066	3,59	108	,000
	Erkek	47	3,09	0,62	0,091			

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım alt boyutu puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($t=3,59$; $p>,05$). Farklılık kadın öğretmenler lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 4.17. Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Örgütsel Güven	21-30 yaş	19	60,21	3,66	3	,301
	31-40 yaş	56	55,27			
	41-50 yaş	31	56,71			
	51 yaş ve üstü	4	27,00			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,66$; $p>,05$).

Tablo 4.18. Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Çalışanlara Duyarlılık	21-30 yaş	19	56,11	1,47	3	,690
	31-40 yaş	56	54,31			
	41-50 yaş	31	59,27			
	51 yaş ve üstü	4	40,00			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,47$; $p>,05$).

Tablo 4.19. Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Yöneticiye Güven	21-30 yaş	19	56,11	7,60	3	,055
	31-40 yaş	56	54,31			
	41-50 yaş	31	59,27			
	51 yaş ve üstü	4	40,00			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=7,60$; $p>,05$).

Tablo 4.20. Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yeniliğe Açıklık	21-30 yaş	19	57,47	1,58	3	,663
	31-40 yaş	56	55,67			
	41-50 yaş	31	56,48			
	51 yaş ve üstü	4	36,13			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,47$; $p>,05$).

Tablo 4.21. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
İletişim Ortamı	21-30 yaş	19	54,21	8,56	3	,036
	31-40 yaş	56	57,57			
	41-50 yaş	31	58,35			
	51 yaş ve üstü	4	10,50			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=8,56$; $p<,05$).

Tablo 4.22. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	21-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üstü
21-30 yaş	=54,21	p>,05	p>,05	p<,05
31-40 yaş		=57,57	p>,05	p<,01
41-50 yaş			=58,35	p<,01
51 yaş ve üstü				=10,50

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 51 yaş ve üstü olan öğretmenlerle 31-40 yaş ve 41-50 yaş olan öğretmenler arasında 31-40 yaş ve 41-50 yaş olan öğretmenler lehine $p<.01$ düzeyinde; 51 yaş ve üstü olan öğretmenlerle 21-30 yaş olan öğretmenler arasında 21-30 yaş olan öğretmenler lehine $p<.05$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 4.23. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Algılanan Katılım	21-30 yaş	19	50,03			
	31-40 yaş	56	58,52			
	41-50 yaş	31	50,55	3,74	3	,290
	51 yaş ve üstü	4	77,63			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,74$; $p>.05$).

Tablo 4.24. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Beklenen Katılım	21-30 yaş	19	59,84	5,72	3	,126
	31-40 yaş	56	59,88			
	41-50 yaş	31	43,97			
	51 yaş ve üstü	4	62,88			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=5,72$; $p>,05$).

Tablo 4.25. Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Örgütsel Güven	1-5 yıl	16	59,81	,53	4	,970
	6-10 yıl	28	53,07			
	11-15 yıl	28	55,86			
	16-20 yıl	28	56,04			
	21 yıl ve üstü	10	52,90			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=,53$; $p>,05$).

Tablo 4.26. Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Çalışanlara Duyarlılık	1-5 yıl	16	58,84	2,64	4	,620
	6-10 yıl	28	47,89			
	11-15 yıl	28	59,89			
	16-20 yıl	28	58,16			
	21 yıl ve üstü	10	51,70			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=2,64$; $p>,05$).

Tablo 4.27. Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	16	62,66	1,61	4	,806
	6-10 yıl	28	58,29			
	11-15 yıl	28	52,52			
	16-20 yıl	28	53,25			
	21 yıl ve üstü	10	50,90			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,61$; $p>,05$).

Tablo 4.28. Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Yeniliğe Açıklık	1-5 yıl	16	58,06	1,19	4	,880
	6-10 yıl	28	50,11			
	11-15 yıl	28	56,43			
	16-20 yıl	28	56,88			
	21 yıl ve üstü	10	60,05			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,19$; $p>,05$).

Tablo 4.29. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
İletişim Ortamı	1-5 yıl	16	54,66	1,43	4	,839
	6-10 yıl	28	53,30			
	11-15 yıl	28	60,00			
	16-20 yıl	28	56,64			
	21 yıl ve üstü	10	47,20			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,43$; $p>,05$).

Tablo 4.30. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Algılanan Katılım	1-5 yıl	16	53,53	4,68	4	,322
	6-10 yıl	28	47,14			
	11-15 yıl	28	64,52			
	16-20 yıl	28	53,79			
	21 yıl ve üstü	10	61,60			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=4,68$; $p>,05$).

Tablo 4.31. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Beklenen Katılım	1-5 yıl	16	62,16	6,84	4	,144
	6-10 yıl	28	56,52			
	11-15 yıl	28	56,05			
	16-20 yıl	28	58,77			
	21 yıl ve üstü	10	31,30			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Kıdem Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=6,84$; $p>,05$).

Tablo 4.32. Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Örgütsel Güven	İlkokul	7	76,71	3,70	2	,157
	Ortaokul	68	55,48			
	Lise	35	51,30			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,70$; $p>,05$).

Tablo 4.33. Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Çalışanlara Duyarlılık	İlkokul	7	76,14	3,74	2	,155
	Ortaokul	68	55,84			
	Lise	35	50,71			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,74$; $p>,05$).

Tablo 4.34. Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	x^2	sd	p
Yöneticiye Güven	İlkokul	7	70,93	3,62	2	,164
	Ortaokul	68	57,53			
	Lise	35	48,47			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,62$; $p>,05$).

Tablo 4.35. Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	x^2	sd	p
Yeniliğe Açıklık	İlkokul	7	70,64	1,69	2	,430
	Ortaokul	68	54,53			
	Lise	35	54,36			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,69$; $p>,05$).

Tablo 4.36. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
İletişim Ortamı	İlkokul	7	67,07	2,78	2	,249
	Ortaokul	68	57,71			
	Lise	35	48,89			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=2,78$; $p>,05$).

Tablo 4.37. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Algılanan Katılım	İlkokul	7	60,21	,24	2	,885
	Ortaokul	68	54,54			
	Lise	35	56,41			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=,24$; $p>,05$).

Tablo 4.38. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	x^2	sd	p
Beklenen Katılım	İlkokul	7	50,29	1,32	2	,516
	Ortaokul	68	53,48			
	Lise	35	60,47			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,32; p>,05$).

Tablo 4.39.Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	p
Örgütsel Güven	Müdür Yardımcısı	3	88,33	265,00	-1,81	,071
	Öğretmen	107	54,58	5840,00		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>,05$).

Tablo 4.40.Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	P
Çalışanlara Duyarlılık	Müdür Yardımcısı	3	72,83	218,50	-,96	,339
	Öğretmen	107	55,01	5886,50		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>,05$).

Tablo 4.41.Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	P
Yöneticiye Güven	Müdür Yardımcısı	3	91,67	275,00	-1,99	,046
	Öğretmen	107	54,49	5830,00		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,01$). Farklılık Müdür yardımcıları lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 4.42.Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	P
Yeniliğe Açıklık	Müdür Yardımcısı	3	89,17	267,50	-1,86	,063
	Öğretmen	107	54,56	5837,50		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>,05$).

Tablo 4.43.Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	P
İletişim Ortamı	Müdür Yardımcısı	3	96,67	290,00	-2,28	,023
	Öğretmen	107	54,35	5815,00		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<,05$). Farklılık Müdür Yardımcıları lehine gerçekleşmiştir.

Tablo 4.44. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	P
Algılanan Katılım	Müdür Yardımcısı	3	67,50	202,50	-,66	,508
	Öğretmen	107	55,16	5902,50		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 4.45. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}_{sira}	\sum_{sira}	z	P
Beklenen Katılım	Müdür Yardımcısı	3	59,17	177,50	-,20	,839
	Öğretmen	107	55,40	5927,50		

Tabloda görüldüğü üzere, örneklem grubundaki öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > ,05$).

Tablo 4.46. Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Güven	Sınıf Öğretmeni	7	73,93	8,19	4	,085
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	56,43			
	Fen Bilimleri	41	46,41			
	Sosyal Bilimler	43	62,07			
	Meslek Liseleri	4	42,25			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=8,19$; $p>,05$).

Tablo 4.47. Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Çalışanlara Duyarlılık	Sınıf Öğretmeni	7	70,29	6,07	4	194
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	56,50			
	Fen Bilimleri	41	49,79			
	Sosyal Bilimler	43	60,40			
	Meslek Liseleri	4	31,75			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=6,07$; $p>,05$).

Tablo 4.48. Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Yöneticiye Güven	Sınıf Öğretmeni	7	68,93	5,97	4	,201
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	60,80			
	Fen Bilimleri	41	46,48			
	Sosyal Bilimler	43	60,35			
	Meslek Liseleri	4	52,50			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=5,97$; $p>,05$).

Tablo 4.49. Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Yeniliğe Açıklık	Sınıf Öğretmeni	7	68,79	9,78	4	,044
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	50,00			
	Fen Bilimleri	41	45,30			
	Sosyal Bilimler	43	65,10			
	Meslek Liseleri	4	54,13			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=9,78$; $p>,05$).

Tablo 4.50. Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	Sınıf Öğretmeni	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb	Fen Bilimleri	Sosyal Bilimler	Meslek Liseleri
Sınıf Öğretmeni	=68,79	p>,05	p>,05	p>,05	p>,05
Res-Müz-Bdn vb.		=50,00	p>,05	p>,05	p>,05
Fen Bilimleri			=45,30	p<,01	p>,05
Sosyal Bilimler				=65,10	p>,05
Meslek Dersleri					=54,13

Tabloda görüldüğü gibi, Örgütsel Güven Ölçeği Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Fen Bilimleri öğretmenleri ile Sosyal Bilimler öğretmenleri arasında Sosyal Bilimler öğretmenleri lehine $p<.01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ($p>,05$).

Tablo 4.51. Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
İletişim Ortamı	Sınıf Öğretmeni	7	64,86	5,50	4	,343
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	58,00			
	Fen Bilimleri	41	49,50			
	Sosyal Bilimler	43	60,49			
	Meslek Liseleri	4	37,63			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Örgütsel Güven Ölçeği İletişim Ortamı Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=5,50$; $p>,05$).

Tablo 4.52. Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Algılanan Katılım	Sınıf Öğretmeni	7	62,07	4,88	4	,299
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	50,57			
	Fen Bilimleri	41	52,44			
	Sosyal Bilimler	43	61,36			
	Meslek Liseleri	4	30,88			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=4,88$; $p>,05$).

Tablo 4.53. Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Beklenen Katılım	Sınıf Öğretmeni	7	53,57	4,56	4	,336
	Resim-Müzik-Beden Eğt.-El San. vb.	15	62,37			
	Fen Bilimleri	41	59,74			
	Sosyal Bilimler	43	51,70			
	Meslek Liseleri	4	30,50			
	Toplam	110				

Tabloda görüldüğü gibi Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=4,56$; $p>,05$).

Tablo 4.54.Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanları ile Yönetime Katılım Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkileri Tespit Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetime Katılım Ölçeği Alt Boyut Puanları	Örgütsel Güven Toplam Puanları		
	N	r	p
Algılanan Katılım	110	,50	,000
Beklenen Katılım	110	-,09	,369

Tabloda görüldüğü üzere, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Puanları ile Yönetime Katılım Ölçeği alt boyutlarından aldıkları toplam puanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Örgütsel Güven Ölçeği toplam puanları ile Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım ($r=-,50$; $p<,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 4.55.Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkileri Tespit Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven Alt Boyut Puanları	Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyut Puanları		
	N	r	p
Çalışanlara Duyarlılık	110	,51	,000
Yöneticiye Güven	110	,33	,000
Yeniliğe Açıklık	110	,50	,000
İletişim Ortamı	110	,43	,000

Tabloda görüldüğü üzere, Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyut puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu ile ($r=,51$; $p<,01$) pozitif yönde; Yöneticiye Güven Alt Boyutu ile ($r=,33$; $p<,01$) pozitif yönde; Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu ile ($r=,50$; $p<,01$) pozitif yönde ve İletişim Ortamı Alt Boyutu ile ($r=,43$; $p<,01$) pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 4.56.Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkileri Tespit Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven Alt Boyut Puanları	Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyut Puanları		
	N	r	p
Çalışanlara Duyarlılık	110	-,20	,039
Yöneticiye Güven	110	-,00	,981
Yeniliğe Açıklık	110	-,01	,953
İletişim Ortamı	110	-,08	,406

Tabloda görüldüğü üzere, Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyut puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu ile ($r=-,08$; $p<,05$) negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 4.57.Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyutu ile Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanları Arasındaki İlişkileri Tespit Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Algılanan Katılım Alt Boyut Puanları	Beklenen Katılım Alt Boyut Puanları		
	N	r	p
Algılanan Katılım	110	-,11	,264

Tabloda görüldüğü üzere, Öğretmenlerin Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyutu Puanları ile Örgütsel Güven Ölçeği Alt Boyut Puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Yönetime Katılım Ölçeği Algılanan Katılım Alt Boyut puanları ile Yönetime Katılım Ölçeği Beklenen Katılım Alt Boyut puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi $\bar{x}=3,55$ olarak tespit edilmiştir. "Oldukça katılıyorum" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı düzeyi $\bar{x}=2,92$ olarak tespit edilmiştir. "Biraz Katılıyorum" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi $\bar{x}=3,89$ olarak tespit edilmiştir. "Oldukça katılıyorum" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı düzeyi $\bar{x}=3,78$ olarak tespit edilmiştir. "Oldukça katılıyorum" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı düzeyi $\bar{x}=3,41$ olarak tespit edilmiştir. "Oldukça katılıyorum" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı düzeyi $\bar{x}=2,33$ olarak tespit edilmiştir. "Kısmen var" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi düzeyi $\bar{x}=3,32$ olarak tespit edilmiştir. "Aynen olmalı" düzeyindedir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi cinsiyete göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı cinsiyete göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi cinsiyete göre değişmektedir. Kadın öğretmenler daha fazla yönetime katılım beklentisi taşımaktadırlar.
- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi yaşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı yaşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi yaşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı yaşa göre değişmemektedir.

- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı yaşa göre değişmektedir. 51 yaş ve üstü öğretmenler iletişim ortamını diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yetersiz bulmaktadırlar.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı yaşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi yaşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi kıdeme göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi okul türüne göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi göreve göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı göreve göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi göreve göre değişmektedir. Müdür yardımcılarının yöneticiye güven düzeyi öğretmenlere göre daha yüksektir.
- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı göreve göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı göreve göre değişmektedir. Müdür yardımcıları iletişim ortamını öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadırlar.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı göreve göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi göreve göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi branşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık algısı branşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyi branşa göre değişmemektedir.

- Öğretmenlerin yeniliğe açıklık algısı branşa göre değişmektedir. Sosyal Bilimler öğretmenlerinin yönetimin yeniliğe açıklık algısı Fen Bilimleri öğretmenlerine göre yüksektir.
- Öğretmenlerin iletişim ortamı algısı branşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algısı branşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentisi branşa göre değişmemektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe örgütsel güven düzeyleri de yükselmektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe çalışanlara duyarlılık algı düzeyleri de yükselmektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe yöneticiye güven düzeyleri de yükselmektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe yeniliğe açıklık algı düzeyleri de yükselmektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algıları yükseldikçe iletişim ortamının yeterliliği algı düzeyleri de yükselmektedir.
- Öğretmenlerin yönetime katılım beklentileri ile örgütsel güvenin alt boyutları ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- Öğretmenlerin yönetime katılım algı düzeyleri ile yönetime katılım beklentileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Yöneticilerin öğretmenlerin yönetime katılım düzeyini yükseltecek fırsatlar yaratmaları önerilir.
- Örgütsel güven düzeyinin, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve yeterli iletişim ortamı algı düzeylerinin yükselmesi için yöneticilerin, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik etmeleri önerilir.
- Yöneticilerin 51 yaş üstü öğretmenlerle iletişime daha özel dikkat göstermesi önerilir.

- 51 yaş üstü öğretmenlerin iletişim konusunda hizmet içi eğitimlere katılmaya teşvik edilmesi önerilir.
- Kadın öğretmenlere daha fazla yönetime katılım fırsatı sunulması önerilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- 51 yaş üstü öğretmenlerin iletişim ortamını yetersiz algılamalarının nedenlerinin tespiti ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla yönetime katılım beklentisi duymalarının nedenleri ayrı bir araştırma konusu olabilir.
- Sosyal bilimler öğretmenlerinin yönetimin yeniliğe açıklık düzeyini Fen Bilimleri öğretmenlerine göre daha yüksek algılamaları ayrı bir araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Acet, Ö. (2006), *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ile Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A. (1992), *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayınları
- Açıkgöz, K. (1994), *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akbaba Altun, S. (2003), *Eğitim Yönetimi ve Değerler*. Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (1), 718.
- Aldemir, G. (1996), *Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri (Altındağ Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıcan, T. (2009), *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Okul Yönetiminde Bürokrasi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşan, Ö. ve E. M. Aydın (2006), *Güç ve Politika*, Editör: CAN, H. Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydın, M. (1998), *Eğitim Yönetimi*, 5. Baskı, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- _____. (2007), *Eğitim Yönetimi*, 8. Baskı, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2001), *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- _____. (2002), *Etkili Okul Geliştirme*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balçık, B. (2002), *İşletme Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002), *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992), *Eğitime Giriş*, Ankara: Gül Yayınevi.
- _____. (2000a), *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Dördüncü Yeniden Yazım, 232 sf. Ankara: Feryal Matbaası.
- _____. (2000b), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- Baykal, B. (1974), *Günümüzde Yönetim*, İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.
- Berkun, S. (2005), *The Art of Project Management*, Publisher: O'Reilly.
- Bilgin, K. U. (1996), *Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim*, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 5, Sayı 2, s. 25–35, Ankara.

- Binbaşıoğlu, C. (1975), *Eğitim Yöneticiliği*, Gazi Eğitim Enstitüsü, Binbaşıoğlu Yayınları, Ankara: Yargıçoğlu Matbaası,
- Buluç, B. (2008), *Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*, <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/>, Erişim Tarihi: 18/02/2015.
- Bursalıoğlu, Z. (1991), *Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2.
- _____. (1999), *Okul Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Doğu Matbaası.
- _____. (2005), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- _____. (2008), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 14.Baskı, Ankara: Pegem.
- Can, H. (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2000), *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- _____. (2004), *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara: An Yayıncılık.
- Chatman, J. (1989), *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, Academy of Management, Vol.14, No:5, p.339.
- Cusins, P. (1997), *Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri*, Çev: G. Günay, İstanbul: Rota.
- Çelik, K. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. Editör: Elma, C. ve K. Demir, II. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1999), *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkaya, A. N. ve Gülmez T. S. (1999), *Okul Gelişimi Modeli-Planlı Okul Gelişimi*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Çimenci, R. (2009), *İnsan Kaynakları NDE Yönetici Yeterlilikleri*, Lefkoşa: Amerikan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Girne. <http://goldenworld.blogcu.com/yonetici-yeterlilikleri/5631304>, Erişim Tarihi: 28.02.2015.
- Çolak, M. (2007), *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çoban, S. (1999), *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erçetin, G. (2000), *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- _____. (2006), *Eğitim ve Okul Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğmuş, H. (2006), *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- _____. (2000), *Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- _____. (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar Işığında*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkutlu, H. V. (2003), *Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Genç, N. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, sf.103-147, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. ve Jones, G. (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gül, H. (2002), *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*, Ege Akademik Bakış, 2 (1), sf. 37-56.
- Güven, A. (2007), *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonun Üzerinde Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Helvacı, A. (2005), *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (1996), *Management of Organizational Behavior*, 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kamer M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kaptan, S. (1998), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Karasar, N. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karmyshakova, K. (2006). *Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karlı, M. D. (2004), *Yönetmel Etkililik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Kaya, Y. K. (1991), *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Kreps, G. L. (1986), *Organizational Communication*. Longman Inc. Newyork, p.134.
- Koopman, M. V. (2006), *Principals' Leadership Styles and School Climate as Perceived by Elementary Teachers in Four North Dakota Public School Districts*, Doktoral Dissertation, North Dakota University, North Dakota.
- Memduhoğlu, B. H., Yılmaz, K. (2011), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, İstanbul: Pegem Akademi.
- Mucuk, İ. (2005), *Modern İşletmecilik*, 15. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Normore, A. (2004), *Ethics and Values in Leadership Preparation Programs: Finding The North Star in The Dust Storm*. Values And Ethics in Educational Administration. 2(2), 1-8.
- Okutan, M. (2003), *Okul Müdürlerinin İdari Davranışları*, Milli Eğitim Dergisi, 157, 226-236.
- Özalp İ. (1990), *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Ankara: Vergi.
- Özdemir, E. (2003), *Liderlik ve Etik*, Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, Haziran, s. 151-168.
- Özdemir, F. (2006), *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, S., Cemaloğlu, N. (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:146.
- Özdevecioğlu, M. (1993), *Organizasyon Kültürü*, İktisat ve İş Dünyası Dergisi.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Paksoy, M. ve A. C. Acar (2001), *İletişim ve İletişim Modelleri*, Editör: İnan Özalp, Örgütsel İletişim, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 533.
- Riaz, O. ve Normone, A. (2008), *Examining The Spiritual Dimension of Educational Leadership*, Values and Ethics in Educational Administration, 6 (4).
- Sabuncuoğlu, Z. (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset Baskı.
- Sarıtaş, M. (1991), *İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Strike, K., Haller, E., Soltis, J. (1998), *The Ethics of School Admisitration*, Kolombiya: Teachers College Press.
- Şimşek, H. (2007), *Toplam Kalite Yönetimi - Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002), *Eğitimde Mükemmellik Arayışı - Etkili Okullar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tanrıoğen, A. (1988), *Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Taymaz, H. (1995), *Okul Yönetimi*, Ankara: Saypa Yayıncılık.
- TDK, (2015), *Örgütün Tanımı*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5505e7bcc25580.78866898, Erişim Tarihi: 28.02.2015.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, sf.42-45, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Üçok, T. (1989), *Organizasyon Kültürünün Oluşumu*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi cilt:4 sayı:1 s.308-321.
- Yılmaz, E. (2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

EKLER

Ek 1. Öğretmen Kişisel Bilgi Formu

Ek 2. Örgütsel Güven Ölçeği

Ek 3. Yönetime Katılım Ölçeği

Ek 4. Yönetime Katılım Ölçeği Kullanım İzni

ÖĞRETMEN KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu araştırmanın amacı "Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki"yi saptamak, analiz edip incelemek, yorumlamak ve önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın amacına ulaşması sizlerin katkılarıyla olacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen akademik amaçlı bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır. Lütfen adınızı yazmayınız. Göstereceğiniz duyarlılık ve samimiyet için şimdiden teşekkür ederim.

Umut ÇELİKER
Yeditepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıda kişisel ve mesleki durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen her soru için size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

21- 30 31- 40 41- 50 51 ve üstü

3. Meslekteki hizmet yılınız

1- 5 6- 10 11- 15 16- 20 21- daha fazla

4. Görev yeriniz

İlkokul Ortaokul Lise

5. Göreviniz

Müdür Müdür Yardımcısı Öğretmen

6. Branşınız

Sınıf Öğretmeni

Resim, Müzik, Beden Eğt., El Sanatları vb.

Fen Bilimleri (Fen, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik vb.)

Sosyal Bilimler (Türkçe, Edb.Tarih, Coğrafya, Felsefe, Din Kült. vb.)

Meslek Dersleri

ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ

Okulunuzdaki Güven Düzeyi ile İlgili İfadeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6
1	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktıklarını hissedebilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimindedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adilidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13	Bu okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif bir şekilde yerine getirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Okul müdürü, açık ve dürüstür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Bu okulda iş prensipleri ve yönetmelikleri açıklıkla bize aktarılmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	çekinmem.						
32	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	()	()	()	()	()	()
33	Bu okulda gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	()	()	()	()	()	()
34	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	()	()	()	()	()	()
35	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	()	()	()	()	()	()
36	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	()	()	()	()	()	()
37	Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	()	()	()	()	()	()
38	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	()	()	()	()	()	()
39	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	()	()	()	()	()	()
40	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	()	()	()	()	()	()

YÖNETİME KATILIM ÖLÇEĞİ

	ALGILAN				BEKLENEN			
	Aynı Var	Kısmen Var	Az Var	Hiç Yok	Kesinlikle Olmalı	Kısmen Olmalı	Az Olmalı	Kesinlikle Olmamalı
1. Okul yönetimine ilişkin kararları, öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesi.	()	()	()	()	()	()	()	()
2. Öğretmenlerin kurul toplantılarına istekli katılımı.	()	()	()	()	()	()	()	()
3. Ders programlarının geliştirilmesi ve düzenlenmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınması.	()	()	()	()	()	()	()	()
4. Sınıf ve okul gezilerine gözlem ve incelemelere, okul yönetimiyle birlikte, sınıf ve zümre öğretmenlerinin karar vermesi.	()	()	()	()	()	()	()	()
5. Her sınıfta okutulacak ders kitaplarının seçimini öğretmenler kurulunun yapması	()	()	()	()	()	()	()	()
6. Öğretmenin her konuda yönetime katılımı ve fikrini belirtmesi.	()	()	()	()	()	()	()	()
7. Öğretmenlerin personel ve özlük haklarıyla ilgili konularda karar vermesi.	()	()	()	()	()	()	()	()
8. Okuldaki dersliklerin dağıtımının, öğretmenler kurulu kararlarına göre yapılması.	()	()	()	()	()	()	()	()
9. Okulun boya, badana, ...vb. bakım-onarım işlerinde öğretmenler kurulu kararlarına başvurulması.	()	()	()	()	()	()	()	()
10. Sosyal etkinlikler ve kültürel çalışmalarında öğretmenlerin istek ve yeteneklerinin dikkate alınarak görev dağılımı yapılması.	()	()	()	()	()	()	()	()
11. Belirli gün ve haftalarda, ulusal bayramlardaki etkinliklere öğretmenlerin görüşleriyle karar verilmesi.	()	()	()	()	()	()	()	()
12. Okula yeni araç-gereç alımında okul müdürü ve öğretmenlerin birlikte karar vermesi	()	()	()	()	()	()	()	()

YÖNETİME KATILIM ANKETİ KULLANIM İZİNİ

Tez Ölçeği - umutceliker57 x

https://mail.google.com/mail/u/0/#search/from%3Agunnuraldemir%40hotmail.com+OR+to%3Agunnuraldemir%40hotmail.com/14ad4e875084ac7

Google from:gunnuraldemir@hotmail.com OR to:gunnuraldemir@hotmail.com +Umut

Gmail

Tez Ölçeği

Gelen Kutusu (3)

Yıldızlı

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Tastaklar (4)

Çevreler

Diğer

Kişi ara...

Adil ÇAĞLAR
adil.caglar
Derya Baydar
dihakanmri
ergir
gultekintopuz
Günnur Aldemir
Mustafa Ceylan
Yaarak ERDOĞAN

Günnur Aldemir <gunnuraldemir@hotmail.com>
Alıcı: bana

10 Oca

Umut Bey tez ölçeğimi kullanabilirsiniz. Kolay gelsin

Umut Celiker <umutceliker57@gmail.com>
Alıcı: Günnur

12 Oca

Teşekkür ederim hocam.

10 Oca 2015 19:33 tarihinde "Günnur Aldemir" <gunnuraldemir@hotmail.com> yazdı:

Yanıtla veya Yönlendir

15 GB'lık kotanın 1,46 GB'ı (%9) kullanılıyor
Yönet

@2015 Google - Şartlar - Gizlilik

Son hesap etkinliği: 15 saat önce
Ayrıntılar

Kişiler (2)

Günnur Aldemir
Çevrelere ekleyin
Ayrıntıları göster

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Sinop'un Ayancık ilçesinde doğdum. İlkokulu Ayancık İnönü İlköğretim Okulu'nda, ortaokul ve liseyi Ayancık Anadolu Lisesi'nde tamamladım. 2003 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümünü kazandım. 2007 yılında mezun olduktan sonra Erzurum'un Aşkale ilçesi Atatürk İlköğretim Okulu'na atandım. 3 yıl burada görev yaptıktan sonra Sakarya'nın Akyazı ilçesi Reşadiye İlköğretim Okulu'na geçtim. 1,5 yıl Sakarya da görev yaptıktan sonra Pendik Fatih Sultan Mehmet Ortaokulu'na geçtim. 1,5 yıl da Pendik'te görev yaptıktan sonra Ümraniye Atatürk Ortaokulu'na geçtim ve halen orda görev yapmaktayım. Evliyim ve bir kız çocuk babasıyım.