



**T.C.**  
**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**OKUL DENETİMİNDE GÖSTERDİKLERİ**  
**LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Baki KOÇ**

**İstanbul – 2009**





**T.C.**  
**Yeditepe Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN**  
**OKUL DENETİMİNDE GÖSTERDİKLERİ**  
**LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Baki KOÇ**

**Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**İstanbul, 2009**



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

18/02/2009

## TUTANAK

Baki KOCU 18/02/2009 tarihinde "İlköğretim Okul  
Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik  
Davranışları..." başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Sena ÜNAL

Üye

Prof. Dr. Sefer ADA

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN




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


İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde  
Gösterdikleri Liderlik Davranışları

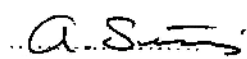
Baki KÖK

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Sevrâ ÜNAL 

Üye : Prof. Dr. Sefer ADA 

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN 

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 18/02/2009

## ÖNSÖZ

Günümüzde her alanda var olan bilimsel ve teknolojik gelişmeler eğitim sistemini büyük ölçüde etkilemektedir. Ve bu durum eğitimin temel sistemi olan yönetim sistemine ve bu sistem içinde görevli yöneticilerin niteliklerine de yansımaktadır. Bu nedenle temel eğitimin verildiği ilköğretim okullarında görevli eğitim çalışanlarının bu değişime katkısının en yüksek düzeyde olması gerekir. İlköğretim yöneticileri, eğitim sisteminde gerekli olan değişimin sağlanmasında, uygulanmasında ve eksikliklerinin giderilmesinde önemli bir işleve sahiptir. Bunun için yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği niteliklere sahip olmaları gerekir. Okul yöneticileri yeniliğe ne kadar açıksa, değişime ne kadar önem veriyorsa ve kendini bu doğrultuda yetiştiriyorsa öğretmenleri o kadar etkileyecektir. Yönetici olumlu davranışlarıyla personele örnek olacak ve her zaman destek olduğunu hissettirecektir. Sonuçta başta öğretmenlerimiz için etkileyici bir durum ortaya çıkacak, daha sonra öğrencilerimizin başarısı yönünde adımlar atılacaktır. İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Tez çalışmasının oluşumundan bitimine kadar, her türlü desteğini, hoşgörüsünü esirgemeyen, akademik tecrübesi ile yol gösteren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL' a şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans programı boyunca benden desteğini esirgemeyen kıymetli eşim Kamile Koç'a, diğer aileme fertlerime, Tez ve SPSS ile ilgili bilgilerini paylaşan ve yardımını esirgemeyen eniştem Yaşar Özdemir'e, ayrıca tezle ilgili bilgi ve birikimlerini paylaşan Abubekir Gültekin'e teşekkür ederim.

Şubat, 2009

Baki KOÇ

## ÖZET

Bu çalışma, İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarını belirlemek, algılarını saptamak, yöneticilerin denetimde yeterliliklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın evreni olarak İstanbul ili, Pendik, Tuzla ve Kartal ilçesinde, toplam 200 İlk öğretim 1. ve 2. kademe öğretmeni ve yöneticisinin görüşüne baş vurulmuştur.

Araştırmada, lider ve liderlik davranışlarının neler olduğu irdelendikten sonra, ilköğretim okul yöneticilerinin, okul denetiminde, liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşler, öğretmenlere göre denetleme ve liderlik davranışlarının ilköğretim okulu müdürleri tarafından gösterilme düzeyi, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine kişisel özelliklerinin etki edip etmediği de belirlenmiştir. Anket yoluyla verilere ulaşılan bu çalışmada; öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışları ile denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında öneriler geliştirilmiştir.

Yöneticilerin öğretmenlere *karşı objektif davranışlar sergilemedikleri, kendi düşüncelerinde ısrarcı oldukları*, sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul yönetimi, denetim, yönetici, liderlik davranışları

Şubat, 2009

Baki KOÇ

## ABSTRACT

This work was made for the school directors to test the leadership behaviours in school inspection, fix their occupational perception, construe on their ability and make a comment about their directorship.

As a skeleton of this work, it was referred the thoughts of totally 200 hundred teachers and directors of primary and high schools in Pendik, Tuzla and Kartal district in İstanbul.

In the study, after being determined of the leader and leadership behaviours, in the school inspection the following topics were fixed: The thoughts about the level of directorship of the primary school directors, the inspection according to the teacher, the level of leadership behaviours of the directors. And it was also stated whether the school directors and teachers were under the influence of their personal characteristics to their behaviour and thoughts or not.

In this study, It was analysed by a survey whether there was a meaningful, evident difference between the teachers and directors' thoughts. In accordance with the thoughts of the teachers and directors in the study, it was seen that there were meaningful links between the behaviours of leadership in the school inspection of the primary school directors and the thoughts of subject groups. In light of findings, proposal were enhanced.

It was deduced the consequences that the directors did not have objective behaviours towards the teachers and the directors insisted on their personal thoughts.

**Key Words:** School administrator, inspection, inspector, leadership behavior, findings.

February, 2009

Baki KOÇ



İÇİNDEKİLER	
ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR .....	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
I.BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. PROBLEM DURUMU .....	2
1.2. PROBLEM CÜMLESİ .....	4
1.3. ALT PROBLEMLER .....	5
1.4. DENENCELER .....	5
1.5. SAYILTILAR .....	6
1.6. SINIRLAMALAR .....	6
1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	6
1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	8
1.9. TANIMLAR .....	9
II. BÖLÜM .....	10
İLGİLİ LİTERATÜR .....	10
2.1. EĞİTİMDE TEMEL SİSTEM: OKUL .....	10
2.1.1. Okulun Görevleri .....	11
2.1.2. Okulun Örgüt Özellikleri .....	12
2.1.3. Etkili Okul .....	13
2.1.4. Etkili Okul Çalışmalarının Dayandığı Temel Varsayımlar .....	18
2.1.5. Etkili Okulun Özellikleri .....	18
2.2 OKUL YÖNETİCİLİĞİ .....	20
2.2.1. Okul Yöneticilerinin Amaçları .....	29
2.2.2. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Davranışları .....	36
2.2.2.1. Etki Süreci .....	36
2.2.2.2. Etkileme Yöntemleri .....	37
2.2.2.3. Yöneticilik - Etkileme İlişkisi .....	55
2.3. YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....	58
III. BÖLÜM .....	71
YÖNTEM .....	71
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	71
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	71
3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ .....	71
3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....	72

IV. BÖLÜM.....	74
BULGULAR.....	74
4.1 ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ DENEKLERE İLİŞKİN BULGULAR .....	74
4.1.1. Yönetici ve Öğretmen Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	74
4.1.2. Yönetici ve Öğretmen Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular.....	77
4.1.2.1. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Bulgular ..	77
4.1.2.2. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Görev ” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	78
4.1.2.3. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş ” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	83
4.1.2.4. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	88
4.1.2.5. Öğretmen ve yönetici Deneklerde, “ Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	89
4.1.2.6. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	98
4.2. BAĞIMLI İFADELERİN GENEL DEĞERLENDİRİLMES.....	108
V. BÖLÜM .....	109
SONUÇLAR TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	109
5.1. SONUÇLAR.....	109
5.1.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar .....	109
5.1.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar.....	110
5.1.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Sonuçları.....	110
5.1.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Görev ” Değişkenine Ait Sonuçları .....	111
5.1.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Yaş ” Değişkenine Ait Sonuçları.....	111
5.1.2.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkenine Ait Sonuçları .....	112
5.1.2.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi ” Değişkenine Ait Sonuçları .....	112
5.1.2.6. Öğretmen Deneklerin “ Hangi Kademedede Çalışıyorsunuz ” Değişkenine Ait Sonuçları .....	113
5.1.2.7. Öğretmen Deneklerin “ Branş ” Değişkenine Ait Sonuçları .....	113
5.1.3. Cümlelerin Değerlendirilmesi.....	113
5.2. TARTIŞMALAR.....	117
5.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Tartışmalar .....	117
5.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar .....	118
5.2.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	118
5.2.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Görev ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	119
5.2.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Yaş ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar ..	121
5.2.2.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	122

5.2.2.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	122
5.2.2.6. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Hangi Kademedede Çalıştığı ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	124
5.2.2.7. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	124
5.3. ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA.....	127
EKLER	136
EK-1 : Anket Soruları.....	136

## KISALTMALAR

N: Frekans

X: Ortalama

P: Anlamlılık Derecesi

F: Varyans

Ss: Standart Sapma

Sd: Serbestlik Derecesi

V.K.: Varyans Kaynağı

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ARGE: Araştırma Geliştirme

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<u>Tablo 1.</u> Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları .....	73
<u>Tablo 2.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı.....	74
<u>Tablo 3.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Görev Türü” Değişkenine Göre Dağılımı.....	74
<u>Tablo 4.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Yaş Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı...	75
<u>Tablo 5.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı.	75
<u>Tablo 6.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Eğitim Gördükleri Okullarda “ Çalışma Süresi ” Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
<u>Tablo 7.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “ Hangi Kademedeki Çalıştıkları ” Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
<u>Tablo 8.</u> Öğretmenlerin ve Yöneticilerin “Branş” Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
<u>Tablo 9.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Samimi ve güven vericidirler” ifadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	77
<u>Tablo 10.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” ifadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	78
<u>Tablo 11.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, Görev Değişkenine göre “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” İfadesine İlişkin Görev Türü Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan t- Testi Sonuçları.....	79
<u>Tablo 12.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	79
<u>Tablo 13.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	80
<u>Tablo 14.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	80

<u>Tablo 15.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	81
<u>Tablo 16.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	81
<u>Tablo 17.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	82
<u>Tablo 18.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları.....	83
<u>Tablo 19.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine Göre “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	83
<u>Tablo 19A.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumu Değişkenine Göre “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	84
<u>Tablo 20.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	85
<u>Tablo 20A.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumu Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	85
<u>Tablo 21.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine Göre “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	86

<u>Tablo 21A.</u> Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumu Değişkenine Göre “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	87
<u>Tablo 22.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Meslekteki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi..	88
<u>Tablo 22A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Meslekteki Çalışma Süreniz ” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	88
<u>Tablo 23.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	90
<u>Tablo 23A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	90
<u>Tablo 24.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	91
<u>Tablo 24A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	92
<u>Tablo 25.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	93
<u>Tablo 25A</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	93
<u>Tablo 26.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım	

yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi.....	95
<u>Tablo 26A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	95
<u>Tablo 27.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi.....	96
<u>Tablo 27A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	97
<u>Tablo 28.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Branş” Değişkenine Göre “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi.....	98
<u>Tablo 28A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	99
<u>Tablo 29.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Branş” Değişkenine Göre “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi .....	101
<u>Tablo 29A.</u> Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	102
<u>Tablo 30.</u> “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları”nı araştırmak Amacı ile Hazırlanan İfadelerin Değerlendirilmesi.....	104



# I. BÖLÜM

## Giriş

Yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve vazifelerini gerektiği gibi ifa edebilmeleri, eğitim sürecinin sağlıklı işleyişi ve eğitimde kalitenin elde edilmesi açısından önemlidir. Bu açıdan yöneticilerin aranılan yeterlilikleri kazanmış olmaları gerekir. Yöneticilerde olması gereken özellikler genel hatları ile kanun ve yönetmeliklerle belirtilmektedir. Bu özellikleri kazanan yöneticilerin kurum denetimi sırasında nesnel olmaları, öğretmenlerinin görev yaptıkları yerlerin özelliklerini göz önünde bulundurmaları ve özdeşim kurma yoluyla onlara destek olmaları eğitim mekanizmasının işleyişi açısından zorunlu görünmektedir. Bu çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin ve yöneticilerinin bu konudaki görüşleri incelenerek yöneticiler ile ilgili mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **Lider ve Liderlik Davranışları**

Yöneticinin yeterlik alanlarına, denetimin unsur ve amaçlarına bakıldığında, yöneticinin, yeterlik alanlarının hepsinde, değerlendirme düzeyinde fiillerde bulunduğu ve bu düzeyde yeterliklere sahip olması savunulabilir. Ders denetiminde öğretmeni ve öğrenme ortamını, kurum denetiminde kurumun işleyişini, değerlendirerek sonuçta karar niteliğinde önerilerde bulunacak olan yöneticinin bu alanlardaki yeterlik düzeyi, bilme ve uygulayabilmeyi de kapsayan bir değerlendirme düzeyinde olmalıdır (Başar, 2000, 102).

Kurum yönetimi, kurumun çalışmalarını güçleştiren veya zayıflatan nedenlerin belirlenip gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınması, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynakları ile bunlardan yararlanılma durumunun gözlenerek yerinde ve etkili bir biçimde kullanılmasının sağlanması, eğitim - öğretim ve yönetim etkinliklerinin geliştirilmesi, öğretme - öğrenme ve yönetim süreçlerinin etkili duruma getirilmesi için objektif verilere, yasa, tüzük, yönetmelik, genelge, emir ve kararlara dayalı olarak gözlenmesi, kontrol edilmesi, ve ölçütlere göre değerlendirilerek geliştirilmesidir (MEB, 2001). Kurum denetimi, denetimin işlevlerine göre yapılan tanımına uygun olarak, bir eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirmede insan ve madde kaynaklarının sağlanma, yararlanılma, durumunun gözlenmesi, kontrol edilmesi ve

ölçütlere göre değerlendirilmesidir (Taymaz,1997, 24). İyi bir işleyiş, okulda görevli tüm personel katılımıyla gerçekleştirilebilir. Bunun anlamı, genel olarak gelişme programına elemanların tümünün eşit olarak katılmasıdır (Sağlamer, 1985, 34).

Yalçınkaya'nın, Bittel, Eckles ve diğerlerinden aktarmalarına göre; liderliğin yönetim ve denetimin zorunlu bir parçası olarak görülmesinden beri hiyerarşik ilişkide yeterli yetkiye sahip olan yöneticinin liderlik rolünü oynaması artan bir önem taşımaktadır. Günümüz yönetici etkin bir lider, etkili bir planlamacı, teknik bakımdan iyi bir kaynak, politika düzenleyen, yönetim birimleriyle çalışanlar arasında iyi bir bağ kuranbilen yetenekli bir arabulucudur. Bu yönüyle lider, liderlikten önce insanları ve onların problemlerini anlayan, onları yakından tanımalı, insanı güdülemenin yönetsel becerilerini, insanlarla iletişim kurmasını, formal gruplar kadar informal grupların da nasıl etkileneceğini bilmelidir (Yalçınkaya, 1993).

### **1.1. Problem Durumu**

Örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının kontrolü olarak algılanan denetim, örgüt kültürü, toplam kalite yönetimi ile öğrenen örgütler kavramlarıyla gelişme gösteren günümüz eğitim yönetimi anlayışı liderliği önemli bir kavram durumuna getirmiştir. Eğitim sisteminde denetim rolünü üstlenen yöneticilerin göstermesi gereken liderlik davranışları ve taşıdıkları liderlik özellikleri okulları çağın gerektirdiği kurumlar haline getirmede oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmada ilköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerinden hareketle; ilköğretim yöneticilerinin ilgili alan yazında söz edilen liderlik davranışlarına sahip olma düzeyleri belirlenmiştir.

Okullar, insanlar üzerinde çalışan, hammaddeleri insan olan fabrikalardır. Birbirleriyle çatışan, karmaşık değerlere sahip birçok insan, okul içinde sosyal, politik ve ekonomik vb. amaçlara yöneltilmeye çalışılır. Okulların bu özelliği yönetimlerinin karmaşıklıklarını artırır ve okulları diğer örgütlerden farklılaştırır. Bu karmaşık şartlar içinde okulların başarılı olmaları ancak etkili olarak yönetimleri ile mümkündür (Yeni pınar Tez)

Etkili okul, sistem teorisi açısından analiz edildiğinde, etkililiğin en önemli değişkenliklerinden birinin okul yöneticisi olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır

(Balcı,1988).Etkili okul ancak, okul yöneticisinin etkililik İlkelerini benimsemesi ve uygulaması ile mümkün olabilir (Korkmaz,1997). Yönetici konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir (Drucker, 1992).

Yönetim bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleşerek eyleme geçirme sürecidir. (Başaran1989). Yönetimin örgütü işletir, yaşatır ve geliştirir.(Akçay1996).

Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olan öğrencinin iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olan öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklim sağlanması beklenen kişidir. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı kendi yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve ortalama bir düzeyde geliştirebileceği uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak, yetişmesine katkıda bulunmaktır (Çelik, 2000).

Konunun uzmanları, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadırlar: Konumunun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahip olma, yetkilerini bilgece kullanmasını bilme, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranma, kurumunu ve amaçlarını iyi tanıma, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma, sorunların kendisine gelmesini bekleme yerine sorunları kendisi bizzat arama, bir öneriyi savunabilme ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilme, eğitime inanma ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutma, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışma, onları övmekten çekinmeme, yetki ve görevlerini gerektiğinde başkalarına bırakmayı bilme (Duman: 2005).

Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın1999). Yönetici konumu ya da bilgileri nedeniyle görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir (Drucker1992). Yönetici okulun yasal lideri okulda otorite ve gücün en önemli simgesidir (Güçlü 1985). Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü 1997). Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek yöneticinin görevidir (Çalık1997).

“Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır” (Bursalıoğlu, 1982). Okul Müdürlüğünün bu önemli görevini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır (Kaya, 1996).

Bir okul örgütünde görevli işgörenlerin yapılan çalışmalardan haberdar olmaları ve işbirliği yapmaları gerekir. İşbirliği katılanların aynı amacı paylaşması, koordinasyon ise birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalıdır. Bunu sağlamakta okul yönetiminin görevidir (Bursalıoğlu, 1998).

Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Zamanını sınıflarda, koridorda, bahçede ve öğrencilerin arasında geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 2000).

Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (Balcı, 1993).

Okul yönetiminin okulu için vizyon geliştirebilen ve bu vizyonun gereği misyonun bilincinde ve bunu okuldaki tüm personelin anlayabileceği bir şekilde açık ve net olarak ortaya koyabilecek liderlerin elinde olması gerekir. Yöneticiliğin sadece güç kullanmak olmadığı, çok çalışmak ve sorumluluk üstlenmek gerektiği gerçeğinin farkında olan yöneticilerin elinde olması artık kaçınılmaz bir durumdur (Özden, 2000).

## **1.2. PROBLEM CÜMLESİ**

“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” nelerdir?

## **1.3. ALT PROBLEMLER**

1 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Cinsiyet Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?

- 2 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Görev Değişkeni” açısından farklılıklar oluşturmakta mıdır?
- 3 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Yaş Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
- 4 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Meslekte Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
- 5 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Şu An Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
- 6 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Hangi Kademedeki Çalıştığı Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
- 7 ) İlköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Branş Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?

#### **1.4. DENENCELER**

- 1 ) İlköğretim Okul Yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarından bayan öğretmenler daha fazla etkilenir.
- 2 ) İlköğretim okullarında ki öğretmenlerimiz okul müdürlerini denetim açısından yeterince etkili görmemektedirler.
- 3 ) İlköğretim Okul Müdürleri denetleme ve liderlik etme açısından yaşı daha az olan öğretmenleri daha fazla denetlerler.
- 4 ) İlköğretim Okul Müdürleri meslekî kıdemi daha az olan öğretmenleri daha fazla denetlerler.

5 ) İlköğretim Okul Müdürleri kurumda yeni çalışmaya başlamış öğretmenleri daha fazla denetlerler.

6 ) İlköğretim Okul Yöneticileri 1. Kademe öğretmenlerini daha fazla denetlerler.

7 ) İlköğretim Okulu Yöneticileri sınıf öğretmenleri ile daha fazla etkileşim içerisindedirler.

### **1.5. SAYILTILAR**

1) Yönetici ve öğretmenler ölçekte yer alan maddeleri içtenlikle yanıtlamışlardır.

2) Kullanılan ölçme aracı araştırmanın amacına uygundur.

3) Örneklem evreni temsil etmektedir.

### **1.6. SINIRLAMALAR**

1) Araştırma İstanbul ili Pendik, Tuzla ve Kartal ilçeleri ile sınırlandırılmıştır.

2) İlköğretim okullarında 1. ve 2. Kademeyi kapsamaktadır.

3) Araştırma 2007 – 2008 Eğitim – Öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır.

4 ) Bu araştırma, yönetici ve öğretmenlerin anket sorularına ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

### **1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin ilgili alan yazında söz edilen liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerini belirlemektir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1 ) Öğretmenlerin, ilköğretim kurumu müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2 ) Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre; liderlik davranışlarının ilköğretim okulu müdürleri tarafından gösterilme düzeyi nedir?

3 ) İlköğretim Kurumu müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin, öğretmenlerin görüşlerine;

- a) Cinsiyetleri,
- b) Görevi ( müdür veya Öğretmen)
- c) Yaşları,
- d) Meslekte çalışma süreleri,
- e) Çalıştıkları okuldaki öğretmenlik süreleri,
- f) Hangi kademedeki çalışmaları,
- g) Branşları, etki etmekte midir?

Bir okul yöneticisinin öğretmenlerin üzerindeki liderliği; müdürlerin liderlik gücüne, kullandıkları etkileme yollarına ilişkin gösterdikleri davranışlara ve öğretmenlerin etkilenme durumlarına bağlıdır. Burada, en önemli faktör kuşkusuz müdürlerin gösterdikleri liderlik davranışlarıdır. Bu yüzden, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını, öğretmenler üzerinde ne sıklıkla gösterdiklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma ile liderlik davranışlarının, okul müdürlerinin liderlik güçleri ve hangi liderlik davranışlarını, öğretmenler üzerinde daha fazla gösterdikleri ve de liderlik konusundaki sorunlar ortaya çıkabilecektir. Öğretmenlerin, bu davranışlardan etkilenme durumları da belirlenebilecektir.

Bununla beraber, araştırma sonunda ortaya çıkacak sonuçlardan;

- 1) Müdürlerin okullarında nasıl bir davranış sergilediklerine ilişkin ipuçları,
- 2) Okul müdürlerinin, öğretmenler üzerinde etkili veya etkisiz olduğu davranışlara ilişkin bilgiler,

- 3) Müdürlerin, yönetim süreçlerini okullarında nasıl işlettiklerine dair ipuçları,
- 4) Okul müdürlerinin örgütlerinde sağladıkları ortama ilişkin bilgiler ve öğretmenlerin nasıl bir ortam arzuladıklarına ilişkin ip uçları,
- 5) Okul müdürlerinin yetkilerini mi, etkilerini mi kullandıklarına ilişkin bilgiler de sağlanabilecektir.

## 1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumun değerlerini benimsemiş, toplumla barışık, çağdaş teknolojiye hızla ulaşabilen, seçebilen, kullanabilen ve üretebilen, sorumluluk ve risk alabilen, karar verme yeteneği gelişmiş, geçmişini ve gününü doğru olarak yorumlayan ve geleceğini buna göre planlayabilen, ekip çalışmasına değer veren, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilen, sevgi, saygı ve hoşgörü anlayışına sahip insanlar yetiştirmeyi amaçlayan, kaynak israfını önleyen, eğitimde niteliği artıran, yönetim ve öğretim yöntemlerini çağdaş anlayış ve uygulamalar düzeyine yükselten etkili bir eğitim öğretim sistemi geliştirilmelidir. Etkili bir eğitim – öğretim sistemi temelinde etkili okul bulunmaktadır. Etkili okula ulaşmada temel yöntem ise bu alanda yapılacak olan araştırma ve çalışmaların sayısını artırmak gelmektedir (Baştepe, 2002). Etkili okula ulaşabilmek içinde lider vasıflı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider vasıflı yöneticilerle yapıyı kurup, geliştirebilir, çağımızın koşullarına uygun hale getirebiliriz.

Hızla değişen ve gelişen bir dünyada yaşamakta olan insanların ve toplumların bu hızlı değişme ayak uydurabilmesi, işlevsel bir eğitim sisteminde yetiştirilmeleri ile mümkün olabilir. Çünkü eğitim, bütün toplumsal, ekonomik, yönetsel ve siyasal gelişmeler için bir ön koşul olarak düşünülmektedir (Kaya,1984).

Örgüt içinde amaçların gerçekleşmesinden sorumlu olanlar, örgütteki öğeleri amaçlar doğrultusunda işe koşan yöneticilerdir. Bu nedenle, yöneticinin liderliği amaçların gerçekleşme derecesini olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir.



## 1.9. TANIMLAR

**Liderlik:** Yöneticinin (müdürün); işgörenlerin (öğretmenleri), okulun amaçlarını daha etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir.(Gültekin, 2007)

**Liderlik davranışları:** Okul müdürleri; okulun amaçlarını daha etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmek için, öğretmenleri işe yöneltmede kullandıkları etkileme yollarına ilişkin göstermeleri muhtemel davranışlardır. (Gültekin, 2007)

## II. BÖLÜM

### İLGİLİ LİTERATÜR

#### 2.1. EĞİTİMDE TEMEL SİSTEM: OKUL

Öğretmenler yöneticiliğe başladıklarında karşılarına çıkacak ilk basamak genelde okuldur. Yukarıda Eğitim yönetimine ait tanımlamalar ile bilimsel yaklaşımlar ve eğitimin içinde yer alan birtakım unsurlara yer verilmişti. Bu kısımda ise yönetimin okul ile olan boyutu ele alınacaktır. Okul Yönetiminde yer alan ve okula ait tanımlara, öğelere yer verilecektir.

Tüm sistemler gibi eğitim sistemi de amaçları olan, bu amaçları gerçekleştirmek için girdi alan, girdileri bilimsel meslek birikimi ile amaçlar doğrultusunda işleyip dönüştüren ve çıktı veren bir sistemdir. Eğitim sisteminin girdileri öğrenciler, çıktıları amaçlara göre bilgi ve davranış kazanmış olan mezunlardır. Eğitim sisteminde üretim işlemi okulda yapıldığı için, sistemin kilit, stratejik, vazgeçilmez ögesi okuldur. Diğer bütün alt sistemler, örgüt ve mekanizmalar okulun işlevini yerine getirmesine yol gösterici ve destek niteliğindedir. Bu açıdan, eğitim sisteminde okul “**Temel sistem**” dir. (Türk, 1999).

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesi de önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişmeler çeşitli yönlerde bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunları çözmesi zorunludur. Okul, böyle bir ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle, eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliliğe ulaştırılması gerekecektir (Taymaz, 1985).

Bu bakış açısı, okulu durağan değil dirik (dinamik) bir sistem olarak incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Okul; insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılayabilmek amacıyla birey davranışlarını değiştirmek ve ona yeni davranışlar

kazandırmak için vardır. Okul, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere eğitim hizmeti üretiminde bulunan temel birimdir. Bu bakımdan da özel bir eğitim çevresidir. Görevi ise, toplumun eğitim istemlerini karşılamak, yerine getirmektir. Dolayısıyla, okul, eğitimin işlevlerini yerine getirmekle görevli bir kurumdur (Uluğ 1999). Okulların eğitim sistemleri içinde kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için üyelerinin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynayabilmeleri gerekir. Bu rolleri yerine getirerek okulun görevlerini gerçekleştirmesi ve verimli olarak çalışabilmesi okula ayrılan imkânlar, kaynaklar, alt yapı vb. etkenlerle ilişkilidir.

### **2.1.1. Okulun Görevleri**

Okulun iki tür görevi vardır: Birincisi eğitimi yapmak, ikincisi eğitimin yapılmasını sağlayan ortamı hazırlamak. Okulun görevleri aslında eğitimin görevleridir ve bunlar sosyal, siyasal ve ekonomik olarak gruplandırılabilir. Okulun sosyal görevi, çocuğu sosyalleştirmek, yani kültür ve toplum değerlerini aşılmasıdır. Okul bu görevini yaparken kültürü hem korur, hem gereklere göre değiştirir. Böylece, kültürün hem yenilenmesini, hem kararlılığını birlikte sağlamak zorundadır. Okulun siyasal görevi; yetiştirdiği kuşağın toplumun devletine bağlılık göstermesini sağlayarak yetiştirmek, önderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilerek bu yönde eğitilmesini gerçekleştirmektir. Okulun ekonomik görevi ise, ekonominin beyin gücü ve insan gücü gereksinmesini karşılamaktır. Okul, bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını yetiştirmekte olduğu bireye açıklamakla görevlidir (Türk, 1999).

Gürsoy (2001)'a göre okul denen özel çevrenin üç temel işlevi vardır:

1. İşlevi: öğrencileri dış çevrenin güçlüklerinden korumak, onlara yaşamı kolaylaştırmaktır. Okuldaki tüm görevlilerin desteğini bulan öğrenciler için yaşam, okulda dış çevredekinden daha kolay olacaktır. Okulda bilgilerin verilmesi kolaydan zora ve basitten karmaşığa doğru bir düzen içindedir.

2. İşlevi: Dış çevrede kolay rastlanabilecek olan istenmeyen davranışları okuldan içeri sokmayarak, öğrenci davranışlarını temizlemektir. Sigara, alkol, kumar, küfür gibi öğrenci için istenmeyen yaşam öğeleri okula alınmaz, okulda hoş görülmez.

### 3. İşlevi: Dengeleme

Okulun dışındaki çevrede, insanların kişisel özellikleriyle açıklanamayacak düzeylerde yaşama farklılıkları görülür. Bu çarpıcı farklar, toplumun güç dengesini değiştirerek huzurunu, barışını bozar, gelişmesini engeller. Geleceğin toplumunun barış ve huzur içinde yaşaması, bu farkların açıklanabilir, mantıklı bir düzeyde tutulmasına bağlıdır. İşte okul, bu aşırı farkların kendi sınırları içinde sergilenmesine, yalmasına izin vermeyen, toplumsal yaşamda olmayan dengeyi kendi sınırları içinde kurması gereken bir kurumdur.

#### 2.1.2. Okulun Örgüt Özellikleri

Okul bir toplumsal sistem olduğu ölçüde, normal bir örgüttür de. Bu nedenle, okulun örgüt özellikleri hem genel hem de kendine özgüdür. Okulun örgüt özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz:

1.) Okul diye adlandırılan örgütün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, gayri resmî yanı sıra resmî yayından daha ağır, sosyal yönü bürokratik yönünden çok fazla, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bu nedenle sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışılması gereken okul ortamında davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri büyük önem taşır. Öğretmen ve okul yöneticisi daha çok gayri resmî bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır.

2.) Okul örgüt özelliklerinden ikincisi, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Okul bu ortamda açıklama, uzlaşma, dengeleme yapacak bilgi, beceri ve tekniklerle çalışan bir kurumdur. Okulun öğretmen ve öğrencilerinin çeşitli basamaklardan geldiği, sosyal sınıf ve zümre okullarının yaygın bulunmadığı ülkelerde okul toplumun bir küçük örneği ve aynasıdır; sosyal işlevi çok daha büyüktür. Toplumda aranan uyum okulda başlar ve oluşur. Bu ortam sosyal adaletle oluşur. Bunun için okul kendini eşitlik, adalet, erişebilirlik anlayan, kolaylık gibi katılımı sağlayıcı özelliklerle; çeşitli kesimlerin erişiminin önünü açıcı fırsat ve imkân eşitlikleri ile donatmaya çalışır. Okul insana,

dolayısıyla diğerk sistem ve kurumlara hizmet sunan bir kurumdur. Okul çevredeki bütün resmî sistem ve kurumların ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür.

3.) Üçüncü özellik olarak, okul örgütünün yetiştirdiği ürününü değerlendirmedeki güçlü gelir. Okulun malzemesi insandır; amaçları diğerk örgütlere oranla daha kurmaktır. Bu durum okulun değerlendirme yapmasını zorlaştırmaktadır. Okulun iki temel süreci olan öğretme ve öğrenmenin ürünü insan davranışındaki değişiklikler olduğundan; bunları beklemek, gözlemek ve değerlendirmek, hem sabır hem beceri isteyen meslekî ve bilimsel bir girişimdir. Bu yüzden diğerk örgütlerin aksine olarak, eğer iyi değerlendirilme yapılmazsa okulun üretim hataları derhal fark edilmez ve hatalı üretim çok zaman topluma bu yolla girmiş olur (Türk, 1999).

4.) Bütün normal örgütler gibi, okul da bürokratik bir kurumdur. Okulun bürokratik özelliği; kalıplanma kurallar ve bunlara bağlılık, tanımlanma statü, roller ve rol davranışlarıyla kendisini gösterir. Gerçekten de okulun işleyişı, kendine özgü kurallara bağlıdır. Bunlar; yasa, tüzük, yönetmelik gibi yönetsel metinlerle belirlenmiştir. Bu okul sisteminde hangi alt sistemin ne iş yapacağı, nasıl yapacağı, sistem içinde yer alan iş öğrenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının ne olduğuy, bunlara uyulmadığında ne tür yaptırımların uygulanacağı gibi işleyişine ilişkin konulardaki düzenlemeler anılan belgelerde ayrıntılı olarak konulmuştur. Kimi zaman bu kurallar, işleyişı düzenleme adına; engelleyici, aksatıcı, etkinliği sınırlayıcı bir görünüm de kazanabilirler. Bu, bürokratik kurumların ortak sorunudur (Uluğ 1999).

### **2.1.3. Etkili Okul**

Eğitim sisteminin amaçları arasında bireyleri bir üst öğrenim kurumuna, hayata ve ülkenin ihtiyaç duyduğu ekonomik etkinliklere hazırlamak vardır. Eğitim kurumlarının temeli ve uygulama yeri olan okullar bu amaçların gerçekleştirildiği birkaç yerden birisidir.

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerini geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için kayıptır (Taymaz, 2003).

Okulun çevreden ve çevrenin okuldan beklentileri birbirlerini aştığı zaman, aralarındaki ilişki gerilecektir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yönetiminden beklenen temel işlevlerden biri, okulu yönetirken okul içindeki insanlarla (öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak, okulun amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Şişman ve Turan, 2004).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni, konumundadır. Okul eğitim sisteminin; **1.** En işlevsel parçasıdır. **2.**Eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler. **3.** Sistem sınırında, uçta, ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalm, 1997). Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanının yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul bir takım işlevlere sahiptir. Bunlar çeşitli başlıklar altında toplanabileceği gibi, toplumsal açıdan bakıldığında su iki genel başlık altında toplanabilir: (Şişman ve Turan, 2004).

**Açık işlevler;** eğitimle ilgili yasal dayanaklarla ifade edilen amaçlardan çıkarılan işlevlerdir. Örneğin toplumun kültürel birikiminin yeni kuşaklara aktarılması, bireyin toplumun etkin bir üyesi haline gelmesi, kendini gerçekleştirmesi, iyi bir vatandaş olmasını sağlamak gibi.

**Kapalı işlevler;** resmi amaçlar içerisinde yer almamakla birlikte eğitim kurumlarının uygulamada bireyler için arkadaş ve tanıdık çevresini genişletme, statü kazanmasını sağlama, bir gözetim ve koruma yeri olma, suç işleme oranını azaltma olarak açıklanabilir.

Bugün için birçok toplumda en büyük sorunun eğitim olduğu yönünde yaygın bir kanı bulunmaktadır. Bu sorunun çözümü en güç ve önemli yanı, okul denilen alt sistemin genel amaç ve görevinin saptanmasıdır. Aynı derecede zor ve önemli ikinci bir yanı da, bu genel amaç çerçevesinde, her düzey ve türdeki okulun özel amaç ve görevlerinin belirlenmesidir (Bursalıoğlu, 2000).

Bu kurumlar ÷lkemizde; kademe d÷zeyi, yasal statüsü, uygulanan öğretim programı isleyişekli vb. açılardan sınıflandırılarak türlerine ayrılmıştır. Bu kurumların çekirdeğini ve en yoğun talepli türünü kademe d÷zeyine uygun olarak sınıflandırılmış, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim kurumları oluşturmaktadır. Hemen her ÷lkede ilköğretim eğitim sisteminin temelidir. Bu yüzden ilköğretime d÷zenlemek ve ilköğretim olanaklarını insanlara açmak, tüm nüfusa ilköğretime zorunlu kılmak, devletlerin görevleri arasında sayılmıştır (Başaran, 1996 ).

Yeniden yapılanma süreci içerisinde bulunan ilköğretim okulları yöneticileri, gerek önceki problemlerin devamı gerekse yeni problemlerle karşılaştıkları bilinmektedir. Bu problemlerin uygun şekilde ve daha kısa sürede çözümlenmesi ilköğretim okullarının başarıya ulaşmasında önemli bir noktadır (elik ve Semerci 2002).

Okul geliştirme esasen okulu etkili kılmak olarak anlaşılmaktadır. Okul geliştirmenin temel amacı da okulun problem çözüme kapasitesinin geliştirilmesidir (Balcı, 2001).

Örgütün etkililiğini sürekli hale getirmek, bir anlamda problemlerin en kısa zamanda ve en uygun yolla çözümlenmesini gerektirir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmektir (elik ve Semerci, 2002).

Etkili okullarda yöneticiler, akademik hedeflere tutarlı bir şekilde bağlılık gösterirler. Okul ve sınıf faaliyetlerine öncelik veren bir eğitsel hedefler vizyonu geliştirip, ortaya sürerler. Etkili yöneticiler, bina imkânlarını öğrencilerin ve öğretmenlerin başarısını arttırıcı şekilde d÷zenleyebilmektedirler (Güçlü, 2000).

Eğitim – öğretim örgütü olan okul, diğer örgütlerden farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle okulun örgütsel etkililik boyutları da diğer örgütlerin örgütsel etkililik boyutlarından farklıdır. Okul etkililiği boyutlarının en önemlileri ise; eğitim öğretim programı, eğitim – öğretim süreci, yönetici, öğretmen, öğrenci, okul iklimi, Kültür, okul sağlığı, okul çevresi, aile katılımı, okul ortamı, öğretim kadrosunun geliştirilmesi, iş doyumunu, okulun fiziksel durumu, denetleme, güven, öğrenci gelişimi, hizmet içi eğitimi, liderlik, öğretmen öğrenci ilişkileri, öğretmen davranışı, öğretim kadrosunun geliştirilmesi,

öğrenci performansının değerlendirilmesi, uyum, verimlilik, sınıf yönetimi, disiplin, etkili iletişim ve öğretmenlerin karar sürecine katılması şeklinde belirtilebilir (Şişman, 1996).

Okulların etkili olabilmeleri için bazı konularda özerk yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu kendi kararlarını alabilen, kendini yönetebilen, çevre şartlarına en uygun kararları uygulayabilen okula ulaşmada ilk adımdır.

Türk eğitim sisteminde yeniden yapılandırma girişimlerine yönelik olarak sistem boyutunda bir değişimi öngören okul geliştirme yaklaşımlarından biri de okula dayalı yönetimdir. Okula dayalı yönetim eğitimde öğrenci merkezli olmada, demokratikleşmede, yetki aktarımında, okulun amaçlarının ve işlevlerinin gerçekleştirilmesinde, kültürün yeniden yapılandırılmasında önemli bir yeniliktir. Okula dayalı yönetim bütçe, personel ve program alanlarında okul toplumu üyelerine yetki ve sorumluluk vererek, eğitim sürecini daha fazla kontrol altına alma imkânı sağlar, okula karar verme yetkisi ve sorumluluğu vererek özerkliği artırır. Bu da “bizim okulumuz” anlayışını hâkim kılar (Güçlü, 2000). Böyle sağlıklı okul iklimlerinde öğretmenler, öğrencileri, okulu, birbirlerini severler, çalışmalarında İstekli, gayretli ve dikkatlidirler (Özdemir, 2002).

Okullar, eğitim ve öğretim hizmeti veren örgütlerdir. Okullar diğer sosyal örgütlerden farklı özellikler taşır. Okul yönetimi de diğer örgüt yönetimlerinden farklıdır. Okulda yapılan yönetimle ilgili her işin eğitsel bir ölçüsü yâda çerçevesi vardır. Her etkileşim ve faaliyet öğrenci ve öğretim açısından düşünülmelidir. Çünkü okulların varoluş nedeni bizzat öğrencinin kendisidir (Binbaşoğlu, 1983).

Ballantine (1995), okulun dört temel işlevini şöyle açıklamaktadır;

1. Toplumun genç kuşaklarına temel görev ve haklarını öğretmek onları toplumsallaştırma,
2. Bireylere gereksinim duydukları bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak onları ekonomideki yerlerini almalarını sağlama,
3. Bilgiyi üretme ve yayma yoluyla toplumsal değişme ve gelişmeyi sağlama,
4. Bireylerin modern toplumla uyumunu sağlayacak kişisel ve toplumsal gelişmeyi sağlamadır (Aktaran: Pehlivan, 1997).



Rich ve Ben – Air (1992) etkili okulu, okul liderlerince tüm öğrencilerin akademik başarılarının geliştirildiği, özellikle de düşük başarı gösteren öğrenci grubuna özel bir ilginin gösterildiği ve öğrencilerin etnik ve sosyal özgeçmişlerinden bağımsız olarak birlikte ahenk içinde çalışıp oynadıkları olumlu bir sosyal iklimin bulunduğu okul, olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Balcı, 2001). Başaran' a göre (2000): Okulun etkililiği, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmesidir. Okul aşağıda açıklanan üç amacını dengeli olarak gerçekleştirmediği etkili olamaz.

**Okulun Örgütsel Amaçları:** Bu amaçlar her sistem gibi, okulun var olması ve yaşamını sürdürebilmesi için gerçekleştireceği amaçlardır. Okul niçin vardır? Okul yaşamak için ne üretir? Sorularının yanıtları okulun örgütsel amaçlarını açıklar.

1. Okul, eğitim sisteminin belli bir basamağında, belli yaşlardaki yurttaşları olarak belli düzeyde eğitim yapmak için kurulur.
2. Okul yaşamını sürdürmek için eğitim hizmeti üretir. Ama okul eğitime katkıda bulunacak ve eğitimi destekleyecek mal ve düşüncede üretir. Böylece örgütsel amacını çeşitlendirir.

**Okulun Yönetsel Amaçları:** Bu amaçlar; okulun etkililiğini sağlamaya yöneliktir.

Bir okul, planlanan Örgütsel amaçlarını gerçekleştirebildiği oranda etkilidir. Yönetim, okulun üreteceği eğitimi nicelikçe ve nitelikçe artırdığı oranda etkililiğini yükseltir. Yönetsel amaçlar, bir yandan örgütsel amaçların gösterdiği nicelik ve nitelikte öğrenciyi gereken süre içinde yetiştirmeyi, öbür yandan bunların niceliğini ve niteliğini artırmayı kapsar. Bunun için bir eğitim yönetmeni hem eğitimi yaymak hem de eğitimin niteliğini yükseltmek zorundadır.

**Okulun Eğitsel Amaçları:** Eğitsel amaçlar, belli bir öğretim basamağındaki öğrencilere kazandırılacak davranışların niteliğini gösterir. Eğitsel amaçlar, öğrencilere eğitimle kazandırılacak davranışları gösteren ülküsel bir örnektir. Başka bir deyişle, eğitim sisteminin eğitsel amaçları, yetiştirilecek örnek yurttaşları betimler. Eğitim yönetiminde en güç sorun, öğrencide oluşturulacak niteliklerin belirlenmesidir.

#### **2.1.4. Etkili Okul Çalışmalarının Dayandığı Temel Varsayımlar**

Etkili okul konusunda yapılan çalışmalar, okul ve okulun etkileri ile ilgili bazı varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu varsayımların bir kısmı şöyle sıralanabilir (Şişman, 2002).

1. Okullar, etkili / iyi ve etkisiz / kötü okullar olarak ikiye ayrılabilir. Yani bazı okullar, diğerlerinden daha etkilidir ve daha başarılıdır.

2. Okulların, yoksul çevrelerden gelen veya toplumdaki azınlıklara mensup çocukların eğitiminde, onlara temel becerilerin kazandırılmasında ne ölçüde etkili oldukları, okullarda uygulanan standart testlerin sonuçlarına göre belirlenebilir.

3. Başarılı olan okulların, bu başarıya ulaşmalarını sağlayan bir takım balgamsal özellikler ve değişkenler vardır. Bunlar, dışarıdan müdahale ederek etkilenebilir ve geliştirilebilir niteliktedir.

4. Etkili okulların özelliklerini belirlemeye dönük olarak yapılan araştırmalar, okulların başarısı konusunda bilgi sahibi olmanın ötesinde, okulları ıslah etmek, iyileştirmek ve geliştirmek için yapılacak çalışmalara temel oluşturur.

5. Aile ile ilgili arka plan faktörlerden ve sosyal bağlamdan bağımsız olarak okullar, bütün öğrenciler için kaliteli eğitimi gerçekleştirebilecek bir potansiyele sahiptir.

6. Okullar, ortak bazı özelliklere sahip olduklarında, her türlü geçmişe sahip, özellikle de dezavantajlı öğrenciler için başarılı eğitim gerçekleştirebilirler.

7. Başarılı okullarda, okulun bu başarıya ulaşmasını sağlayan özellikler, daha çok nitel mahiyette özelliklerdir.

#### **2.1.5. Etkili Okulun Özellikleri**

İyi ve verimli bir okul, öğretmenleri iyi eğitilmiş, iyi motive oluş ve etkili öğretim tekniklerine sahip olan okuldur. Bir okula etkili okul denebilmesi için çeşitli özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Özdemir,1997; Balcı, 2001):

1. Etkili okullarda başkalarını harekete geçiren, eğitimle ilgili geniş bir vizyonu olan yöneticiler liderlik etmektedir. Lider, vizyonunu, sınıf uygulamalarına aktarabilmektedir.

2. Etkili okullarda, etkili iletişim ve güvenli ilişkiler öğretmenlere okul politikalarının geliştirilme ve uygulamasında söz sahibi olma imkânı vermektedir. Etkili okulların herkes için yazıya dökülmüş, açık amaç ve hedefleri vardır. Bu hedef ve amaçlar tüm personelin katılımı ile geliştirilmiştir.

3. Etkili okullarda rahat, düzenli ve sağlam bir atmosferde dersler yapılmaktadır.

4. Etkili okullar, öğrencilerin kişisel ve sosyal gelişimlerini güçlendirmektedir.

5. Etkili okulların, açık ve belirgin amaçlar üzerinde odaklanmış okul misyonuna sahiptirler.

6. Her öğrenciye zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkânları sunarlar.

7. Öğrenci ilerlemesini takip ederler ve zengin akademik programlara sahiptirler.

8. Okul – aile ilişkisini geliştirirler.

9. Uygun okul iklimine sahiptirler.

10. Okul kaynakları temel öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirilir.

Etkili okulun ne olduğu, nasıl islediği, nasıl denetlendiğine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan bulgulara göre etkili okulların özellikleri şöyle sıralanabilir (Erçetin, 1999)

1. Amaçları açıkça tanımlanmıştır.

2. Personel arasındaki iletişim sıcak, etkili ve yoğundur.

3. Öğrenciden yöneticiye tüm bireylerin okul içinde anlamı ve önemi vardır.
4. Başarılar tanınır ve ödüllendirilir.
5. Öğrencilerde ve öğretmenlerde öğrenme-öğretme sevgisi, merakı vardır.
6. Öğrenme süreçlerinde yaratıcılığın, eleştirel ve bilimsel düşünmenin, insana ve doğaya ilişkin estetik değerlerin merkeze alındığı yaklaşımlar benimsenmiştir.
7. Okulda yapılan iş ve işlemlerde düzen ve işbirliği hâkimdir.
8. Denetimde okul personelinin sürekli geliştirilmesi ve yetiştirilmesi esastır.
9. Yöneticiler ve deneticiler geliştirdikleri vizyon, benimsedikleri misyonla vasat insanlarla olağanüstü başarılar yakalamaya çalışan liderlerdir.

Şişman ve Turan (2004) etkili okul özellikleri ile ilgili ortak bir liste oluşturulmadığını ancak alan yazında etkili okul çalışmalarında üzerinde fazlaca durulan boyut ve konuların şunlar olduğunu saptamışlardır: yöneticinin liderliği, amaçlar ve misyon, öğrenci hakkında beklentiler, zaman kullanımı, okul programı, Akademik başarı, öğretim – öğrenme süreci, iletişim, işbirliği, kaynaşma, bütünleşme, uyum, doyum, moral, yenilik, değişim, gelişim, özerklik, esneklik, kültür, düzen ve disiplin, karara katılma ve sorumluluk alma, iklim, değerlendirme, çevresel ve aile katılımı. Bu sayılanlar etkili okulun anahtar kelimeleri olarak düşünülebilir.

## 2.2. OKUL YÖNETİCİLİĞİ

**Yönetim:** Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim: Kişisel algı ve amaçları farklı olan bireylerin grup oluşturması ve bunların uyum içerisinde ortak bir amaca yönelmeleri, ancak kendilerini örgütleyen, onlara yol gösteren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsurun varlığı halinde olanaklıdır. İşte, bu unsur “yönetim” adıyla anılır (Yıldırım,2002). **Yönetim:** Toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1991).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenen değişikliği sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir (elik 2002). Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında, eğitim sistemi içinde okul bir alt sistem olarak kabul edilirse, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi de aynı durumda görülebilir (şışman ve Turan, 2004: 101).

Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır (Bursalıoğlu 1994; Aı kalın 1999; Ilgar 2000: ). Okulun eğitim sistemi içindeki sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer (Bursalıoğlu 1994). Bu bakımdandır ki; okul yönetimi ve denetimi örgütün etkili isleyişinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Okul yönetimi, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirten bir nitelik taşımaktadır. Okul yönetiminin önemi yönetimi görevinden doğmaktadır.

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır (şışman ve Turan 2004).

Okul konusunda, literatürde üzerinde en çok durulan boyutlardan biri okul yöneticisidir. Ancak kaynaklarda yöneticiyle ilgili ortak bir tanım ve özelliğin olmadığı görülmektedir. Okul yönetmede okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yere sahip olduğu, birçok araştırmacının üzerinde anlaştığı bir konudur. Yöneticinin liderlik stili ile okul etkililiği arasında, gerçek bir ilişki olduğu konusunda ise araştırmacılar arasında bir görüş birliği vardır (Balcı, 2001).

Okul yöneticisi, okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanması ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışmalarını ve öğrenimlerinin performansından ve tüm bunların denetiminden sorumlu olan kişidir. Ancak okulun toplam performansı, okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Yönetici, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel gler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır. Okul yöneticisinin kaynak sağlayıcılık,

planlayıcılık, koordinatörlük, rehberlik, liderlik gibi rol ve işlevleri vardır (Şişman, 2002). Bütün bunlarla birlikte deneticilikte yaparlar.

Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir (Çalık ve Şehitoğlu 2006). Okul yöneticileri bunu yaparken, kaynakları en iyi biçimde kullanmak, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya 1999).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri, okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin etkili olabilmesi için hem yönetim kavram ve kuramlar bilgisine hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Okul müdürleri, okulu yetkilerine dayanarak yönetirler. Yetki, okul amaçlarını gerçekleştirmek için diğerlerini etkileme, harekete geçirme, emir verme hakkı olarak da tanımlanmaktadır. Yetkinin kaynağı sadece yasalar değildir. Bir okul yöneticisi yönetme gücünü, kişilik, uzmanlık bilgisi vb. çeşitli özellikleriyle de destekleyebilir (Şişman ve Turan 2004).

Okul müdürlerinin en önemli başarılarından biri hiç kuskusuz birlikte çalıştığı kişileri öğretimi daha iyileştirmek amacıyla güdülemesi ve denetlemesidir. Okullarda değişim konularında yapılan araştırmaların işaret ettiği gibi etkili örgütlerde kararlar alınırken çalışanlar da dâhil edilir. Gerçekte, kararlar alınırken örgütte çalışanların görüşlerinin alınması etkili okullarda gözlemlenen en önemli etmenlerden biridir. (Çelikten, 1999).

Okul yöneticisi, 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel lider rolleri ile bütünleşmiştir (Töremen ve Kolay 2003). Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, okul müdürünün görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, grup süreçleri (takım kurma, kalite çemberleri oluşturma, sosyalleşme, örgütsel bütünleşme vb.) program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir (Şişman ve Turan: 2004).

Yöneticilerin genelde lider oldukları, özellikle de öğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır (Balcı, 2001). Öğretim liderliği, öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme – öğrenme süreçleriyle doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır (Gümüşseli, 2001).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, 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). Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken beceriler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır; teknik, insansal ve kavramsal beceriler (Açıkgöz, 1994)

Teknik beceri, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir (Açıkgöz, 1994: 10). Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 2000).

İnsansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilksin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin iş görenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994). İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

Kavramsal beceri, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek basta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Açıkgöz, 1994).

Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak Görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 2000). Çelik (2003)' in De Bevoise (1984)'den aktardığına göre; okul yöneticisi öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okul amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir. Yönetici aynı zamanda vaktini daha iyi kullanma yollarını da bilen yöneticidir (Smith 1998). Okul yöneticisi, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir. Öğretmen, etkili bir okulda yönetilen astlardan biri olmayı istememektedir. Yönetici olarak okul müdürü okuldaki işlerin düzenli yürütülmesini istiyorsa, okuldaki grup üyelerini de karar alma sürecine katmalıdır (Çelik 2003).

Geleneksel sınıflandırmada yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler üç gruba ayrılır. Bunlar teknik, insansal ve kavramsal yeterliklerdir. Teknik yeterlikler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir.

Teknik beceriler, daha çok göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Yönetici atama yoluyla geldiği için başlangıçta bir statü lideridir. Bu statünün verdiği formal yetki sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmelidir. Teknik yetkiyi yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlarken, sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir (Bursalıoğlu 2000).

İnsansal yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak kabul edilmektedir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik, yöneticinin iş görenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. insansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde birlik kurabilme yeteneği sağlamaktadır ( Töremen ve Kolay 2003).

Kavramsal yeterlikler, okul yöneticisinin, okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Kayıkçı 2001).



Başka bir yönetici özelliği ise iletişim kurma becerisidir. Bütün örgütlerin yönetimlerinde olduğu gibi, eğitim örgütlerinin yönetiminde de iletişim önemli yer tutar. Okul yöneticisi halka iliksiler için okul dışı iletişimi, personel ile ilişkiler için okul içi iletişimi sağlıklı yürütmelidir. Örgütün tanınması, örgütü oluşturan birimler arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması, örgütün çalışanları ve çevre ile bütünleşmesi, örgütün iletişim sistemi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin iyi bir iletişimci olması ve örgütünde iyi bir iletişim ağı kurması gerektiği söylenebilir ( Keleş 2006).

Yönetici iletişim sürecinde (1) başlatıcılık (2) güçlendiricilik, (3) sonuçlandırıcılık ve (4) iletişimi denetim altında tutarak, ayırıcılık görevlerini etkili biçimde yerine getirmek durumundadır. Bir okulda, eğitim iş görenleri ve yöneticiler arasında iletişimin artması ile okulun yönetiminin demokratlaşması arasında bağlantı vardır. Yetkeci yönetimlerde iletişim daha sınırlıdır (Başaran, 2000).

Açıkgöz (1994), iletişimi geliştirme yolları olarak; 1. Kendinizi tanıyın, 2. Farklılığı kabul edin, 3. Başkalarını iyi dinleyin, 4. İyi dinleyici olun, bunun için; sözü kesmeyin yargılamayın, yanıtlamadan önce düşünün, konuşanın yüzüne bakın, söylenenler üzerinde yoğunlaşın, önemli noktaların altındakileri arayın, karsınızdaki konuşurken yanıt vermeyin, asla kavgaya dönüştürmeyin, kestirip atmayın ve 5. Dönüt alın, noktalarını belirtmektedir.

Bir okul yöneticisinin eşgüdümleme yeterliğine sahip olması ve örgütünde eşgüdümü gerçekleştirmesi gerekir. Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi sürecidir (Aydın, 2000). İş bölümünün önemli olduğu örgütlerde eşgüdüm gerekli ve zorunludur. Okul örgütleri açısından düşünüldüğünde; insan ögesinin önemli olması, çok sayıda işgören ve öğrencinin okulda yer alması ve çeşitli etkinliklerin sergilenmesi ve çok sayıda bireysel çabanın olması, bunların bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla yönetici eşgüdüm için diğer yönetim süreçlerinin hepsinden yararlanmalıdır. Diğer yönetim süreçleri sağlıklı islediğinde eşgüdüm kendiliğinden sağlanacaktır (Demir tas, 1997).

İnsan ögesinin önemli olduğu eğitim örgütlerinde etkileme yeteneği olmayan bir yöneticinin etkili olabilmesi güçtür. Yöneticinin etkileme gücüne sahip olması, etkileme

yollarını bilmesi gerekir. Okulda yer alan iş görenleri yönlendirme de ve eşgüdümlemede, başarılı bir yönetici, çeşitli etkileme yolları kullanır. Bu yollardan başvurulacak en sonuncu yol yetkiyi kullanmak olmalıdır (Aydın, 1994).

Bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez (Bursalıoğlu, 1991). Yönetici, farklı etkileme yolları kullanmak durumundadır. Bu yollara örnek olarak; öğretim kadrosunu eğitimin amaçları ve planlar konusunda düşünmeye ve yaratıcılığa yöneltme, hizmet içi etkinliklerle onları geliştirme, bireyleri yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirme, özgün bir etkileşim, görüş alışverişini ve danışmanlığı sağlamak sayılabilir (Aydın, 1994).

Okul yöneticisi, okulda bütün etkinlikleri sürekli değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre yeni stratejiler belirlemek durumundadır. Öğrenci ve öğretmen başarısının iyi değerlendirilmesi okullar açısından yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle yönetici objektif ölçütler ile doğru değerlendirme yapabilmeli, yapılmasını sağlamalı değerlendirme sonuçlarından ilgilileri haberdar etmelidir.

Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne derece bağlı bulunduğu (Bursalıoğlu, 1991).

Etkili bir yöneticinin göstermesi gereken en önemli davranışlardan biri de kendini ve rolünü değerlendirebilmesidir. Yönetici rolünü ne kadar iyi oynadığını anlamak için kendine su soruları sorabilmelidir (Özsoy, 1987).

1. Amacın ne olduğun biliyor muyum?
2. Çevremdekileri kendi kişisel çıkarım için değil, kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirebiliyor muyum?
3. Alt ve üst kademeler arasında koordinasyon sağlayabiliyor muyum?
4. Kurum içindeki yatay ve dikey bağları güçlendirmeye çalışıyor muyum?
5. Çalıştığım birimin, kurumun tarihçesini, bugünkü durumunu biliyor ve geleceğine ilişkin kestirimde bulunabiliyor muyum?

6. Kurum içinde ve dışındaki güç öğelerini kurumun amaçlarına hizmet edebilecek biçimde örgütleyebiliyor muyum?
7. Kurum bir bütün olarak ele alırken, bireyleri de tek tek ele alarak onları birer varlık olarak görebiliyor ve bunu onlara hissettirebiliyor muyum?
8. Kurum içinde bütün görevlerimde bana yardımcı olacak yeni liderler bulup onları yetiştirerek, yükselmelerini sağlayabiliyor muyum?
9. Kararlarımı sistemli ve bilimsel düşünüş sonucu olarak alabiliyor muyum?
10. Eldeki kaynakları en çok yarar sağlayacak biçimde kullanabiliyor muyum?
11. Personeli uyumlu bir küme halinde hareket ettirebiliyor muyum?
12. Emir verdiğim, yol gösterdiğim işleri başlattığım kadar izleyebiliyor muyum?
13. Kendimi yetiştirmeye önem veriyor muyum?
14. Kendimde bulunmayan niteliklere sahip yardımcıları bulup onlardan yararlanabiliyor muyum?
15. Personelin benden beklentilerini biliyor muyum?

Kaya(1993:134) okul yöneticilerinin su yeterliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir; Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar.

1. Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar ise, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3. Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere ise girişmezler.

4. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği

Birkaç büyük alan üzerinde yoğunlaştırılmış olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir.

Bunun her şeyden önce bir sistem isi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada etkili yöneticilerin: çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur. (Aktaran: Töremen, 2003)

Tanrıoğen'in aktarmalarına göre Clark ve Lotto (1972) etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik “Principals In Inservetionally Effective Schools” adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan yöneticilerin rollerine ilişkin 53 maddelik bir liste hazırlamışlardır. Daha sonra bu özellikler önem sırasına konmuştur. Sıralama sonucunda etkili okullarda çalışan yöneticilerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır: - Okulun temel ürünü ve eğitim öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler. Öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler, - Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler, -Okulun en temeldeki eğitsel hedefinin, temeli yeterliklerinin kazandırılması olduğunu, kabul ederler, -Öğrenciler ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar, - Öğrenci davranışı ve başarısı

için yüksek beklentilere sahiptirler, -Öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.

Tanrıoğen'in aktarmalarına göre Leithwood ve Montgomery (1982), "The Role of The Elementary Principal in Program Improvement" adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili yöneticilere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır: - Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler, - Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler, Önemli konuda personelinin görüşlerine başvururlar, -Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar, -Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdüler, - Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler, -Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler, -Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler, - Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler, -Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer yöneticilerden bilgi alırlar, -Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.

Etkili bir yöneticilik, etkili bir iletişim sistemiyle beslenir. Lider – yöneticilik vasfının kazanılmasında ve sürdürülmesinde bu husus önemli bir yer tutar. İletişimin kopması, hedeflerin açık olmayışı, liderlik stiline belirlenmemiş olması, karar verme becerisinin zayıflığı, katılmanın yetersizliği, gizli duygu ve değerler; hem liderliği, hem de grup yaratıcılığını yaralar ve zarar verir. Lider yöneticiler, grupta bulunan diğer bireylerden daha çok, grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler. Bir grupta ya da örgütte bir liderlik hiyerarşisi kurulduktan sonra bu hiyerarşinin süreklilik gösterme eğilimi vardır. Örgütün kalbi konumundaki yönetimin önemi de buradan gelmektedir. (Şekerci: 2006) \_

### **2.2.1. Okul Yöneticilerinin Amaçları**

Okul müdürünün planlama, karar verme, örgütleme, koordinasyon, iletişim, denetleme, değerlendirme vb. yönetim süreçleri kapsamında yer alan görevleri bulunmaktadır. (Şişman ve Turan 2004). Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinmelerini karşılayarak örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilmelerine olanak sağlamak ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat

vermek de yönetimin görevidir (Kayıkçı, 1999). Okul yöneticileri, bu süreçlerin isleyişinde etkili ve nesnel kararlar verebildikleri sürece başarılı olabilirler (Güçlü 2003).

Eğitim yöneticilerinin, eğitim örgütlerini verimli ve işler duruma getirebilmeleri ancak lider yöneticilerle mümkün olabilmektedir. Lider yöneticinin en basta gelen görevi, örgütün amaçları ile grup amaçlarını ortak hale getirmektir. Lider yönetici, problemleri gerçekçi bir gözle görebilen ve onları çözmek için gerekli yeteneğe sahip olan kişidir. Lider yönetici, yeni planların yaratıcısı ve başlatıcısı, aynı zamanda planların gerçekleştiricisidir (Kaya 1996).

Etkili okulu oluşturmada ve sürdürmede, yöneticinin bir eğitim ve öğretim lideri olarak önemli bir yerinin olduğu, üzerinde uzlaşılan bir konudur. Okul yöneticilerinin yönetim alanlarını Şişman ve Turan (2004: 126) eğitim – öğretim sürecinin yönetimi, fiziki kaynakların yönetimi, dış çevrenin yönetimi, okul kültürünün ve değişiminin yönetimi olmak üzere beş boyutta toplamış ve etkili okullarda yöneticiler ile ilgili özellikleri şöyle sıralamışlardır;

1. Okulun vizyon ve amaçlarının paylaşılmasına öncülük eder.
2. Öğretmen ve öğrenciler hakkında yüksek beklentilere sahiptir.
3. Eğitim-öğretimle ilgili konularda okul toplumunun üyelerine liderlik yapar.
4. Eğitim-öğretim sürecini değerlendirir.
5. Okul programının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncülük eder.
6. Öğretmen ve öğrencilerden başarılı olmalarını bekler.
7. Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar.
8. Okulun her yerinde görünür ve sınıfları ziyaret eder.
9. Okulda iyi bir çalışma ve öğrenme ortamının oluşmasına öncülük eder.
10. Okuldaki zamanın çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır.

11. Okulda zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
12. Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesine dönük etkinlikler düzenler.
13. Çevrenin ve velilerin okula destek ve katılımını sağlar.
14. Okulda güçlü bir okul kültürü ve olumlu bir iklim oluşmasına öncülük eder.
15. Okulda iyi bir davranış ve rol modelidir.

Yapılan çok sayıda araştırmada etkili okul yöneticilerinin okulda geçen zamanlarının çoğunu, öğretim ve öğretim araçlarını geliştirme konularına ayırdıkları belirlenmiştir.

Lideri olarak okul yöneticisinden beklenebilecek başlıca davranışlar şöyle özetlenebilmektedir (Şişman, 2002):

1. Bir eğitim ve öğretim lideridir.
2. Okul hakkında bir vizyon ve misyon sahibidir.
3. Güçlü, yazılı – sözlü iletişim ve ikna becerilerine sahiptir.
4. Okulun amaç, vizyon ve misyonunun okul toplumunu oluşturan bütün üyeler tarafından paylaşılmasını sağlar.
5. Okul için öncelikler belirler ve öğretmenleri karar sürecine katar.
6. Öğrenci başarısı hakkında yüksek beklentilere sahip olup bu beklentilerini okul toplumunun bütün üyelerine iletir.
7. Açık okul kuralları belirler ve uygular.
8. Okul programının oluşturulmasında öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır.
9. Okulda ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.

10. Okul kadrosunu destekler, kadronun mesleki yönden geliştirilmesine dönük çalışmalar gerçekleştirir.

11. Okul çevresinin ve ailelerin okula destek ve katılımını sağlar.

Eğitim örgütlerindeki yönetici liderlerin, yapılacak işlerin teknik yanını bilmekle kalmayıp aynı zamanda insanlarla nasıl etkili bir biçimde birlikte çalışabileceğini de bilmeleri; okulla ilgili yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, grup dinamiği gibi konularda olduğu kadar öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Şişman ve Turan 2004).

Okulu etkili hale getirmede ise en önemli görevin okul yöneticisine düştüğü belirtilmiştir (Hesapçioğlu, 1991).

Okul müdürünün planlama, karar verme, örgütleme, koordinasyon, iletişim, denetleme, değerlendirme vb. yönetim süreçleri kapsamında yer alan görevleri bulunmaktadır (Şişman ve Turan 2004:). Çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinmelerini karşılayarak örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilmelerine olanak sağlamak ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermek de yönetimin görevidir (Kayıkçı, 1999).

Robbins (1994)'e göre yöneticilerin etkili olmasını sağlayan ilkeler şunlardır;

1. İletişim kurabilmeli. Açıklanan kararlarla ve tedbirlerle takım elemanlarını korumalı ve doğru ters tepkiyi sağlamalı. Kendi problemleri ve kısıtlamaları hakkında dürüst olmalı.
2. Destekleyici olmalı. Hazır ve cana yakın olmalı. Takım elamanlarının düşüncelerini teşvik etmeli ve desteklemeli.
3. Saygılı olmalı. Takım üyelerini gerçek sorumluluklarla görevlendirmeli ve düşüncelerini dinlemeli.
4. Adil olmalı. Gerektiği yerde güven vermeli, objektif ve tarafsız olmalı.
5. Tahmin edebilir olmalı. Günlük işlerinde tutarlı olmalı. Vaatlerini iyi yapmalı ve vaatlerinde açık olmalı.



6. Yeteneklerini göstermeli. Teknik ve profesyonel yetenek ile iyi is duygusu göstererek, takım elemanlarının saygı ve takdirini kazanmalı.

Yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranışları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, okullarda yöneticilerin liderlik davranışları konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma sağlanamamış olsa da söz konusu okullardaki yöneticilerin davranışları arasında birçok yönlerden benzerlikler bulunmuştur.

Birçok araştırmacı, etkili okulun hem etkili bir işletme yöneticisi hem de etkili bir öğretim lideri rollerine sahip bir yöneticisi olduğu noktasında hemen hemen görüş birliği içindedir. Aynı zamanda okul yöneticisi, okuldaki disiplini sağlama, davranış modeli ve eğitim-öğretim lideri olma yönleriyle etkili okulu oluşturmada kritik bir role sahip görülmektedir (Şişman, 1996).

Bossert ve diğerleri, okul yöneticilerinin liderlik rollerine iliksin olarak yazılanları dört grupta toplayarak şöyle sıralamışlardır (Tanrıöğen, 1988).

1. Yöneticiler, başarıyı vurgulamaya, öğretimin hedeflerinin belirtilmesine ve öğrenciler için performans standartlarının geliştirilmesine önem verirler. Bu davranışlar okulda sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlar.

2. Yöneticiler, özellikle program geliştirme, öğretim ve karar verme alanlarında etkisiz okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha aktiftirler, güçlüdürler. Okul – çevre ilişkilerinde etkilidirler. Çevreyi tanır, ailelerle iyi ilişkiler kurarlar.

3. Yöneticiler, öğretimin eşgüdümü ve denetimi için daha fazla zaman ayırır ve bu işlevi başarıyla yerine getirirler.

4. Yöneticiler, insan ilişkilerinde başarılıdırlar. Çalışanların her türlü ihtiyaçlarının farkındadırlar ve onların hedeflerine ulaşmalarına yardım ederler, yapılan işleri takdir ederler.

Filippo (1996), okul yöneticisinin en önemli görevinin eğitim liderliği olduğunu belirtmektedir. Çünkü ancak bu sayede iç ve dış öğeler üzerinde yetki ve etki yaratabilir.

Etkileme özellikle eğitim yönetiminde çok önemli yer tutmaktadır. Çünkü eğitim yöneticisinin yetkisinden çok etkileme şansı bulunmaktadır (Aktaran Bursalıoğlu, 2002).

Genel olarak öğretim liderliği, okul yöneticisi, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili birey ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Okul yöneticileri açısından yaklaşıldığında ise öğretim liderliği, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için okul yöneticisinin, özellikle okul programının yönetiminde üstlenmiş olduğu rolleri kapsamaktadır (Çelik, 1999).

Okulun verimliliği yönetici davranışlarıyla belirlenir. Okulda, eğitim – öğretim ve yönetim ile ilgili olup bitenlerden birinci derecede sorumlu durumda bulunan yöneticinin davranışları, okulun verimli ve etkili olmasını önemli ölçüde etkiler.

Okul yöneticisinin davranış etkenlerini araştıran birçok araştırma bulguları etkili okul yöneticisinin davranış biçimlerini şu şekilde saptamıştır (Sweeny, 1982).

1. Gelişmeyi ve başarıyı vurgular. Akademik başarının gelişmesine yardım edecek uygulamalara, etkinliklere ve materyallere öncelik verir. Bunu başarabilecek vizyona sahiptir.
2. Örgütsel işleyişi düzenler. işleyiş ile ilgili alınan kararların uygulanmasını takip eder ve değerlendirir. Öğrencilerin öğrenme, öğretmenlerin öğretme ve çalışma problemlerini çözer.
3. Etkili öğretme-öğrenmenin gerektirdiği sağlıklı ve açık bir okul iklimi sağlar.
4. Öğrenci gelişimini düzenli ve sürekli bir şekilde izler ve değerlendirir; öğrencilerin gelişimi ve başarısını yükseltecek etkili önlemleri alır, öğretmenlerle etkileşir.
5. Eğitim programlarını ve etkinliklerini düzenler, okulun amaçlarını gerçekleştirecek etkinlik ve işleyişe önem verir, kaynakları etkili kullanır.
6. Öğretmenleri destekler. Eğitim-öğretim etkinliklerinde öğretmenlerin görevlerini kolaylaştırır, onlara yardım eder, onların etkili ve başarılı olmaları için sürekli onlarla beraber olur.

Morphet ve arkadaşları; bir kişinin grubunda lider durumda olup olmadığını anlamaya yardımcı olabilecek bazı ipuçları vermektedirler. Eğer yönetici, bir gruba görevlerini, hedeflerini sağlamada yardımcı oluyorsa, grubun gereksinimlerini sağlamada yardımcı oluyorsa liderlik rolü oynuyor demektir (Kaya 1999). Okul yöneticisi yüksek öğrenim görmüş öğretmenlere yöneticilik yapmaktadır. Bu bakımdan, okulun beyin takımını iyi yönetmeye çalışmalıdır (Çelik2003).

Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını saklamada ve en önemlisi de eğitim öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadırlar. Bunu sağlarken, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar (Akçay2003).

Okul yöneticisinin her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, kısaca; yönetim becerilerine sahip olması gerekir (Kaya 1999).

Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmuştur. Yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık (Töremen ve Kolay 2003). Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri güdülmeyebilmesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirebilmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Çelik 2003: 3). Bu bakımdan okul yöneticisi okullardaki başarının en büyük etkeni olarak görülmektedir (Binbaşoğlu 1993).

Okul müdürü, okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Görevlerinin gereği sürekli olarak birlikte çalıştığı insanlarla etkileşim içerisinde bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışan yöneticiler, sağlıklı bir etkileşim ortamı sağlamalı ve etkili yönetici davranışları göstermelidirler (Uysal 2001: 21). Okul yöneticisi olarak okul müdüründen sergilemesi beklenen davranışlar şunlardır (Başaran 1992);

1. Astları verimli çalışmaya güdülenmek ve denetlemek.

2. Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek.
3. Astların örgüte uyumunu sağlamak.
4. Astlarla grup çalışması yapmak.
5. Astları yönetime katmak.
6. Örgütsel yöneliş melerde astlara danışmanlık yapmak.
7. Astların isten doyumunu yükseltmek.
8. Astlara gelişme ve yetişme imkânı sunmak.
9. Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak.
10. Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

## **2.2.2. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Davranışları**

### **2.2.2.1.Etki Süreci**

Yönetim bilimleri alan yazında, örgüt üyelerinin amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirilmesi, bu yönde isteklendirilmesi, daha etkili bir biçimde hedefe yöneltilmesi iş görülerinin vurguladığı görülmektedir. Yönetimin, işgörenlerin davranışları üzerinde, örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunmayı öngördüğü söylenebilir. Bu işlevler, yöneticinin astları etkileyebilme yeterliğinde olmasını gerektirmektedir (Aydın 1994).

Alan yazında, etki süreci değişik tanımlarla ifade edilmektedir. Yönetime ilk kez bilimsel bir anlayışla yaklaşan Fayol etki sürecini “emir verme” kavramıyla tanımlamıştır (Kaya 1999). Gullick ve Urwick ise yönetim süreçlerini POSDCORB olarak formüle etmişlerdir. Bu sınıflamada yer alan “directing” kavramı etki sürecini ifade etmektedir (Bursalıoğlu 2003).

Etki sürecinin aynı zamanda harekete geçirme, yön verme, işe yönlendirme, işe yöneltme, ikna etme, iş görmeye isteklendirme gibi kavramlarla ifade edildiği görülmektedir (Saritaş 1991).

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 yeterliliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Saritaş 1991).

Yönetsel etkinin tanımlarında dört ögenin ağırlıkla vurgulandığı söylenebilir. Bunlar; gerçekleştirilecek olan amaç, bu amacı gerçekleştirmekle görevi yönetici, amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunacak olan işgörenlerin ve etkilemeye yol açan yöntemler biçiminde belirtilebilir. Etki; amaç, yönetici, yönetilen ve yöntemden meydana gelen bir sistemdir. Yönetici etkinin diğer öğeleri arasında koordinat rolü oynamaktadır (Saritaş 1991)

#### **2.2.2.2. Etkileme Yöntemleri**

Örgütün, etkin ve verimli olabilmesi bakımından, yöneticinin bir güce sahip olması yanında, yönetimsel gücünü elde ettiği kaynaklar da önemlidir.

Yöneticinin etki sürecinde, personeli etkilemeye yönelik olarak sergilediği davranışlar alan yazında; güç tipleri (Aldemir 1983.); güç kaynakları (Koçel1998); etkilemede kullanılan güçler (Erçetin 1993); etkileme yolları (Bursalıoğlu 1987:175, Kaya (1979), Saritaş (1991.) etkileme yöntemleri (Aydın 1994); yönetme gücü (Başaran 1992) gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

Günümüz yönetim biliminde, yöneltme yahut kontrol terimlerinin yerine, etki teriminin seçimine neden, birinci ve ikincinin sadece yetkiye dayalı eylemler olması üçüncünün ise çeşitli yollar aracılığıyla çalışmasıdır. Etkinin hedefi, karar sürecidir ve örgütün fizyolojisi ile ilgilidir. Çünkü bu fizyoloji; üstlerin, astların kararlarına etkileme

yollarını içine alır. Üyelerin koordine çalışmasını sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir (Bursalıoğlu 1987).

Dış Etki Yolları: yetki, informasyon ve hizmet içi eğitimidir.

İç Etki Yolları: Bireysel gereksemelerin karşılanması, örgütün üyelere benimsetilmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır. Başaran (1982)'a göre yönetici etkileme gücünü; yasalardan, makamdan, yeterliliğinden ve yeteneklerinden almaktadır. Ancak, söz konusu etkileme kaynaklarından çoğunlukla kullanılan yasalar ve makamdır. Erçetin (1993a:60) etkilemede kullanılan güçleri; makam, kişilik, ilgi, uzmanlık, ödül, ceza güçsüzlük olarak yedi grupta incelenmiştir.

Yönetimsel liderliğin ölçütü, örgüt üyelerinin örgütün amacının gerçekleştirilmesinde düzenli ortak çabayla katkıda bulunabilecek biçimde etkilenmeleri derecesidir. Bu konuda şu noktalara dikkat edilebilir (Aydın 1994):

- 1-Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması,
- 2-ilgili personelin tümünün kişiliklerinden ve liderlik becerilerinin vurgulanması,
- 3-Örgütle olan ilişkilerde, doyumlu sonuçlanan bireysel deneyimler sağlanması,
- 4-Kullanabilecek herkese, gerekli enformasyonun(bilgi) sağlanması,
- 5-Örgüte bağlılığın geliştirilmesi,
- 6-Yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi,
- 7-Bireylerin gelişimlerinin sağlanması,
- 8-Yönetici ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması.

Etkilemede kullanılacak yöntemler ve bunların hangi durumlarda etkili olacağı önemli bir konudur. Bu yöntemler (Aydın1994):

İş göreni Yetiştirme: Bu yöntemin başarılı olabileceği durum, değiştirilmek ya da etkilenmek durumunda olan bireyin, etkilenmeye istekli olduğu; fakat değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun olduğu durumdur. Başka bir deyişle, etkilenmek istenen bireyin, etkilenebilmesi için önkoşul niteliğindeki bilgi ve beceriden yoksun olduğu durumlarda, bireyin eğitilmesi sonuç alıcı bir yol olarak görülmektedir.

Bilgilendirme: Etkilenmek istenen bireyin kendi davranışları değiştirmeye peşinen istekli ve yetenekli, ama farklı davranışın etkililiği konusunda kararsız, tereddütlü olduğu durumlarda; destekleme yöntemi etkili olmaktadır, olması beklenmektedir.

Öğüt Verme: Bu yöntem, ilgili bireyin içinde bulunduğu koşullardan memnun olmadığı, doyum sağlamadığı doyum sağlayıcı koşullar oluşturmaya ya da güç ve yeteneğinin yetmediği durumlarda etkili olabilir. Yöneticinin kişilik. Özelliği, yeteneği ve bu özelliklerinin işgörenler tarafından bilinmesi, üstünlüğünün kabul edilmesi, vereceği öğütün kabul edilme olasılığını artırır. Belki de en etkili öğüt, istenildiği zaman verilen öğüttür.

Katılmayı Sağlama: İnsanlar bazen onaylayabilecekleri karara, salt katılmadıkları için hayır diyebilirler. Yönetici, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar. Karara katılanların, alınan kararın uygulamaya konulmasında daha içten bir çaba göstermeleri de beklenmektedir. Sadece, karara katılanların yeteneklerinden yararlanarak daha sağlıklı karar verme açıklanmakta; aynı zamanda; bireyin yeteneklerine olan içtenlikli güveni sekileyerek, onların saygısını kazanarak; onlar üzerindeki etkileme gücünü artırmak da amaçlanmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, iş görenleri karara katarak etkileme söz konusudur.

Grup kararları, astların karara katılmalarının bir yöntemidir. Okul müdürleri karar alma sürecine, müdür yardımcılarını zümre sınıf öğretmenlerinin de sık sık katılmalarını sağlayarak onların yetişmelerine katkıda bulunacaktır (Açıklalın 1998).

Ödüllendirme: Ödüllendirmenin bir etkileme yöntemi olarak kullanılabilmesi için, etkilenmek isteyen bireyin, söz konusu değişikliğin getireceği net kazancı göre bilmesi

gerekir.İş görenleri etkilemek isteyen bir yönetici,onlara inandırıcı ödüller sağlamak durumundadır.Her örgütün kendine özgü bir ödül sistemi vardır. Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi durumlar bireyleri belli yönde etkileme araçları olarak kullanılabilir.

Emir Verme: İşgörenlerin etkilenmeleri için kullanılacak yöntemlerin istenilen sonucu vermemesi halinde, emir verme zorunlu olabilir. Yönetici, işgörenin belli bir davranışı göstermesini sağlamak için yasal yetkisini kullanır, doğrudan emir verir. Bu yöntem, işgörenin, kurallara uygun davranış göstermeyi reddettiği durumlarda yeğlenir. Bu yöntemin kullanılmasında, çok dikkatli olunması gerekir.

Planlama: İşgörenin, etkilendiğinin farkında olmadığı durumlar ya da bireylere hissettirilmeden, onları etkileme yöntemleri de vardır. Planlama, böyle bir yöntemdir. Ekolojik kontrol ya da çevre düzenlemesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu yöntemde yönetici, bireyin toplumsal ve fiziksel çevresinde değişiklik ya da düzenleme yaparak, onu etkilemeye çalışır. Çevre düzenlemesi yöntemi, bireyin kendisini var olan düzene adanmış olduğu, yönetici tarafından yapılan doğrudan etkileme girişimlerinden hoşlanmadığı durumlarda, daha etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

Yukarıda açıklanan yöntemler; yalnız kullanılacakları gibi, birkaçı da birlikte kullanılabilir. Örneğin, yetiştirme – ödüllendirme – destekleme yöntemleri bilgilendirme yöntemleri ile birlikte kullanılabilir (Aydın 1994)

Yöneticinin sahip olduğu güç; biçimsel güç, yasal güç, konum gücü, makam gücü, örgütsel kaynaklar gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramların hepsinin uygulamadaki kavramlarının yetki kavramında toplandığı söylenebilir. Bu anlayış içerisinde, yukarıda belirtilen kavramlar arasında birliktelik sağlamak amacıyla yetki kavramının kullanılması uygun bulunmuştur (Sarıtış 1991)

Yetki, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak nitelendirilebilir. Güç; kabul ettirme, inandırma ve ikna etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Güç, onaylanır bir nitelik kazandığında, yasal güç anlamına gelmektedir. Yetki hiyerarşik bir yapı içinde, biri üst diğeri ast durumunda olan iki görevli arasındaki ilişkidir (Aydın 1994).



Yetkinin kaynağı konusunda belli başlı üç kuram bulunmaktadır (Aydın 1994).  
Bunlar:

1 – Biçimsel Yetki Kuramı: Örgütlerdeki konular belli konularda emir verme hakkına sahip kılınır. Yasal gücü belli sınırlar kullanma hakkının örgütteki konulara verilmesi, biçimsel yetki olarak tanımlanır

2 – Kabul Kuramı: Bu kurama göre yetkinin kaynağı, emir alanların o emri kabul edilip bulmaları, emri kabul etmeleridir.

3 – Yetenek Kuramı: Bu kuramda yetkinin kaynağı, teknik bilgi ve beceridir. Bu kişisel nitelikler ve yeteneklerle ilgilidir. Yönetici, kişisel yeteneği ve meslek bilgisi ile, etkileme gücünü, emir verme hakkını daha etkili biçimde kullanabilmektedir.

Biçimsel yetki kuramının temelinde, kurumlaşmamış hukuk anlayışı yatmaktadır. Yetenek ve kabul kuramları ise daha çok grup dinamiği ve liderlik kavramlarına dayanmaktadır (Aydın 1994).

Bursalıoğlu (1987), okul müdürlerinin formal yetki, sosyal yetki ve teknik yetki olmak üzere üç tür yetkiye sahip olduklarını belirtmektedir. Okul müdürü bu yetkilerini farklı kaynaklardan elde etmektedir. Formal yetki, atanmış olmaktan; sosyal yetki, okulun iç öğelerinden; teknik yetki ise, müdürün yönetim bilgi ve becerilerinden kaynaklanmaktadır (Sarıtaş 1991).

Yetki ile birlikte var olan bir kavramda sorumluluktur. Bazen görev, bazen etkinlik, bazen de yetki anlamında kullanılan “sorumluluk” kavramı, yönetimde, görevi yapma zorunluluğu anlamına gelmektedir. Sorumluluğun özünde zorunluluk vardır (Aydın 1994a: 157). Güç, yönetici davranışının etrafındaki durumları etkilemesi; yetki ise, yöneticinin belli davranışlarda bulunma zorunluluğudur (Bursalıoğlu 1987).

Bir okul örgütünün, gerekli eylem özgürlüğüne sahip olabilmesi için, bir okul yöneticisinin uygun bir otoriteye sahip olan yönetici, bu otoritesini hem kendi hem de personelin haklarını koruyacak biçimde kullanmak durumundadır (Aydın 1994)

Yetkinin; etki sürecindeki yerini, önemini ve gerekliliğini ortaya koymak açısından yöneticiler tarafından bir etkileme yolu olarak nasıl kullanıldığına bakmak gerekir.

Formal örgüt yöneticisinin yaptırım gücüne anlam, destek ve girişim gücü kazandıran önemli faktörlerden birisi örgütle ilgili yasalardır. Bir okul yöneticisinin otoritesinin çeşitli kaynakları vardır. Yasalar, eğitimle ilgili kurallar, yönetmelikler, tüzükler otoritenin yasal dayanaklarıdır. Gelenekler ve toplumsal alışkanlıklar, okul yöneticisinin rolüne ilişkin yaygın kavramlar da belli bir durumda otorite ile ilişki içindedir. Otoritenin ölçütü, okul örgütünde görevli olanların yöneticinin yetkilerini kabul etmeyi istemeleri, benimsemeleridir ( Aydın 1994).

Eğitimle ilgili kanunlar ve yönetmelikler liderlik tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Bursalıoğlu 1976). Okul müdürü, bürokrat niteliği gereği mevzuatın gereklerini asgari ölçüde karşılamaya özen ve gayret gösterdiği kadar, aynı zamanda iyi bir mevzuat yorumlayıcı olmak zorundadır. Okul müdürü, bu işlevini yerine getirirken, örgüt ve iş gören faktörleri arasında bir denge kurmak durumundadır. Bu süreçte, okulun verimli kılınmasında önemli ölçüde rol oymayan öğretmenlere öncelik ve ağırlık verilmesi, öğretmenleri etkileyebilme açısından okul müdürüne büyük ölçüde yardımcı olabilir ( Sarıtaş 1991).

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin öz gerçekleştirme gereksinimlerin karşılayıcı eylem etkinliklere ağırlık vermeleri, hem öğretmenleri ödüllendirici bir nitelik taşıması, dolayısıyla etkiye yol açması, hem de verimi yükseltici olması bakımından önemle göz önünde bulundurulması gereken bir konudur (Sarıtaş 1991). Ödül, eşitlik ve liyakat gibi bir ölçü çevresinde kullanıldığında daha anlamlı olmaktadır. Ödül. bir amaç sonuca uygun olarak daha çok etkileyici bir özellik kazanmaktadır.

Formal örgütlerde yöneticiye yasal olarak sağlanan yetkilerden birisi de cezadır. Ceza, başvurulan etkileme aracı ve yarattığı sonuç bakımından ödülünden farklılık gösterir. Cezalandırmanın temel amacı; örgütsel amaç ve ilkelerden sapmayı önlemek, temel aracı ise olumsuz yaptırımlar uygulamaktır. Bu çerçeveden okul müdürü, başvuracağı olumsuz yaptırımların gerekçesini, kabul edilebilir nedenlere dayandırmak zorundadır. Ödüllendirme, örgüte ve yöneticiye bağlılığı arttırmasına karşın; cezalandırma işten

uzaklaşmaya. İş doyumsuzluğuna, verimsizliğine, güvensizliğe, çatışmalara ve düşük performansa neden olabilir.

Astlar yöneticinin yasal isteklerine uyum göstermediklerinde, yaptırımlarla karşılaşacaklarını bildiklerinden yöneticinin yetkiye dayalı emir ve isteklerine, kendilerini yatırımlarından korumak amacıyla zorunlu olarak uyum davranışı gösterirler. Ancak uyum davranışı gösterme, gerçek anlamda etkilemeye verimliliğe yol açmayabilir. Bu açıdan yetki, çözümü açısından mevzuat ilke ve hükümlerine başvurmaktan başka seçeneklerinin kalmadığı durumlarda bir etkileme yolu olarak işlevsel anlamlı olmaktadır.

Bürokratik örgütlerde kurallara uyum, sistemleşmiş bir denetim sistemi yardımıyla sağlanır. Bu çevreden denetleyicilik, yöneticinin önemli sorumluluklarından birisi olmaktadır. Yönetici, denetleyicilik işlevini yerine getirirken yetkisinin sınırları içinde davranır. Denetim esasını, örgütsel etkinliklerin planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini izleme oluşturur.

Araştırma sonuçları, iş görenleri etkileyebilmek bakımından uzaktan ve genel denetimin, sıkı ve özel denetimden daha geçerli olduğunu; öte yandan, yakın ve sıkı denetimden yana olan yöneticilerin, iş görenleri etkilete bilme bakımından, denetleme sorumluluklarını işbirliği ve yardımlaşma ilkeleri içerisinde yerine getiren ve denetimi örgüt işverenleri geliştirici bir işlev olarak algılayan ve bu yönde davranan yöneticilerden daha az başarımlar elde ettiklerini göstermektedir. ( Sözen 1973,60 )

Denetlemenin bir âmâcıda değerlendirmedir. Değerlendirme hem performansa değer biçmeyi, hem de mesleki geliştirmeye yönelik etkinlikleri içerir (Aydın 1986:60:111). Denetim örgütün amaçlarına; örgütü etkili ve verimli kılmaya yönelik işgörenlerin mesleki yetersizliklerinin, giderici bir anlayışla kullanıldığında; iş görenlerle birlikte yürütüldüğünde; zamansız, habersiz, gizli ve sık aralıklarla, keyfiyete dayalı bir işlem olarak algılanmadığında ve cezalandırma amacıyla kullanılmadığında hem örgüt, hem yönetici, hem de işgören daha anlamlı, daha yararlı bir işlevsel olabilir (Sarıtaş 1991,25).

Bu çerçeveden okul müdürlerinin denetim işlevlerini; insan doğasına ve psikolojisine hitap eden emretmekten çok işbirliğine, kuralcılıktan, cezalandırmaktan çok

geliştirmeye yönelik; anlayış güven ve saygı temellerine dayanan bir denetim anlayışı içerisinde sürdürmeleri önemli ve gerekli görülmektedir ( Bursalıoğlu 1976)

Bir okulu, sadece otorite ile kontrol etmek olanaklı olsa bile, doğrudan denetimin sonuç verme, olasılığı azdır. Yöneticiler kendilerini genellikle otorite düzenlemesi ile sınırlamaktalar ve örgütsel davranış üzerinde diğer etkileme yollarını kullanmamaktadırlar. Otoritenin dışında etkileme kaynakları olan; liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yollarından yararlanılmamaktadır. Otoriter olmayan etkileme yolları vurgulandıkça, etkileme sorunu, bir liderlik ve insan ilişkilerini sorunu olmaktadır (Aydın1994).

Hiçbir okul müdürü öğretmenlerin yardım ve iş birliğini sağlamadan, yalnızca biçimsel kuralları işleterek okulda verimliliği yükseltmez. Bu çerçeveden okul müdürünün yetkiyi öncelikle değil en son çare olarak başvurulan bir etkileme yolu olarak kullanması gerekmektedir ( Bursalıoğlu 1976).

Uzmanlık gücü; belirli bir konuda sahip olunan bilgiye, beceriye ve deneyime dayalı olarak elde edilen bir güçtür (Erçetin 1993). Yönetici alanında ne düzeyde bilgi, beceri ve deneyime sahip olursa, yönetime ilişkin uygulamalarında o derece başarılı olur. Bu nedenle astlar uzman ve prestij sahibi olan kişilerin görüşlerini daha kolaylıkla kabul eder. Bilgi, beceri ve deneyime sahip olmak uzmana çevresindekilerin güven saygı duymalarına yol açmaktadır. Güven ise iş görenleri uyuma önemli bir faktördür ( Kağıtçıbaşı 1992,)

Örgütte, verimliliği sağlayabilmek ve sürdürebilmek bakımından yöneticinin yönetim alanında iyi bir uzman olması önemli ve gereklidir. Bursalıoğlu(1976) ‘nunda belirttiği üzere örgütsel başarımda yöneticiye düşen sorumluluk büyüktür. Bu nedenle, örgütü yönetecek kimselerin alanında mesleki eğitim görmüş olanların içerisinden seçilmesi, örgüt açısından hayati önem taşımaktadır.

Yöneticinin uzmanlık özelliklerine sahip olması kadar, bu özellikleri etkileme sürecinde kullanabilmesi de önemlidir, uzmanlığın etki sürecindeki yeri, önemi ve rolü yöneticinin bu faktörden bir etkilenme aracı olarak yararlanabilme düzeyine bağlıdır (Sarıtaş 1991).

Okul müdürü uzmanlık yetenekleri çerçevesinde öğretmenleri etkileyebileceği yollardan birisi de yetindirmedir. Yönetimin, geliştirilmesine yönelik yaklaşımlar üyelerinin, görevlerine ilişkin yeteneklerinin sürekli olarak geliştirmesini, eksikliklerinin tamamlanmasını; mesleki gelişmelerden düzenli olarak haberi kılınmasını içeren çalışmaların örgüt yönetimi tarafından yürütülmesini ön görmektedir (Sarıtış1991).

Okul müdür öğretmenlerin meslek içi eğitim etkinlikleri yoluyla bilgi, becerim ve yeteneklerinin arttırılmasından, gelişmelere uyum sağlayabilmelerinden ve bunları eğitim – öğretime aktarılmasından görevli ve sorumludur (Aydın 1986). Öğretmenleri geliştirmeye yönelik etkinlikler arttıkça öğretmenlerin okul müdüründen yararlanma istekleri ve ondan olumlu yönde etkilenme durumu da artar (Sarıtış 1991)

Okul müdürünün öğretmenleri etkilemek için yararlanabileceği bir diğer etkinlik türü ise danışmanlık ve rehberliktir. Yöneticilik, birlikte çalıştığı kişilerin niteliklerini iyi bilmeyi gerektirir. Örgütte, bireyler arası ilişkiler ne kadar iyi yürütülürse, yürütülsün, yinede çeşitli nedenlerle sorunlar meydana gelir. Bunları çözümlemenin yollarından birisi ilgililere danışmanlık yapmaktır. Öğretmenlere yakın ilişkileri dolayısıyla okul müdürlerinin özellikle rehberliğe ağırlık vermeleri beklenir (Dawis 1994). Bu çerçeveden değerlendirildiğinde rehberlik soruna yönelik bir etkileşim süreci olmaktadır. Rehberliğin genel amacına paralel olarak yöneticiden; çalışanların özgüvenleri, anlayışlarını, özkontrollerini ve etkin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları beklenir. Yöneticilerin rehberliği başarı ile yürütebilmeleri insan davranışlarını anlamada yeterli olmalarına bağlıdır. (Sarıtış 1991)

Okul müdürünün öğretmenleri etkileyebileceği bir diğer yol ise karara katmaktır. Karar verme, yönetimin özünü, çekirdeğini oluşturur. Örgütün tüm işlev ve etkinlikleri karar verme işlevi içerisinde gerçekleştirir (Aydın1994).

Yönetici iş görenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar. Karara katılanların alınan kararın uygulamaya konulmasında daha içten bir çaba göstermeleri de beklenmektedir (Aydın 1994).

Karara katılmanın sağlanmasıyla çeşitli yararlar elde edilebilir (Akçay 1996):

1-Her şeyden önce daha sağlıklı karar verilebilir. Seçenekler grupça tartışılır.

2-Karara katılmanın sağlanması üyeleri etkileme yollarından birisidir.

3-Örgütte çalışanın, kurumun amaç ve programlarını benimsemesini sağlar.

4-Astların yönetim tecrübesi ve liyakati artmış olur.

5-Yapılan araştırmalar, karara katılma uygulamalarının örgütte değişmelere karşı direnmenin azalmasına ve üretim artışına yol açtığını ortaya koymuştur.

6-Yöneticinin yeterliğine saygı göstermesi, moral yükselticidir.

Okul müdürünün işgörülerinden birisi de koşulların öngördüğü ve öğretmenlerin istedikleri yönetsel değişme ve yenilikleri gerçekleştirme gücünde olmasıdır. Okul müdürünün, okulun işleyişinde olduğu kadar, yenileştirilmesinden de sorumlu olması gerektiği belirterek, bir değişme ajanı olarak nitelendirilmektedir (Kaya 1979): Bu çerçeveden okul müdürünün, okuldaki birey ve grupların değişmesine katkısıyla değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Saritaş 1991)

Okulda planlama görevi genellikle müdürler tarafından yerine getirilir. Müdür planlamanın tüm aşamalarında etkin rol oynamasına karşın, tek başına belirleyici olmamak durumundadır. Müdürün, planlamada tek belirleyici olması durumunda, öğretmenlerin planda belirtilen ilkeleri uygulamaya geçirme istekleri azalabilir. Oysa yüksek katılımlı ve sağlıklı verilere dayanarak iyi tasarlanmış bir planlama öğretmenleri işe yönlentmede, müdürün yararlanabileceği sağlam bir gerekçedir. Eğitim – öğretim etkinliklerinin ussal bir biçimde düzenlenmesi amacına yönelik planlamada, öğretmenler bilinçli ve istekli olarak planlamaya katılırlar. Bu durumda öğretmenlere müdür tarafından etkilendiklerinin farkındadırlar (Saritaş 1991).

Planlama öğretmenlere hissettirilmeden yürütülebilir ve öğretmenler farkında olmadan bu durumdan etkilenebilirler. Ekolojik kontrol olarak da adlandırılan bu yöntemde, işgörenin toplumsal ve fiziksel çevresinde değişiklik veya düzenleme yapılarak

etkileme yoluna gidilmektedir. Kasıtlı olarak düzenlenen çevrenin, öğretmeni etkilemesi beklenmektedir (Aydın 1994).

Bu çevreden, gerek planlamaya katma, gerekse ekolojik kontrol eylem ve etkinliklerinin öğretmenleri işe yöneltme yararlanılabilecek önemli etkileme yolları olduğu söylenebilir.

Okulda müdürün, öğretmenleri uzmanlık gücüyle etkilemede rol oynayan en önemli faktör müdürün eğitim yöneticiliğine ait bilgi, beceri ve yetenekleridir. Okulun, objektif yönetim anlayışı çerçevesinde yönetecek düzeyde mesleki bilgi, beceri ve deneyime sahip müdürler tarafından yönetilmesi, tüm öğretmenlerin okul yönetimi etrafında bütünleşmelerini sağlar. Hiçbir güç, bilimsel yönetim temel ve ilkelerine dayanan bir programdan geçerek, yöneticilik görevine gelen yönetici kadar, örgütün tüm iş görenleri üzerinde kalıcı etkiye yol açamaz (Sarıtış 1991).

Karar vermeye ve planlamaya ortak yaklaşım önemli bir etkileme yolu olarak düşünülmektedir. Ortak etkinliklere katılım, işgörenlerin kendilerini onaylamış örgüt amaçlarına, adamlarına amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin görüş oluşturmalarına, gerekli işleri yapabilmek için yeteneklerini geliştirmelerine ve okul örgütünün amaç ve personeline bağlanmalarına yol açar (Aydın1994).

Uzman bir okul yöneticisi, öğretim kadrosunu eğitimin amaçları ve planlar konusunda düşünmeye ve yaratıcılığa yöneltebilir. Hizmet içi etkinlikleri geliştirebilir. Bireyleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirir. Özgün bir etkileşimi, görüş alışverişini ve danışmanlığı sağlayabilir. Bu yollarla öğretim kadrosunun okula, okulun amaçlarına ve personeline bağlılık duygusu geliştirmesi; bağlanması sağlanabilir. Bu bağlılıklar, işgörenlerin istedik davranışlar göstermelerinde etkili olurlar. Örgüte, örgütün amaçlarına ve diğer iş görenlere bağlılık, birey açısından etkilenme kaynağı olmaktadır. Birey, bu durumda kendisinden beklenen davranışı otorite kullanımına gerek kalmadan gösterebilmektedir. Bu tür etkilerin, otorite kullanımından üstün yanları vardır. Bu üstünlük, öğretim kadrosunun moralinin yükseltilmesi, korunması ve girişim konularında yoğunlaşmaktadır. Bilgi, enformasyon ve öğüt, örgütte her yöne akabilir, ama yasal yetki sadece yukarıdan aşağıya bir yön izler (Aydın 1994).

Yöneticilerin, personelini etkilemede yararlanabilecekleri etkileme yollarından birisi de kişilikle etkilemedir.

Kişilik, bireyin başkaları ile etkileşimi sonucu gelişen; onu başkalarından farklı kılan davranışlar bütünü, davranış stilidir. Bireyin dış görünümü, kendini iyi ifade etme biçimi, yetenekleri, dürtüleri, değerleri, inançları, duygusal ve davranışsal tepkileri birer kişilik özelliğidir (Erçetin 1993).

Kişilik bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollerle sahip olmasıdır (Eren 1993).

Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere(göreve)sahip olmasıdır (Eren 1993).

Kişiliği belirleyen etkenler genelde dört grupta incelenebilir (Eren 1993):

1-Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm: Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılır. Boy, vücut ağırlığı, vücut güzelliği veya kusurları.

2-Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü ve ya görevi. Bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar.

3-rol veya görev alan bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlak v.b potansiyel yetenekleri.

4-Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlara etki ederler.

Kişilik kavramı; bireye ait, farklı genellenebilir özellikleri birlikte içerir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde kişiliğin, birisi bireysel ayırıcı özelliklere, diğeri ise genelleyici özelliklere dayanan iki yönünün bulunduğu söylenebilir. Bu çerçevede kişilik, bireyi çerçevesindekilerden ayıran, onlardan farklılaştıran özgün davranışlar örüntüsü olarak tanımlanabilir (Sarıtaş 1991).



Kişiliğin, insanın başkaları ile ilişkilerinde önemli belirleyicilerden biri olduğu söylenebilir. Toplumsal ve örgütsel yaşamda sevilen, sayılan, değer verilen, beğenilen kasaca çekici biri olarak ya da tam tersi sıfatlarla yani itici biri olarak algılanıp; nitelendirmek büyük ölçüde insanın kişiliğine bağlıdır. İnsanların karakterlerini ifade eden özelliklerini ve bunların bir parçası olarak sahip oldukları iletişim becerilerini güç kaynağı olarak kullanmaları olasıdır. Daha ayrıntıda giyimleri, sohbetleri, esprileri, fiziksel görünüşleri, beklenmedik olaylar karşısında soğukkanlı oluşları, kibar, hoşgörülü davranışları, çalışma biçimleri sosyal ve özel yaşamları, aile ilişkileri, geleceğe ilişkin beklentileri, coşkuları ve alışkanlıkları ile çevresindekileri etkileyebilecekleri söylenilebilir (Erçetin 1993).

Okul müdürü, kendisinin ve öğretmenlerinin kişilik özelliklerini birbiri ile çatışmayacak biçimde, okulun başarısı yönünde harekete geçirmeyi bilmek durumundadır. Örgüt ortamında sorunlara yol açan ve yöneticinin etkinliğini sınırlayan olumsuz etkenlerden biriside kişilik çatışmasıdır (Aydın 1986). Bu noktada okul müdürü iyi bir kuramcı ve uygulayıcı olduğu kadar, iyi bir sosyal bilimci ve aynı zamanda bir psikolog olmak zorundadır (Bursalıoğlu).

Kişiliğin en önemli özelliklerinden birisi olan tutarlılık; yöneticinin sergilediği davranışların birbiriyle ahenk ve bütünlük içinde olmalarını, paralellik ve uyum göstermelerini, bütünleyici, tamlayıcı olmalarını, çelişmemelerini ifade eder. Uygulamada ilkeli, ölçülü, dengeli, adil ve kararlı davranışlar sergilemek; benzer durumlarda, yapılması gerekenin her zaman ve herkes için aynı sonucu sağlayacak biçimde, kararlılıkla uygulamaya konulması tutarlılığın en güzel örneğini sergiler. Tutarlılık, davranışlarda ölçülü olmayı, uygulamada ise kararlılığı öngörür (Saritaş 1991).

Yönetici davranışlarında gözlenebilen tutarlı özellikler, astlarda yöneticiler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmasına; astların yöneticilerden etkilenmelerine yol açmasına karşın; tutarsız davranışlar, astların yöneticiden uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Saritaş 1991).

İşgörenler, fikir ve düşüncelerinin yöneticileri tarafından kabul ve takdir edilmesini, mesleki yeteneklerini geliştirici etkinliklere ağırlık verilmesini; kendilerine karşı içten, samimi ve dostça davranılmasını; dikkate alınmalarını; görüşlerine başvurulmasını

kendileri açısından önemli kabul etmektedirler. Benimseme ve anlayışa yönelik yönetici davranışları işgörenlerin yöneticiye, dolayısıyla örgüte bağlılıklarını pekiştirip; daha sıcak ilişkilerin kurulmasına zemin hazırladığı için örgüt iklimin yumuşamasına yardımcı olur (Sarıtış 1991).

Yöneticilerin, iş görenlere yönelik davranış ve tutumlarında anlayışa dönük öğelere ağırlık vermeleri, işverenler tarafından ödül olarak algılanabilir. Sevgi, anlayış ve hoşgörü içeren davranışlar bir anlamda, dünyadaki en güzel ödül olarak nitelendirilebilmektedir. İşgörenler içten, güveni, lir, cana yakın, bir yöneticinin yanında çalışmayı kendileri açısından bir ödül olarak değerlendirebilirler. Bu bağlamda okul müdüründen beklenen, okul amaçlarını, anlayış ve hoşgörü ilkeleri çerçevesinde sürdürecektir bir ortam içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Aydın 1994).

Okul müdürü, öğretmenleri daha etkili kılacak görevler verdiğinde, yapılacak işleri açıkladığında, çalışmalarını programladığında, beklentilere açıklık kazandırdığında onları girişimleri bulunacak biçimde etkilemiş olmaktadır. Örgüte girişim gücü kazandırabilmenin temel koşullarından birisi işgörenin başarısını ön plana çıkarmaktır. Bu açıdan okul müdürü, öğretmenlerin zayıf ve yetersiz yönlerini vurgulamak yerine, başarılı ve güçlü oldukları yönleri saptamalı ve ön plana çıkarmaya özen göstermelidir. Öğretmenleri müdürlerinden gördükleri onay ve destek, onları uyuma sevk eden önemli bir etkileyici faktördür. Sosyal sistemlerle psikolojik ödüller de en az maddi ödüller kadar çalışanları güdülemeye yöneltebilmektedir. Bu çerçeveden okul müdürlerinin, öğretmenleri mesleklerinde daha etkili kılacak eylem ve davranışlarda bulunması önem taşımaktadır (Sarıtış 1991).

Okulda, güven duygusunun yaratılması sorumluluğu başta okul müdürüne düştüğünden müdürler, okullarından güven verici bir ortamın oluşmasına ve pekişmesine yardımcı olacak bazı faktörleri dikkate almak zorundadır (Aydın 1986). Öğretmenler açısından güven; müdürlerin samimi, içten ve dostça onaylarını kazandıklarında söz konusu olabilir. Güven verici bir ortamda öğretmenler, müdürlerinden büyük ölçüde etkilenebilirler. Güven verici, içten ve onaylayıcı bir ortamın bulunmaması durumunda öğretmenler, müdürlerinin davranışlarını kuşku ile karşılar. Böyle bir ortamda etki ve disiplin olanaksızlıktır (Sarıtış 1991).

Öğretmenlerde, güven duygusu uyandıran bir diğer etken bilgidir. Astlar her şeyden önce kendilerinden neler beklediğini, sonra örgütün işleyişine ilişkin bilgiler ile müdürlerini kişiliklerine ilişkin bilgileri bilmek isterler. Öğretmenleri, müdürlerine güven duymaya yönelten bir başka etkende kararlı bir disiplin anlayışı ve uygulamasıdır. Öğretmenler kendilerinden beklenen davranışları gösterdiklerinde, müdürü tarafından destek göreceklelerinden, buna karşın sorumluluklarını yerine getirmeyenlerin kesinlikle yaptırımlarla karşılaşacaklarından emin olmak isterler (Sarıtış 1991).

Müdürlerin, öğretmenleri etkilemede yararlanabileceği bir diğer yöntem ise öğüt vermedir. Öğüt verme yöntemi; işgörenin örgütsel ortam ve koşullardan, örgüt içi ilişkilerden ve yöneticilerden hoşnut olmadığı; bunları sağlamaya ise gücü ve yeteneğinin elvermediği durumlarda daha etkili olabilir (Aydın 1986). Bu yöntemin etkileme açısından geçerliliği, işgörenin sorununu açık, doğru ve samimiyetle ortaya koymasına bağlıdır. İşgörenin bu davranması ise yöneticinin yaratacağı ortam ve havaya bağlıdır. Öğüt verme yönteminde en önemli olan karşılıklı güven duygusudur. Bu yöntemde önemli olan, öğüt vermiş olmaktan çok, kabul edilebilir, yerine getirilebilir ve sorunun çözümüne katkıda bulunucu öğeler içeren öğüt verebilmektir. Diğer taraftan, ilginin gereklilik ve istek duyması durumunda öğüt verme daha çok anlam kazanmaktadır (Sarıtış 1991).

Okul müdürü; okulun yönetimi ve diğer konularda şüphe ile karşılanan, iyi anlaşılmayan, yanlış ve eksik öğrenilen, ya da algılanan durumların, müdür-öğretmen ilişkilerine, örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkilere ve okulun etkinliğine ve verimliliğe zarar vermesini engelleyebilmek bakımından geniş ölçüde bir ikna etme ve inandırma yeteneğine sahip olmak zorundadır. Okul müdürü; açıklama bekleyen konularda öğretmenleri ikna edemediğinde, onları bu konularla ilgili çalışmalarda harekete geçirmede yetersiz kılabilir. Okul müdürünün ikna etme işlevinin aynı zamanda bilgilendirme, yetiştirme ve iletişimi de içerdiği söylenebilir. Mesleğin daha iyi icra edilmesine katkı sağlayıcı yeni yöntem ve tekniklerle desteklenen bir ikna etme yöntemi; öğretmenlerin yeni gelişmeleri izlemelerine, aynı zamanda mesleklerinde daha iyi yetişmelerine yardımcı olabilir. Bu yöntem öğretmenlere aynı zamanda, örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olma fırsatı yaratabilir. İnandırma, ikna etme davranış ve eylemleri kabul edebilir kişilik özellikleri ile birlikte kullandığında daha etkili olmaktadır (Sarıtış 1991).

Yöneticinin başarısını değerlendirme söz konusu olduğunda ilk akla gelen teknik yeterliliklerdir. Ne var ki teknik yeterliliğin de her zaman birinci planda olmadığı belirtilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada, sosyal yeterliliğin etkileme bakımından teknik yeterlikten daha önemli olduğu belirtilmektedir. Benzer olarak, müfettişlerin öğretmenleri değerlendirmede verimden çok uyuma önem vermeleri. Sosyal yeterliliğin daha önemli olduğunu göstermektedir. Öte yandan, öğretmenlerin verimliliğine ilişkin olarak yapılan bir araştırmada da kişilikle verim arasında önemli bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Bursalıoğlu 1976).

Bir etkileme yolu ne kadar olumlu özellikler içerirse içersin, sürekli olarak iş görenler üzerinde aynı düzeyde etkileyici olamaz. Yönetici, devamlı emretmekle iş görenlerde istedik yönde davranış değişikliği yaratmayacağı gibi, her durumda uzmanlık ilkelerini işleterek de işgörenler üzerinde etkili olamaz. Diğer taraftan yetkinin ve uzmanlığı gerekli olduğu bir durumda bunları bir yana bırakıp, her sorunu karizmatik (kişisel özellikler) ilişkiler çevresinde çözümlenmeye çalışmakta örgütsel etkiliği sürekli kılamaz. Etkileme sürecinin en önemli faktörleri arası kabul edilen yetki, uzmanlık ve kişiliğin astları işgörmeye yöneltme bakımından etkili olabilmeleri ancak ussal bir temele dayandırıldığında olanaklı olmaktadır (Sarıtış 1991).

Bu araştırmada; okul müdürlerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışları, literatürde bulunabilen bütün denetim ve liderlik yollarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

Örgütlerde yönetim çalışanlarının alt basamaklardaki gereksinimlerinin doyumu sağlandığında, çalışanları daha üst basamaklardaki gereksinim alanlarına yöneltmelidir. Böylece çalışanlar psikolojik olgunluğa erişebilme, bireysel ve mesleki olarak gelişebilme olanaklarına sahip olacaklardır. Bunun tersi, çalışma yaşamında üst basamaklardaki gereksinimlerin doyurulması için olanaklar bulunmadıkça, çalışanlar olumsuz etkilenecekler ve bu durum onların başarılarına yansıtacaktır (Eren 1993).

İyi bir örgüt, sadece otorite ile yönetilmez. Örgüt üyelerinin örgütün amaçları doğrultusunda çaba gösterebilmeleri için istekli ve yetenekli olmaları gerekir. Nasıl bir yönetim yolunun izlenmesi gerektiğinin belirlenmesinde, yönetici durumu tüm yönleri ile dikkate almalıdır.

Dikkate alınması, üzerinde durulması gereken durumlar şunlar olabilir:  
1-Gerçekleştirilecek amaç ve yapılacak iş.

2-Yöneticinin kişiliği ve yeterliliği.

3-Öğretim kadrosunun tutumu, ilgileri ve yetenekleri.

4-Yöneticiye verilmiş yetki ve yetkinin kullanımı konusunda yöneticinin görüşü.

Eğitim yöneticisinin değişik liderlik yollarına gerekmesi vardır. Eğitim örgütleri ve bunların üyeleri, formal bakımdan gevşek, fakat informal bakımdan sıkı bir yapı ve hava içinde bulunurlar. Böyle örgüt üyelerine etki yapma çabası yönetim olduğu kadar sosyal bilimlerden de yararlanmayı gerektirir. Eğitim yöneticisi özellikle ayrı etken ve davranışlar yaratmalıdır. Burada ,yapıyı kurmak ve ya işletmekten çok, anlayış göstermek boyutu (dostluk,güvenme,saygı samimiyet)yöneticinin rehberi olacaktır (Bursalıoğlu 1987).

Okul yöneticisi değişik etki yollarını deneyip beklediği sonucu alamazsa, yetkiye son çare olarak başvurmalıdır. Zaten okulu etkileyen okul dışı öğelere, yetki yoluyla yön verilmesi olanaklı değildir. Okul içindeki öğelerden beklediği davranışları, onlara özendirici durumlar yaratmakla sağlayabilir. Eğitim örgütlerinin informal yapı ve havası, yöneticinin özendirme ve anlayış görevlerini zorunlu kılmaktadır (Bursalıoğlu1987). Araştırmalar okul yöneticisinin asıl işinin etki etme ve kontrol etme olduğunu söylemektedirler (Balcı1993).

Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Bir yöneticinin aynı zamanda lider kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini duygularını değer yargılarını inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.(Aydın 1994)

Okul yöneticisi yönetim işlevlini, en üst düzeyde başarmak için yasal yetkisine ek olarak kendi kişisel birikimine ve mesleki formasyonuna dayalı uygun davranış becerilerini

kullanmalıdır. Böylece etkileme ve otorite alanını. Astların bağıllığını arttırarak genişletebilmelidir. Okul yöneticisinin başarısının anahtarı yetki alanının genişletebilmesinde yatar. Yasal yetkilerinin üstünde astlarını etkileyebilmesi ve onların yaratıcıklarını en üst düzeyde kullanmalarına yardımcı, onların kayıtsızlık alanından çıkartarak kabul alanına çekmesiyle olanaklıdır. Yöneticinin bunu gerçekleştirebilmesi için astların bağıllığını sağlaması gerekir. Bağıllık, astların verimliliklerini ve yaratıcıklarını arttırmaktır (Yardibi 1991). Okul yöneticisinin astlarının bağıllığını sağlanması da, ancak onları etkilemekle mümkündür.

Eğitim yöneticisinin bulunduğu ortamdan dolayı, yetkisinden çok etkileme şansı vardır. Örgütte bulunanları etkileme, kolay bir iş değildir. Etkilenmemesi gereken kişilerin, kendilerini, alanların uzmanları olarak algıladıkları durumları da etkileme işi daha da zorlaşmaktadır.

Okul informal yönü güçlü o nedenle de insan ilişkilerinin ağır bastığı bir örgüttür. Buna bağlı olarak okul örgütünün iki önemli ögesi olarak okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişkiler okulun amaçlarına ulaştırılmasında özellikle üzerinde durulması gereken bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır.

Okul örgütlerinde öğretmen; eğitim ortamlarını düzenlemek, eğitime ilişkin öteki öğeleri eşgüdümlemek, uygun eğitim yöntemlerini seçmek insan ilişkilerinde olmak öğrencileri öğrenmeye güdülemek gibi önemli görevler üstlenmiş bulunmaktadır. Bu görevi nedeniyle öğretmen, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde en stratejik öge olarak kabul edilmektedir. Öğretmen görevini yaparken onu pek çok etken olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu etkenlerden en önemlisi okulun en üst yönetmeni olan okul müdürleridir. Öğretmenler okul müdürlerinin davranışlarından çok etkilenmektedirler. (Akçay 2000).

Etki süreci açısından okul yönetiminin görevi, öğretmenlerin görevsel eylemlerini eş güdümlüyüp, potansiyel mesleki güçlerini örgütsel amaçlara yönelterek, öğretmenlerin okul içi etkileşimlerini düzenlemektir. Yönetimin böyle bir görevi yerine getirebilmesi okul müdürünün öğretmenler üzerine bir ekileme gücünün olması gerekmektedir (Başaran 1982).

Eğitim yöneticilerinin temel sorumluluklarından birisi okulu verimli ve etkili kılmaktır. Bunun sağlanması ise öğretmenlerle karşılıklı güven, işbirliği ve anlayış içinde olacaktır ve sürdürülecektir okul müdürleri okulda bireyler arasında etkileşimi başlatıcı, yönlendirici roller birlikte yrteceklerinden dolayı etki sürecinin odak noktasında yer alır. Bu nedenle yöneticiliğin özde etkilemeye dayandığı söylenebilir. Bu ilgi açısından okul müdürlerinin etki sürecindeki yeterliliği onun yönetime ilişkin yeterliliğinin bir göstergesidir (Akçay: 2000).

### **2.2.2.3. Yöneticilik – Etkileme İlişkisi**

Yöneticinin lider olarak algılanabilmesi, formal düzenleyicilere bağlı kalmanın ötesinde bir etkileme gücüne ve yeterliliğine sahip olması ile yakından ilgilidir. Örgütsel yöneticinin etkilemeye girişmesinin amacı, astlarını istediklerini yapmasına uyarlı kılmasıdır. Başka bir deyişle örgütsel nder astlarına etkileme gücüyle söz geçirilebilir.

Örgütsel yönetici, astlarının kendini izlemelerini sağlamak, böylece giderek onlara daha çok söz geçirebilmek için, kendine karşı geliştirdikleri ruhsal sözleşmeyi güçlendirmeye çalışır. Bunun için onlarla ilişkilerini geliştirmek onların gelişimlerini karşılamaya gelişmelerini sağlamaya onlarla uygun örgütsel ortam hazırlamaya çalışır. Böylece rgtsel yönetici amaçları gerçekleştirebilmek için astların ver güçlerini işe koşmalarını sağlamaya çalışır (Başaran1992).

Liderlik büyük ölçüde bir etkileme sanatıdır. Örgütsel başarı örgüt personelinin lider tarafından etkilenerak gönüllü iş birliğine razı edilmesine dayanır. Başka bir deyişle lider belirlenmiş kuralları başarıyla gerçekleştirmek için gruba rehberlik eder.

Liderlik bir statü ya da otorite işlemlerinden çok ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi ile ilgili bir işlemdir. Liderlik belli bire durumda belli bir anda ve belli koşullarda altında bir grup üzerindeki insanların; örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktarın ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner 1993; Akt.: Gültekin, 2007).

Yöneticinin yönetmesi gerekiyorsa, liderlerin de yönlendirmesi gerekir. Liderler kendilerine tabi olan kişilerle ilişki ve karşılıklı etkileşim içinde olmalıdır. Liderlik yalnızca acil bir durum ortaya çıktığında uygulanacak gelgeç bir şey değildir. Yönetici açısından sürekli bir çaba anlamına gelir. Yönetici; ancak kendine bağlı insanlar düşünce tutum ve davranışlarını etkilemesine izin, verirse onların lideri olabilir (Werner 1993: 17) Akt.: Gültekin, 2007).

Her yönetici lider olmaz. Şöyle ki bireye yöneticilik görevi verilmiş olsa bile bireyin lider olabilmesi için bir takım özellikleri taşıması, çalışanları etkileyebilmesi gerekir. Amaçlara ulaşılmasında önemli olan, yöneticinin liderlik niteliğini taşıması ve diğerlerinin ardından sürükleyebilmesi, amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını sağlayabilmesidir (Karatepe 1991)

Liderlik kavramı, lider ve onu izleyenlerin birbirlerini etkilemesi biçiminde gelişen karmaşık bir süreçtir. Daha çok örgütsel ve yönetsel eylemler için söz konusudur. Yöneticilerden; planlama, karar verme, iletişim kontrol ve yöneltme faaliyetlerinde etkili olması beklenir. Liderler iki veya daha fazla sayıda insanın meydana getirdiği çeşitli gruplarda ortaya çıkar ve grup üyelerini etkileyerek belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçirir. Lider aynı zamanda insan davranışlarının nedenlerini bilmek ve bu davranışlarını örgütsel amaçları gerçekleştiren bir biçimde yönlendirmek durumundadır (Çalık 1997).

Liderin ilk adımı, birlikte çalıştığı insanlar için yön temin etmek, ikinci adımı insanların yeteneklerini harekete geçirmektir. Bunu herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir ortam yaratmak suretiyle gerçekleştirilebilir. Lideri üçüncü adımı, bilgi, vizyon, strateji ve yeteneğiyle eyleme dönüştürmektir (Can 1997).

Modern anlayışta liderlik bir örgütte yer alan bütün üyeleri çok yönlü olarak etkilemektir. Kararlar üzerinde örgütte çalışanları etkiler. Görevleri ne olursa olsun onların genel davranışlarını lider biçimlendirir (Çalık 1997).

Örgütlerde çeşitli gruplar birbirlerinden farklı yapı ve özellikte bulunabilir. Hatta aynı grup içinde yer alan bireylerin farklı durumları olabilir. Lider bu farklılıkları dikkate alarak grupları ve grup içinde yer alan bireyleri aynı amacı gerçekleştirmek üzere



yönlendirecektir. Örgütlerde liderlik üç amacı gerçekleştirmek için söz konusudur. İşlerin birlikte başarılması, çalışan grupların işbirliğini ve dayanışmayı sürdürmesi ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Çalık 1997).

Liderlikte etkileyen organ ve etkilenen kişiler, iki temel ögedir. Etkileme işinin gerçekleşmesi, bu iki ögenin var olmasına bağlıdır. Biçimsel örgütlerdeki her etkileme eyleminin bir dereceye kadar liderlik davranışı olduğu söylenebilir (Alıç 1982). Bir örgütün yönetiminde biçimsel yetkilerle ve atanarak gelen yönetici başlangıçta statü lideri ya da amirdir. Yöneticinin sahip olduğu formal yetkiler, örgütün alt sistemler ile çevresi tarafından benimsenir ve desteklenirse yönetici liderlik rolü oynayabilir. Yönettiği grup tarafından benimseyen formal liderlerin belki makamdan gelen belki makamdan gelen güçleri vardır ama kişileri etkileme bakımından gerekli güce sahip değildirler. Bu anlamda onlar birer amirdir lider değildirler. Örgütlerde grup tarafından benimsenen, grubu yöneticiden çok daha fazla etkileyen, fakat hiçbir formal yetkisi olmayan kişiler vardır. Bu kişiler informal liderlerdir. İnfomal liderlikte formal liderliğin aynı kişi üzerinde birleşmesi; örgütlerde çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Bursalıoğlu 1978).

Etkili bir lider, hem kendi gereksinimlerini hem de çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilebilecek duyarlılık ve esnekliğe de sahip olmalıdır (Gordon 1997). Etkili bir yöneticinin hem iş uzmanlığı becerilerine(iş organize etme ve planlama becerileri) hem de insan ilişkileri uzmanlığı becerilerine (çalışanları rahatsız eden kaynakları saptayıp, onları çözme becerileri) sahip olması gerekir. Etkili bir lider, hem işe dönük hem de insan merkezlidir (Gordon 1997)

Okullarda, eğitim-öğretim süreci etkileşimine dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Bunun için de okul yöneticileri etkili bir lider olmak durumundadır. Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önder (yönetici) de bulunan erk tir (Başaran 1992).

### 2.3. YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, yurt içi ve yurt dışında etkili okul alanında yapılan bazı araştırmalar yer almaktadır. Araştırmalar amaç, yöntem ve bulgular açısından İrdelenerek ana hatlarıyla tanıtılmaya çalışılmıştır.

Eğitim örgütleri, genel olarak çıkar amacı gütmeyen, hizmet örgütleri olmaları nedeniyle bir takım sınırlılıklara sahiptirler. Örgütsel etkililik, araştırmacılar için daima karmaşık bir konu olmuştur. Bu nedenle etkililiğin tanımı, ölçümü ve belirlenmesi gibi konularda genel bir uzlaşma sağlanamamıştır (Başaran,1992). Birçok araştırmacı, etkili okulun özellik, gösterge ve sonuçlarını belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmacıların kapsamlarına, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli gibi gruplar alınmıştır. Ülkemizde doğrudan okul yöneticisinin etkililiği ile ilgili çalışmaların az olması nedeniyle, yöneticilerin etkililiğini etkileyen değişkenlerin incelendiği kaynaklara da yer verilmiştir.

Katz ve Kahn (1977), ‘‘Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi’’adlı araştırmasında örgütlerdeki insan ilişkilerini konu edinerek, örgütlerdeki moral ve güdülenme, verimlilik ve liderlik, erk ve kontrol, önderlik ve değişim sorunlarıyla ilgilenmişler. Buna ilişkin olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır.

1-Örgütsel etkinlik, kapsamlı bir kavramdır. Bütün araçların kullanılmasıyla örgütsel kazancın en üst düzeye çıkarılması olarak tanımlanır.

2-Örgütsel etkinlikteki artmalar birkaç soyutlama düzeyinde incelenebilir.

3-Önemli ve sürekli değişimin yalnızca bireysel güdülemeye ilişkin değişiklikleri değil, örgüt içindeki yapısal değişikliklere ve bunların çevreyle ilişkisini belirttiği söylenerek, bir başlangıç seçim noktası olarak analiz edilmiştir.

4-Bireysel düzeyde örgütsel etkililik, kendine özgü üç koşul anlamında tartışılmıştır. Örgüte katılma ve orada kalma, kendine verilen görevleri güvenilir bir biçimde yapma ve örgütsel amaçlara hizmette olanağı el verdiği ölçüde yaratıcı ve iş birliğine yönelik davranışlar gösterme.

Bursalioğlu (1981), eğitim yöneticisinin lider olabilmesi için sahip olması gereken yeterliklerin saptanmasına ilişkin olarak yaptığı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin gösterdiği ve göstermesi gerek davranışları incelemiştir.

Araştırma sonunda Bursalioğlu yöneticilerin yüksek derecede göstermesi gereken zorunlu kritik yeterliklerden bütün deneklerin kesin görüş birliği ile desteklediği davranışlar olarak şunları bulmuştur:

1-Okul içinde ve dışında uygulanan eğitim ve ğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme,

2-Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken, gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme,

3-Okul ve çevresindeki eğitim ve ğretim çalışmalarının koordinasyonunda, madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirebilme,

4-Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, yemekhane, yatakhane ve benzeri hizmetleri gerekli planlara bağlayabilme,

5-Disiplin ve devamın sağlanmasında, ğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme,

6-Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini, öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal ihtiyaçlarına dayanabilme,

7-Araştırma – geliştirme – yenileme alanlarında, maiyetin araştırma-geliştirme çalışmalarına yönelmesinde, rehberlik ve ğreticilik yapabilme,

8-Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için,ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme,

9-Okul ve çevredeki eğitim ve ğretim çalışmalarının örgütlenmesinde, okul ve evre glerinden yararlanabilme,

10-Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında, yönetimin karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme,

11-Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş uygulayabilme örnek olabilme,

12-Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesin, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme,

13-Okul içinde ve dışında haberleşme(iletişim iletişim) etkinliklerinde, makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme,

14-Okul personelinin yönetiminde, görev, rol ve statüleri tanımlayabilme,

15-Okul – Çevre ilişkilerinde, çevresel basınla olan ilişkilerinde, tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme,

Tosun (1981), “Örgütsel Etkinlik” adlı araştırmasında, örgüt için etkinliğin önemine değinerek, örgüt kuramlarının hemen hemen tümünün etkinliliği artırmayı ya da açıklamayı amaçladığını vurgulamış ve şu sonuçlara varmıştır:

1-Önderlik değişkenleriyle örgütsel etkililik arasında olumlu bir ilişki vardır.

2-Ücret dışındaki doyum göstergeleriyle örgütsel etkililik arasında olumlu bir ilişki vardır.

3- Bireyin örgüt amaçlarını benimsemesi, işini isteyerek yapması ve düşük bir değişme oranı örgütsel etkililiğe olumlu bir katkı yapmaktadır.

4- Bilgi verme ve etkileme amaçlarıyla yapılan yukarıya doğru bildirişmenin örgütsel etkililikle ilişkisi olumludur.

5-Örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki anlaşmazlıklarla ilgili değişkenlerle, örgütsel etkililik arasında ters bir ilişki bulunmaktadır.

6-Benimseme ve meşruiyete dayanan erk Türkleriyle örgütsel etkililik arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır.

6-Katılnalı yönetimden yana olanların etki dağılımıyla örgütsel etkililik arasında kurdukları ilişki, ancak dolaylı olarak doğrulanmıştır.

7-Alt düzeydeki görevliler, birim düzeyinde önemli kararların oluşturulmasına ancak sınırlı biçimde katılmaktadır.

8-Birey yaşlandıkça ya da hizmet süresi uzadıkça, işten edindiği tecrübeden örgütü yararlandırma isteği azalmaktadır.

9-Yöneticinin karışması olmadan işin yürütülmesi sorumluluğunun görevliye bırakılması ve yetki aktarma ile örgütsel etkililik arasında anlamlı bir bağıntı vardır.

Tanrıöğen (1988)'in yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin liderliği ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürünün kavramsal, teknik, insan ilişkileri becerileri ile öğretmen morali, öğretmenin okul müdürü ile uyumu, eğitim – öğretim programına ilişkin sorunlar, okulun olanakları ve hizmetler boyutu arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır. Okul müdürünün öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine yapacağı destek olumlu liderlik davranışı öğretmenin moralini etkileyen nedenler arasında sıralanmaktadır.

Tanrıöğen çalışmasında; okul yöneticisi etkililiğinin önemine değinerek aşağıdaki sonuçlara varmıştır.

1-Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

2-Okul müdürünün “teknik” becerileri ile öğretmen moralinin;

a)Öğretmenin okul müdürü ile uyumu,

b)Öğretmenin meslekten elde ettiği doyum,

c)Öğretmenin diğer öğretmenlerle uyumu,

- d)Öğretmen maaşları,
- e)Öğretmenin iş yükü,
- f)Eğitim-öğretim programlarına ilişkin sorunlar,
- g)Öğretmenlik mesleğinin saygınlığı,
- h)Eğitimin toplumdan gördüğü destek

2-Okulun olanakları ve hizmetleri boyutlarında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

3-Okul müdürünün “teknik”, “insana ilişkin” ve “kavramsal” becerileri ile öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu arasındaki ilişkiler anlamsız bulunmuştur.

4-Okul müdürünün “insana ilişkin “becerileri ile öğretmen moralinin;

- a)Öğretmenin okul müdürü ile uyumu,
- b)öğretmenin meslekten elde ettiği doyum,
- c)öğretmenin diğer öğretmenlerle olan uyumu,
- d)öğretmen maaşları,
- e)öğretmenin iş yükü,
- f)eğitim-öğretim programına ilişkin sorunlar,
- g)öğretmenlik mesleğinin saygınlığı,
- h)eğitimin toplumdan gördüğü destek

1)okulun olanakları ve hizmetleri boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

5-Okul müdürünün “kavramsal” becerileri ile öğretmen moralinin;

- a)Öğretmenin okulu müdürü ile uyumu,
- b)Öğretmenin meslekte elde ettiği doyum,
- c)Öğretmenin diğer öğretmenlerle olan uyumu,
- d)Öğretmen maaşları,
- e)Öğretmenin iş yükü,
- f)Eğitim-Öğretim programına ilişkin sorunlar,
- g)Öğretmenlik mesleğinin saygınlığı,
- h)Eğitimin toplumdaki gördüğü destek,

ı)okulun olanakları ve hizmetleri boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Balcı (1993), “Etkili Okul Özellikleri”ne göre, Türkiye’deki ilköğretim okullarının bir değerlendirmesini amaçlayan araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre, Türkiye’deki ilköğretim okullarının, etkili okulun, okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler boyutlarındaki özelliklerine ne derece sahip olduklarını incelenmiştir. Katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığınca bir kurs için seçilen ilköğretim okulları öğretmenler grubundan seçilmiştir.

Balcı, “Etkili Okul” adlı araştırmasında; etkili okul tanımlarına değinerek, etkili okul değişkenlerini belirlemeye çalışmıştır. Okulun etkinleştirilmesinde en önemli faktörün yönetici olduğunu belirterek; araştırmasında şu sonuçlara varmıştır:

Herkesin üzerinde görüş birliğine vardığı bir etkili yönetici tanımı bulunmamaktadır. O halde etkili yöneticinin kimliğini onun özellik ve yeterliliklerinden çıkarmak daha sağlıklı bir yol gibi görünmektedir.

Etkili yöneticilerin genelde etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim lideri oldukları anlaşılmaktadır. Etkili yöneticilerin gösterdikleri şu işlevler bu yargıyı kanıtlar

niteliktedir. Öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık ve seçik olarak saptama ve öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerak geçirme, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi.

Etkili yöneticinin etkenleri genelde iki grupta toplanabilir.

1-Kişisel etkenler

2-Davranış(liderlik stili, karar verme vb.) ve durum.

Özellikle davranış, etkili yöneticinin baskın bir etkeni olmaktadır.

Yöneticinin etkililik ölçütleri arasında okul özellikleri, öğrenci ürünü ve yöneticinin saygınlığı yer almaktadır. Bunlardan en sağlıklılarının okul özellikleri olduğu görülmektedir.

Etkili okula kavuşabilmenin belki de en önemli koşulu tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle de etkili okulda kritik etkenlerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellik ve yeterliliklerini kazanması bu konudaki ilk adım olmalıdır. Ayrıca bu özellik ve yeterlilikler okul yöneticisinin rol tanımında, atama ve yükseltme ölçütlerinin geliştirilmesinde esas alınmalıdır.

Etkili okul yöneticisini, etkili olmayandan ayırt eden temel özelliğin okulun örgüt özelliklerinde gözlendiğini göstermektedir. Kısacası okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermektedir. Okulun asıl işverenin farkından olma, okulun amaçlarının personel yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma vb. Etkili yöneticinin temel uğraşlarıdır.

Şişman (1996) “Etkili Okul Yönetimi” adlı araştırmasında, eğitim örgütlerinde yapılan her türlü değişikliğin temel amacının, daha iyi, daha etkili eğitim için olduğunu belirtmiştir. Etkili okul konusunun kuramsal temellerini ve konuya ilişkin araştırmaları gözden geçirerek, okulun tüm öğrenciler için etkili kılınabileceğini, bunu sağlayacak bazı faktörlerin olduğunu göstermeye çalışmıştır. Etkili okulların;



- a) yönetim,
- b) öğrenci,
- c) öğretmen,
- d) program,
- e) eğitim-öğretim süreci,
- f) okul kültürü ve havası,
- g) okul çevresi ve
- h) veli boyutları yönünden belirgin özelliklere sahip olduklarını belirtmiştir.

Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi” konulu doktora tezinde, müdürlerin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın katılımcıları Malatya il merkezindeki orta dereceli okullarda en az bir yıl çalışmış olan öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

2. Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algılar, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3. Örgütsel iklim cinsiyete göre samimiyet boyutunda mesleki kıdeme göre, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında bitirdikleri okulun süresine göre anlamlı farklılıklar görülmektedir.

4. Okul Müdürlerinin genel, kavramsal insan ilişkileri ve teknik becerilerine ilişkin puanları ile okul ikliminin moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları arasında, doğrusal, pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

Sağlam (1995), yılında yapmış olduğu “Öğretmenlerin Meslek İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü” isimli çalışmasında okul müdürlerinin “kavramsal, teknik ve insan ilişkileri becerileri” konularına ait rollerini değerlendirmeleri istenmiş. Sağlam, verilerin değerlendirilmesinden sonra şu sonuçları elde etmiştir;

1. Öğretmenlerin kendi müdürlerini algılamaları, cinsiyete, branşlara, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sadece, “öğretmenin meslek-içi gelişiminde etkili olan müdürün insan ilişkileri becerilerine ilişkin rolü” açısından değerlendirildiğinde branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

2. Katılımcılar öğretmenin meslek-içi gelişiminde etkili olan müdürün, kavramsal, teknik, insan ilişkileri becerilerine ilişkin rolleri açısından kendi müdürlerini “biraz etkili” ve “oldukça etkili” olarak algılamışlardır.

Balcı (1992)’nın Rutherford, McIntyre ve Kenneth’den aktardığına göre, etkili yönetici davranışları şunlardır; sık sık öğretmeni gözleme ve ona katılma, öğretim program kolaylaştırıcısı olarak öğretmenden beklentilerini açıkça ifade etme, öğretim programını planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılma. Diğer yandan McIntyre ve Kenneth, 60 etkili okul yöneticisiyle yaptıkları mülakat sonuçlarına göre etkili yöneticinin çalışkan olması, kendini işine adanması, insana dönük olması, öğrenci ve öğretmenin desteğinden hoşlanması gerekir. Brodinsky ve Neill araştırmalarında öğretmenlerden yüksek moral için müdürden bekledikleri davranışları ifade etmelerini istemiştir.

Tanrıoğen (1988), öğretmenlerin müdürlere ve denetmenlere önerdiği davranışlar şöyle sıralanmaktadır. “Öğretmenlerle her gün ilişki içerisinde olumsuz, böylece küçük sorunlar büyüme şansı bulamazlar. Yeni fikirlerin tartışıldığı konferanslara gidiniz. Sadece bölüm başkanlarına değil içinizden birini de götürün. Yılda bir kez resmi gözlem için gelmek için yerine, sınıfları arkadaş gibi ziyaret edin ve bizim onlarla etkileşimimizi anlayınız. Yeni projeler geliştirmekte kullanabileceğimiz maddi kaynaklar için gerekli yerlere başvurunuz. Yerel örgütlere, sanat ve spor etkinliklerine katılan öğretmenlerini kutlayınız.”

Thomas Gordon (1997), “Etkili Liderlik Eğitimi” adlı kitabında etkili liderlerin sahip olması gereken özellikleri belirterek, bu özellikleri liderlere kazandırmanın yollarını örnek olaylar vererek anlatmaya çalışmıştır. Yazara göre etkili lider, hem “insan ilişkileri uzmanı” hem de “iş uzmanı” olmalıdır. Ayrıca etkili liderlerin, insanları işlerinde en yüksek performansa ulaşmaları için başarılı bir biçimde motive etmenin yanı sıra, onlara insanca davranması da gerekir. Biri, diğeri olmadan işe yaramaz. Etkili liderin başlıca görevi, verimli çalışma zamanını artırmak ve karşılıklı gereksinim doyumunu sağlamaktır.

Gordon’a göre etkili lider olmanın en önemli etkenlerinden birisi, liderin bir ekip oluşturması ve çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmesidir. Etkili lider davranış biçimiyle gruptan biri gibi algılanmalı, aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır. Liderler, etkili bir ekip oluşturmada başarılı olmak istiyorlarsa, çalışanlarının seslerini yükseltmelerine, öneriler getirmelerine, izin veren bir ortam yaratmalıdırlar. Üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi çalışanlarıyla aralarındaki statü farklılıklarını artırmaya eğilimli, prestij arayıcı tutumlardan kaçınılmalıdır.

Gordon kitabının sonunda etkili yöneticilerin aşağıdaki özellikleri kazanmaları gerektiğini belirtmektedir;

\*İnsanları sizin için değil, sizinle birlikte çalışmaya ikna edebilirsiniz.

\*Bireyler ve kurumlar arasındaki gereksinim çatışmalarını çözebilirsiniz. Böylece size düşünmek, planlamak ve gerçekten yürütmek için daha çok zaman kalabilir.

\*Daha az gerginlik yaşayabilir. Daha hoş ilişkiler kurabilir, kendinizi daha az yalnız hissedebilir ve işi daha zevkli hale getirebilirsiniz.

\*Çalışanları kırmadan ve özsaygılarını zedelemeyen performanslarını değerlendirebilirsiniz.

\*Toplantıları daha verimli yapabilir, grubun yaratıcılığında yararlanabilir, karar alınmasını hızlandırabilir ve alınan kararların uygulandığından emin olabilirsiniz.

\*Grubu ekip olarak çalıştırabilir, sözleri eyleme çevirebilir, çözülmemiş çatışmaları çözebilirsiniz.

\*Güç kullanımının ya da ödün vermenin tehlikelerini işe yarayan alternatif bir yöntem kullanarak geçiştirebilirsiniz.

\*Kendi üstlerinin yanında etkinizi artırabilirsiniz.

Jim Dornan ile C.Maxvwell (1998), “Etkili İnsan olmak” adlı kitaplarında etkili insan olmanın önemine değinerek, bunun nasıl gerçekleştirileceğini örnekler vererek anlatmışlar ve etkili insan olmanın şartlarını şu şekilde belirtmişlerdir;

\*İlişkide olduğunuz herkese dürüstlük örneği olmak,

\*Hayatınızdaki insanları, kendilerini değerleri hissetmeleri için beslemek,

\*Başkalarına inanmak, böylece kendine inanmalarını sağlamak,

\*Onlarla ilişki kurabilmek için dinlemek,

\*Hayallerini gerçekleştirmelerine yardımcı olabilmek için onları anlamak,

\*Potansiyellerini artırabilmeleri için onları geliştirmek,

\*Kendi başlarına yapana kadar hayatın zorlukları arasında onları yönlendirmek,

\*Onları daha yüksek bir düzeye çıkarabilmek için bağ kurmak,

\*Olmak üzere yaratıldıkları kişi olabilmeleri için liderler üretmektir.

Akçay, (2000). “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi.” Adlı yüksek lisans tezinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. Araştırmaya katılan orta öğretim kurumu müdürlerinin hiçbirinin yüksek lisans yapmamış olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla; Millî Eğitim Sistemimiz içerisinde uygulamadaki okul müdürlerinin, hâlen eğitim yönetimi ve denetimi ile ilgili ciddî bir

yetiştirme programından geçmediği ve orta öğretim kurumu müdürlerinin atanmasında bu konunun önemszenmediği görölmektedir.

2. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, büyük çoğunlukla erkek olduğu görölmektedir. Buradan, bayan öğretmenlerin okul müdürlüğünü tercih etmedikleri söylenebilir.

3. Lise müdürlerinin, çoğunlukla 40 ve üzeri yaşlarda oldukları ve genç müdürlerin sayılarının ise az ve yetersiz olduğu görölmektedir.

4. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, kıdemlerinin az ve yetersiz olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, hâlen okul müdürlüğünün bir meslek olarak görölmediği ve “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışının devam ettiği anlaşılmaktadır.

5. Okul müdürleri ve öğretmenler; orta öğretim kurumu (lise) müdürlerinin 50 etkileme davranışının her birini, öğretmenler üzerinde göstermeleri konusunda birkaç etkileme davranışı dışında çoğunlukla farklı görüşlere sahiptirler. Bunda da orta öğretim kurumu müdürlerinin, etkileme davranışlarının gösterilmesi ile ilgili görüşlerini uygulamaya aktaramamalarının etkisinin büyük olduğu söylenebilir.

6. Orta öğretim kurumu (lise) müdürleri, tüm etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde “çoğu zaman” gösterdiklerini; öğretmenler ise, okul müdürlerinin etkileme davranışlarını kendileri üzerinde “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu da tespit edilmiştir.

7. Orta öğretim kurumu (lise) müdürleri, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde “yeterli düzeyde” gösterdiklerini; öğretmenler ise, okul müdürlerinin etkileme davranışlarını kendileri üzerinde “orta” düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

8. Orta öğretim kurumu müdürlerinin; cinsiyet, yaş, toplam müdürlük kıdemi, çalıştıkları okuldaki müdürlük kıdemi, öğrenim durumu ve çalışmakta oldukları lise türü gibi kişisel özellikleri, etkileme davranışlarını göstermeleri ile ilgili görüşlerini etkileyen değişkenler değildir.

Araştırmanın genel sonucu olarak; orta öğretim kurumu (lise) müdürlerinin, etkileme davranışlarını büyük ölçüde önemseyip, yararlandıklarını belirtmelerine rağmen; bu konudaki görüş ve düşüncelerini uygulamaya aktaramamalarından dolayı, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde etkileme davranışlarını okullarında göstermedikleri, dolayısıyla da öğretmenleri yeterli düzeyde etkileyemedikleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre; orta öğretim kurumu (lise) müdürlerinin öğretmenler üzerinde yeterli bir etkileme gücüne sahip oldukları da söylenemez.

Yapılan bu araştırma sonuçlarında genel olarak görülüyor ki öğretmenler müdürlerinin kendileriyle ilgilenmelerinden, mesleki gelişime yönelik program yapmalarından ve gerçekleşen bu programlarla oluşan gelişimleri takip etmelerinden gayet memnun kalıyorlar.

Liderlik vasfı taşıyan müdürlere ilişkin olarak yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, etkili okul müdürlerinin, enerjik, çalışkan, önzesevili, becerikli, kişisel girişkenliğe, dil becerisine ve mizah duygusuna sahip, olgun ve strese karşı toleranslı bireyler olduğu ortaya çıkmaktadır. Etkili müdürlerin okullarının lideri olduğu kabul edilmekte ve hem öğretimsel hem de yönetsel liderlik davranışları gösterdikleri vurgulanmaktadır.

Etkili müdürler, iyi bir organizasyoncu ve iyi bir eşgüdümçüdürler. Eğitim – öğretim programına ya da okula ilişkin her türlü kararın alınmasında öğretmenlerin ve ilgili personelin görüşlerini alarak demokratik yönetimi sürdürürler. Gelişmiş bireyler arası ilişkilerini, çevre ile ilişkilerinde ustaca kullanırlar. Etkili müdürler, kendilerine normal kanallardan sağlanan kaynaklarla yetinmezler, çevrenin olanaklarını kullanarak yeni kaynaklar bulmaya çalışırlar (Tanrıoğen, 1988).

## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili yapılan bütün çalışmalar değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan istatistikî yöntemler açıklanmaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını araştırmak amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Bu yönü ile araştırma bilimsel bir nitelik kazanmıştır.

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma bir bağımsız evrenden oluşmakta ve bu evrenden alınmış bir bağımsız örneklem içermektedir.

Bu araştırmanın evrenini 2007 – 2008 Eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik, Kartal, ve Tuzla ilçelerindeki İlköğretim Okullarında görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemini; M.E.B'na bağlı, İstanbul ili Pendik, Kartal, Tuzla ilçelerindeki İlköğretim Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerden olmak üzere toplam 200 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Bunların 168 ( % 84) tanesi öğretmen, 32 ( % 16 ) tanesi ise yöneticidir.

#### 3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmanın kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anketler geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılmıştır. Bu konuya yakın yapılmış çalışmalardan yararlanılmıştır ( Aksu, 1994; Öçal 1996; Karaköse, 2002; Çiçek, 2002;

Gültekin 2007 ) Elde edilmek istenen bilgiler oluşturulmuş, uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda anketler hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket önce örneklem grubunda olmayan 30 kişiye uygulanmış ve anlaşılabilirliği tespit edilmiştir. Uzman görüşü de alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliği ve güvenilirliği için ALPHA güvenilirlik katsayısı ( reliability analysis ) hesaplanmış ve uygun bulunmuştur.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici ve öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren 7 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, öğretmen ve yöneticilerin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları'nı araştırmak amacıyla 34 adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü dörtlü dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup, her sorunun karşısına cevap seçeneği olarak; 1= “ Hiçbir Zaman ”, 2= “ Nadiren ”, 3= “ Çoğunlukla ”, 4= “ Tamamen ”, anlamını taşıyan derecelendirme ölçeği konulmuştur. Üçüncü bölüm ise öğretmen ve yöneticilerin konuyla ilgili eklemek istedikleri düşünceleri için ayrılmıştır.

Anket İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı İlköğretim okullarından 168 öğretmen ile 32 okul müdürü olmak üzere, toplam 200 kişiye uygulanmıştır.

Anketin uygulanması 2007 – 2008 Eğitim – Öğretim yılı 2. döneminde ( Mart ve Haziran aylarında ) sağlanmıştır.

Anket uygulaması için okul seçimi rast gele yapıldı ve okulda bulunan tüm öğretmenlere ve idarecilere uygulanmaya dikkat edilmiştir. Anket uygulaması yapılırken, okulda bulunan öğretmen ve idareci sayısı kadar anket dağıtıldı ve anketteki ifadeler için de gerekli açıklamalar yapılmıştır. Öğretmenlere anketi cevaplamaları için de yeteri kadar süre verilmiştir.

### **3.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak Excel programı yardımı bilgisayarla yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS ( Statistical Package For Social Sciences ) istatistik programı kullanılmıştır.



Verilerin analizinde bilimsel istatistiklerden frekans ( N ), yüzde ( % ), ortalama ( X ), Standart sapma ( ss ), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde  $n>30$  olduğu durumlarda anova analizi kullanılmıştır.

Cinsiyet ve görev türü değişkenleri için t – testi çözümlenmesi yapılmıştır. Yaş, meslekte çalışma süresi, bulunduğu okulda çalışma süresi, hangi kademedeki çalıştığı ve branş ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı hesaplardan Post – Hoc Scheffe testi yapılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen tüm hesaplamalar tablolara aktarılmış ve ayrı ayrı açıklanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için ankette toplanan veriler 1 - 4 aralığında kodlanmış ve bilgisayara girilmiştir. Bu veriler bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

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

**Tablo 1. Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları**

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir Zaman	1.00–1.74
2	Nadiren	1.75–2.49
3	Çoğunlukla	2.50–3.24
4	Her Zaman	3.25–4.00

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilen ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenleri hakkında erişilen bulgulara yer verilecektir.

Verilerin daha iyi anlaşılması için veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programının yardımıyla, tablolar haline dönüştürülerek açıklamaları tabloların altına yapılmıştır.

#### 4.1. ÖĞRETMEN DENEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

##### 4.1.1. Öğretmen Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Öğretmen deneklerin kişisel bilgileri, öğretmen anketinin birinci bölümünde yer alan 7 adet sorudan elde edilmiştir. Anketleri yanıtlayan öğretmenlerin profillerini çıkarmak için bu bölümde verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Kadın	100	50,0
Erkek	100	50,0
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 100'ünün ( % 50,0 ) kadın öğretmenlerden oluştuğu, 100'ünün ( % 50,0 ) ise erkek öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin “ Görev Türü ” Değişkenine Göre Dağılımı

Görev Türü	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Yönetici	32	16,0
Öğretmen	168	84,0
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 32'sinin ( % 16,0 ) Yönetici olduğu, 168'inin ( % 84,0 ) ise öğretmenlerden oluştuğu görölmüştür.

**Tablo 4. Öğretmenlerin “ Yaş Durumu ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Yaş Durumu	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
24 – 34 arası	109	54,5
35 – 44 arası	64	32
45 – 54 arası	24	12
55 ve üzeri	3	1,5
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 109'unun ( % 54,5 ) yaş durumunun ( 24 – 34 ) arasında, 64 'ünün ( % 32 ) yaş durumunun ( 35 – 44 ) arasında, 24'ünün ( % 12,0 ) yaş durumunun ( 45 – 54 ) arasında, ve 3'ünün de ( % 1,5 ) yaş durumunun ( 55 ve üzeri ) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5. Öğretmenlerin Kadrolarının Bulunduğu Okullarda “ Mesleki Kıdem ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Öğretmenin Mesleki Kıdemi	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
01 – 05 arası	50	25,0
06 – 10 arası	81	40,5
11 – 15 arası	41	20,5
16 – 20 arası	10	5
21 ve üzeri	18	9
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 50'sinin ( % 25,0 ) mesleki kıdemi ( 01 – 05 ) arasında, 81'inin ( % 40,5 ) mesleki kıdemi ( 06 – 10 ) arasında, 41'inin ( % 20,5 ) mesleki kıdemi ( 11 – 15 ) arasında, 10'unun ( % 5,0 ) mesleki kıdemi ( 16 – 20 ) arasında ve 18'inin ( % 9,0 ) mesleki kıdeminin ( 21 ve üzeri ) olduğu görölmüştür.

**Tablo 6. Öğretmenlerin Kadrolarının Bulunduğu Okullarda “ Çalışma Süresi ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Çalışma Süresi	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
01 – 05 arası	112	56,0
06 – 10 arası	46	23,0
11 – 15 arası	6	3,0
16 – 20 arası	16	8,0
21 ve üzeri	20	10,0
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 112’sinin ( % 56,0 ) çalışma süresinin ( 01 – 05 ) arasında, 46’sının ( % 23,0 ) çalışma süresinin ( 06 – 10 ) arasında, 6’sının ( % 3,0 ) çalışma süresinin ( 11 – 15 ) arasında, 16’sının ( %8 ,0 ) çalışma süresinin ( 16 – 20 ) arasında ve 20’sinin ( % 10,0 ) mesleki kıdeminin ( 21 ve üzeri ) olduğu görülmüştür.

**Tablo 7. Öğretmenlerin Kadrolarının Bulunduğu Okullarda “ Hangi Kademede Çalıştıkları ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Hangi Kademede Çalıştıkları	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
I.kademe	107	53,5
II. Kademe	93	46,5
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 107’sinin ( % 53,5 ) I. Kademede görev yapan öğretmenlerden oluştuğu, 93’ünün ( % 46,5 ) ise II. Kademede görev yapan öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 8. Öğretmenlerin Kadrolarının Bulunduğu Okullarda “ Branş ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Öğretmenlerin Branşı	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Sınıf Öğretmeni	103	51,5
Türkçe	15	7,5
Fen Bilgisi	22	11
Matematik	5	2,5
Sosyal Bilgiler	13	6,5
Yabancı Dil	14	7
Yetenek Grubu	9	4,5
Diğer	19	9,5
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 103'ünün ( % 51,5 ) Sınıf Öğretmeni, 15'inin ( % 7,5 ) Türkçe, 22'sinin ( % 11,0 ) Fen Bilgisi, 5'inin ( % 2,5 ) Matematik, 13'ünün ( % 6,5 ) Sosyal Bilgiler, 14'ünün ( % 7,0 ) Yabancı Dil, 9'unun ( % 4,5 ) Genel Yetenek ve 19'unun ( % 9,5 ) Diğer branşlarda görev yaptıkları olduğu görülmüştür.

#### 4.1.2. Yönetici ve Öğretmen Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı İfadelere Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

##### 4.1.2.1. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm Yönetici ve öğretmen deneklerin, “ Cinsiyet ” değişkenine göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir. Bu durumda birinci denence cümlesi doğru çıkmıştır.

#### **Tablo 9. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Samimi ve güven vericidirler” ifadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru : 3. Samimi ve güven vericidirler.	N	X	Ss	T	Sd	P
<b>Kadın</b>	100	2,84	0,89	2,468	198	0,014
<b>Erkek</b>	100	2,52	0,93			

Tablo 9 incelendiğinde; “Samimi ve güven vericidirler.” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre kadın yönetici ve öğretmenler ile erkek yönetici ve öğretmenler “Samimi ve güven vericidirler.” değişkenine, erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Birinci denence cümlesi doğrulanmıştır.

**Tablo 10. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” ifadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru : 5. Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	100	2,26	0,9911	2,381	198	0,018
Erkek	100	1,94	0,9081			

Tablo 10’da görüldüğü gibi “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” ifadesine ilişkin cinsiyete göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre birinci denence cümlesi doğrulanmamıştır. Çünkü; kadın yönetici ve öğretmenler ile erkek yönetici ve öğretmenler “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” değişkenine, eşit oranda katılmışlardır.

#### **4.1.2.2. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Görev ” Değişkenine İlişkin Bulgular**

Bu bölüm yönetici ve öğretmen deneklerin, “ görev ” değişkenine göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışlarına ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir. Bu durumda ikinci denence cümlesi doğrulanmıştır.

**Tablo 11. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, Görev Değişkenine göre “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” İfadesine İlişkin Görev Türü Farklılıklarını Test Etmek Amacıyla Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru : 01 Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.	N	X	Ss	T	Sd	P
<b>Yönetici</b>	32	2,50	0,80	-2,106	198	0,036
<b>Öğretmen</b>	168	2,83	0,82			

Tablo 11’de görüldüğü gibi öğretmenlerin “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 12. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru : 02. Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.	N	X	Ss	T	Sd	P
<b>Yönetici</b>	32	2,34	0,82	-2,585	198	0,01
<b>Öğretmen</b>	168	2,73	0,76			

Tablo 12 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.” değişkenine, öğretmenlere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 13. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru:10. Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.	N	X	S	T	Sd	P
<b>Yönetici</b>	32	2,56	0,66	2,225	198	0,03
<b>Öğretmen</b>	168	2,25	0,91			

Tablo 13 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 14. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru : 18. Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler	N	X	S	T	Sd	P
<b>Yönetici</b>	32	2,34	0,86	-2,282	198	0,024
<b>Öğretmen</b>	168	2,73	0,88			

Tablo 14 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t-



testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler.” değişkenine, öğretmenlere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 15. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

Soru : 19. Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir	N	X	S	T	Sd	P
<b>Yönetici</b>	32	2,31	0,99	-2,756	198	0,006
<b>Öğretmen</b>	168	2,82	0,94			

Tablo 15 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 16. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

<b>Soru : 20.</b> Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>Sd</b>	<b>P</b>
<b>Yönetici</b>	32	2,18	0,93	-2,553	198	0,011
<b>Öğretmen</b>	168	2,62	0,88			

Tablo 16 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 17. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları**

<b>Soru : 31</b> Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>Sd</b>	<b>P</b>
<b>Yönetici</b>	32	2,28	0,77	-2,030	198	0,044
<b>Öğretmen</b>	168	2,63	0,93			

Tablo 17 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 18.** Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Türü Değişkenine Göre “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıklarını Test Etmek İçin Yapılan t- Testi Sonuçları

Soru : 32 Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar	N	X	S	T	Sd	P
Yönetici	32	2,28	0,85	-2,030	198	,048
Öğretmen	168	2,61	0,92			

Tablo 18 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.” ifadesine ilişkin görev türü farklılıkları ile ilgili yapılan t- testi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

#### 4.1.2.3. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm yönetici ve öğretmen deneklerin, “ Yaş Durumu ” değişkenine göre okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir. Bu durumda üçüncü denence cümlesinin doğrulandığı görülmüştür.

**Tablo 19.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine Göre “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 1	24 - 34	109	2,60	0,80	Gruplar Arası	8,341	3	2,78	4,258	0,006
	35 - 44	64	2,92	0,80						
	45 - 54	24	3,16	0,86	Grup İçi	127,979	196	0,653		
	55 ve üzeri	3	3	0						
	<b>Toplam</b>	200	2,78	0,82	<b>Toplam</b>	136,32	199			

Tablo 19 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” ifadesinin sınıf mevcudu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 19A’da verilmiştir.

**Tablo 19A.** Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumu Değişkenine Göre “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş Durumu (i)	Yaş Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 1.	24 - 34	35 - 44	-0,31	0,12	0,10
		45 - 54	-,56(*)	0,18	0,02
		55 ve üzeri	-0,39	0,47	0,87
	35 - 44	24 - 34	0,31	0,12	0,10
		45 - 54	-0,24	0,19	0,66
		55 ve üzeri	-7,81	0,47	0,99
	45 - 54	24 - 34	,56(*)	0,18	0,02
		35 - 44	0,24	0,19	0,66
		55 ve üzeri	0,16	0,49	0,99
	55 ve üzeri	24 - 34	0,39	0,47	0,87
		35 - 44	7,81	0,47	0,99
		45 - 54	-0,16	0,49	0,99

Tablo 19A’da ifade edildiği gibi “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” ifadesine ilişkin Yaş Durumu değişkenine göre hangi

grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Yaş gurubu 24 - 34 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Yaş gurubu 45 – 54 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Yaş gurubu 45 – 54 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 20.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 1	24 - 34	109	2,32	0,82	Gruplar Arası	8,571	3	2,857	3,788	0,011
	35 - 44	64	2,34	0,89						
	45 – 54	24	1,95	0,99	Grup İçi	147,824	196	0,754		
	55 ve üzeri	3	3,66	0,57						
	<b>Toplam</b>	200	2,30	0,88	<b>Toplam</b>	156,395	199			

Tablo 20 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesinin sınıf mevcudu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 20A’da verilmiştir.

**Tablo 20A.** Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumu Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Yaş Durumu (i)	Yaş Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 1.	24 - 34	35 - 44	-2,26	0,13	0,99
		45 - 54	0,36	0,19	0,33
		55 ve üzeri	-1,34	0,50	0,07
	35 - 44	24 - 34	2,27	0,13	0,99
		45 - 54	0,38	0,20	0,33
		55 ve üzeri	-1,32	0,51	0,08
	45 - 54	24 - 34	-0,36	0,19	0,33
		35 - 44	-0,38	0,20	0,33
		55 ve üzeri	-1,70(*)	0,53	0,01
	55 ve üzeri	24 - 34	1,34	0,50	0,07
		35 - 44	1,32	0,51	0,08
		45 - 54	1,70(*)	0,53	0,018

Tablo 20A'da ifade edildiği gibi “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesine ilişkin Yaş Durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Yaş gurubu 55 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Yaş gurubu 45 – 54 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Yaş gurubu 55 ve üzeri olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 21.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine Göre “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 1	24 - 34	109	2,35	0,83	Gruplar Arası	10,925	3	3,642	5,286	0,002
	35 - 44	64	2,76	0,83						
	45 - 54	24	2,41	0,82	Grup İçi	135,03	196	0,689		
	55 ve üzeri	3	3,66	0,57						
	Toplam	200	2,51	0,85	Toplam	145,955	199			

Tablo 21 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” ifadesinin sınıf mevcudu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 21A’da verilmiştir.

**Tablo 21A. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Durumu Değişkenine Göre “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları**

	Yaş Durumu (i)	Yaş Durumu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 1.	24 - 34	35 – 44	-,40(*)	0,13	0,02
		45 – 54	-5,89	0,18	0,99
		55 ve üzeri	-1,30	0,48	0,06
	35 – 44	24 – 34	,40(*)	0,13	0,02
		45 – 54	0,34	0,19	0,38
		55 ve üzeri	-0,90	0,49	0,34
	45 – 54	24 – 34	5,89	0,18	0,99
		35 – 44	-0,34	0,19	0,38
		55 ve üzeri	-1,25	0,50	0,11
	55 ve üzeri	24 – 34	1,30	0,48	0,06
		35 – 44	0,90	0,49	0,34
		45 – 54	1,25	0,50	0,11

Tablo 21A’da ifade edildiği gibi “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” ifadesine ilişkin Yaş Durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Yaş gurubu 35 – 44 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Yaş gurubu 24 - 34 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Yaş gurubu 35 – 44 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.4. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Meslekteki Çalışma Süreniz ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm yönetici ve öğretmen deneklerin, “Meslekteki Çalışma Süreniz ” değişkenine göre okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir. Bu durumda dördüncü denence cümlesinin doğrulandığı görülmüştür.

**Tablo 22.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Meslekteki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 24	1 - 5	50	1,9	0,83	Gruplar Arası	20,567	4	5,142	5,497	0
	6 - 10	81	2,25	0,97						
	11 - 15	41	2,70	1,07	Grup İçi	182,388	195	0,935		
	16 - 20	10	2,9	1,10						
	21 ve üzeri	18	1,94	0,93	Toplam	202,955	199			
Toplam	200	2,26	1,00							

Tablo 22 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir..” ifadesinin Meslekteki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 22A’da verilmiştir.

**Tablo 22A.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Meslekteki Çalışma Süreniz ” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları



	Meslekteki Çalışma Süreniz ( i )	Meslekteki Çalışma Süreniz ( j )	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 24	1 - 5	6 - 10	-0,35	0,17	0,37
		11 - 15	-,80(*)	0,20	0,00
		16 - 20	-1	0,33	0,06
		21 ve Üzeri	-4,44	0,26	1
	6 - 10	1 - 5	0,35	0,17	0,37
		11 - 15	-0,44	0,18	0,21
		16 - 20	-0,64	0,32	0,42
		21 ve Üzeri	0,31	0,25	0,81
	11 - 15	1 - 5	,80(*)	0,20	0,00
		6 - 10	0,44	0,18	0,21
		16 - 20	-0,19	0,34	0,98
		21 ve Üzeri	0,76	0,27	0,10
	16 - 20	1 - 5	1	0,33	0,06
		6 - 10	0,64	0,32	0,42
		11 - 15	0,19	0,34	0,98
		21 ve Üzeri	0,95	0,38	0,18
	21 ve Üzeri	1 - 5	4,44	0,26	1
			-0,31	0,25	0,81
		11 - 15	-0,76	0,27	0,10
		16 - 20	-0,95	0,38	0,18

Tablo 22A’da ifade edildiği gibi “Eleştiri ve övgülerinde nesnel değerlerdir.” ifadesine ilişkin Meslekteki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Kıdemi 11 - 15 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Meslekteki Çalışma Süresi 1 - 5 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Meslekteki Çalışma Süresi 11 - 15 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( P<0,05 ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.5. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Şu An Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm yönetici ve öğretmen deneklerin, “Şu An Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” değişkenine göre okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir. Bu durumda beşinci denence cümlesinin doğrulandığı görülmüştür.

**Tablo 23.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 6	1 - 5	112	2,84	0,88	Gruplar Arası	14,686	4	3,671	4,94	0,001
	6 - 10	46	2,39	0,80						
	11 - 15	6	3,16	1,16	Grup İçi	144,909	195	0,743		
	16 - 20	16	2,12	0,80						
	21 ve üzeri	20	2,95	0,82	Toplam	159,595	199			
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>2,70</b>	<b>0,89</b>							

Tablo 23 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.” ifadesinin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 23A’da verilmiştir.

**Tablo 23A.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ( i )	Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ( j )	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 6	1 - 5	6 - 10	0,45	0,15	0,06
		11 - 15	-0,31	0,36	0,94
		16 - 20	,72*	0,23	0,04
		21 ve Üzeri	-0,10	0,20	0,99
	6 - 10	1 - 5	-0,45	0,15	0,06
		11 - 15	-0,77	0,37	0,37

		16 - 20	0,26	0,25	0,88
		21 ve Üzeri	-0,55	0,23	0,21
	11 - 15	1 - 5	0,31	0,36	0,94
		6 - 10	0,77	0,37	0,37
		16 - 20	1,04	0,41	0,17
		21 ve Üzeri	0,21	0,40	0,99
	16 - 20	1 - 5	-,72*	0,23	0,04
		6 - 10	-0,26	0,25	0,88
		11 - 15	-1,04	0,41	0,17
		21 ve Üzeri	-0,82	0,28	0,09
	21 ve Üzeri	1 - 5	0,10	0,20	0,99
		6 - 10	0,55	0,23	0,21
		11 - 15	-0,21	0,40	0,99
		16 - 20	0,82	0,28	0,09

Tablo 23A’da ifade edildiği gibi “Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Yaş gurubu 16 - 20 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 16 - 20 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 24. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi**

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 10	1 - 5	112	2,37	0,86	Gruplar Arası	15,618	4	3,904	5,408	0
	6 - 10	46	1,89	0,87						
	11 - 15	6	2,16	1,16	Grup	140,777	195	0,722		

	<b>16 - 20</b>	16	2,31	0,70	<b>İçi</b>					
	<b>21 ve üzeri</b>	20	2,9	0,71	<b>Toplam</b>					
	<b>Toplam</b>	200	2,30	0,88		156,395	199			

Tablo 24 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesinin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 24A’da verilmiştir.

**Tablo 24A. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları**

	<b>Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ( i )</b>	<b>Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ( j )</b>	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<b>P</b>
<b>S 10</b>	1 - 5	6 - 10	,48*	0,14	0,03
		11 - 15	0,20	0,35	0,98
		16 - 20	6,25	0,22	0,99
		21 ve Üzeri	-0,52	0,20	0,17
	6 - 10	1 - 5	-,48*	0,14	0,03
		11 - 15	-0,27	0,36	0,96
		16 - 20	-0,42	0,24	0,57
		21 ve Üzeri	-1,00*	0,22	0,00
	11 - 15	1 - 5	-0,20	0,35	0,98
		6 - 10	0,27	0,36	0,96
		16 - 20	-0,14	0,40	0,99
		21 ve Üzeri	-0,73	0,39	0,48
	16 - 20	1 - 5	-6,25	0,22	0,99
		6 - 10	0,42	0,24	0,57
		11 - 15	0,14	0,40	0,99
		21 ve Üzeri	-0,58	0,28	0,37
	21 ve Üzeri	1 - 5	0,52	0,20	0,17
		6 - 10	1,00*	0,22	0,00
		11 - 15	0,73	0,39	0,48
		16 - 20	0,58	0,28	0,37

Tablo 24A’da ifade edildiği gibi “.Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 ile 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 6 - 10 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 ile 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 25. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi**

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 12	1 - 5	112	2,74	0,75	Gruplar Arası	13,061	4	3,265	4,994	0,001
	6 - 10	46	2,23	0,84						
	11 - 15	6	2,16	1,16	Grup İçi	127,494	195	0,654		
	16 - 20	16	2,25	0,85						
	21 ve üzeri	20	2,9	0,85	Toplam	140,555	199			
Toplam	200	2,58	0,84							

Tablo 25 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” ifadesinin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 25A’da verilmiştir.

**Tablo 25A Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” İfadesine İlişkin Yapılan**

**Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları**

	Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ( i )	Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ( j )	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
<b>S 12</b>	1 - 5	6 - 10	,50*	0,14	0,01
		11 - 15	0,57	0,33	0,58
		16 - 20	0,49	0,21	0,27
		21 ve Üzeri	-0,15	0,19	0,95
	6 - 10	1 - 5	-,50*	0,14	0,01
		11 - 15	7,25	0,35	1
		16 - 20	-1,09	0,23	1
		21 ve Üzeri	-0,66	0,21	0,05
	11 - 15	1 - 5	-0,57	0,33	0,58
		6 - 10	-7,25	0,35	1
		16 - 20	-8,33	0,38	1
		21 ve Üzeri	-0,73	0,37	0,43
	16 - 20	1 - 5	-0,49	0,21	0,27
		6 - 10	1,09	0,23	1
		11 - 15	8,33	0,38	1
		21 ve Üzeri	-0,65	0,27	0,22
	21 ve Üzeri	1 - 5	0,15	0,19	0,95
		6 - 10	0,66	0,21	0,05
		11 - 15	0,73	0,37	0,43
		16 - 20	0,65	0,27	0,22

Tablo 25A’da ifade edildiği gibi “Amaçlara ulaşmak için palan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler” ifadesine ilişkin Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süresi 6 - 10 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 olan yönetici ve öğretmenler grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( P<0,05 ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 26.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 19	1 - 5	112	2,87	0,94	Gruplar Arası	12,528	4	3,132	3,471	0,009
	6 - 10	46	2,58	0,90						
	11 - 15	6	3	1,26	Grup İçi	175,952	195	0,902		
	16 - 20	16	2	0,96						
	21 ve üzeri	20	2,85	0,98	Toplam	188,48	199			
Toplam	200	2,74	0,97							

Tablo 26 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” ifadesinin Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 26A’da verilmiştir.

**Tablo 26A.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ( i )	Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ( j )	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 19	1 - 5	6 - 10	0,28	0,16	0,55
		11 - 15	-0,12	0,39	0,99
		16 - 20	,87*	0,25	0,02
		21 ve Üzeri	2,50	0,23	1

	6 – 10	1 - 5	-0,28	0,16	0,55
		11 - 15	-0,41	0,41	0,90
		16 - 20	0,58	0,27	0,34
		21 ve Üzeri	-0,26	0,25	0,89
	11 – 15	1 - 5	0,12	0,39	0,99
		6 - 10	0,41	0,41	0,90
		16 - 20	1	0,45	0,30
		21 ve Üzeri	0,15	0,44	0,99
	16 – 20	1 - 5	-,87*	0,25	0,02
		6 - 10	-0,58	0,27	0,34
		11 - 15	-1	0,45	0,30
		21 ve Üzeri	-0,85	0,31	0,13
	21 ve Üzeri	1 - 5	-2,50	0,23	1
		6 - 10	0,26	0,25	0,89
		11 - 15	-0,15	0,44	0,99
		16 - 20	0,85	0,31	0,13

Tablo 26A’da ifade edildiği gibi “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 16 - 20 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 16 - 20 olan yönetici ve öğretmenler grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 27. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmesine de benimseyebilme davranışı gösterirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi**

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 22	1 – 5	112	2,63	0,88	Gruplar	14,378	4	3,594	5,093	0,001



	<b>6 - 10</b>	46	2,21	0,81	<b>Arası</b>				
	<b>11 - 15</b>	6	2	0,63	<b>Grup İçi</b>	137,617	195	0,706	
	<b>16 - 20</b>	16	2	0,73					
	<b>21 ve üzeri</b>	20	2,9	0,78					
	<b>Toplam</b>	200	2,49	0,87	<b>Toplam</b>	151,995	199		

Tablo 27 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.” ifadesinin Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 27A’da verilmiştir.

**Tablo 27A. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları**

	<b>Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ( i )</b>	<b>Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz ( j )</b>	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<b>P</b>
<b>S 22</b>	1 - 5	6 - 10	0,41	0,14	0,09
		11 - 15	0,63	0,35	0,52
		16 - 20	0,63	0,22	0,09
		21 ve Üzeri	-0,26	0,20	0,79
	6 - 10	1 - 5	-0,41	0,14	0,09
		11 - 15	0,21	0,36	0,98
		16 - 20	0,21	0,24	0,93
		21 ve Üzeri	-0,68	0,22	0,06
	11 - 15	1 - 5	-0,63	0,35	0,52
		6 - 10	-0,21	0,36	0,98
		16 - 20	0	0,40	1

		21 ve Üzeri	-0,9	0,39	0,26
	16 – 20	1 - 5	-0,63	0,22	0,09
		6 - 10	-0,21	0,24	0,93
		11 - 15	0	0,40	1
		21 ve Üzeri	-,90*	0,28	0,04
	21 ve Üzeri	1 - 5	0,26	0,20	0,79
		6 - 10	0,68	0,22	0,06
		11 - 15	0,9	0,39	0,26
		16 - 20	,90*	0,28	0,04

Tablo 27A’da ifade edildiği gibi “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.” ifadesine ilişkin Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süresi 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süresi 16 - 20 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süresi 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### **4.1.2.6. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Bulgular**

Bu bölüm yönetici ve öğretmen deneklerin, “Branş ” değişkenine göre okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir. Bu durumda yedinci denence cümlesinin doğrulandığı görülmüştür.

#### **Tablo 28. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Branş” Değişkenine Göre “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi**

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 7	Sınıf Öğretmeni	103	2,72	0,79	Gruplar Arası	9,821	7	1,403	2,434	0,021
	Türkçe	15	3,33	0,48						
	Fen Bilgisi	22	2,68	0,64	Grup İçi	110,659	192	0,576		
	Matematik	5	2,6	0,89						
	Sosyal Bilgiler	13	2,92	0,75	Toplam	120,48	199			
	Yabancı Dil	14	2,21	0,89						
	Yetenek Grubu	9	2,66	0,70						
	Diğer	19	2,73	0,73						
	<b>Toplam</b>	200	2,74	0,77						

Tablo 28 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.” ifadesinin Branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 28A’da verilmiştir.

**Tablo 28A.** Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	Brans ( i )	Brans ( j )	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$		P
S 7	Sınıf Öğretmeni	Türkçe	-0,19	0,24	0,99
		Fen Bilgisi	-0,76	0,20	0,06
		Matematik	-0,19	0,40	1
		Sosyal Bilgiler	-0,24	0,25	0,99
		Yabancı Dil	0,31	0,24	0,97
		Yetenek Grubu	0,15	0,30	1
		Diğer	0,54	0,21	0,50
	Türkçe	Sınıf Öğretmeni	0,19	0,24	0,99
		Fen Bilgisi	-0,56	0,29	0,81
		Matematik	0	0,45	1
		Sosyal Bilgiler	-4,62	0,33	1
		Yabancı Dil	0,51	0,32	0,92
		Yetenek Grubu	0,35	0,36	0,99
		Diğer	0,74	0,30	0,52
	Fen Bilgisi	Sınıf Öğretmeni	0,76	$Sh_{\bar{x}}$ 0,20	0,06
		Türkçe	0,56	0,29	0,81
		Matematik	0,56	0,43	0,97
		Sosyal Bilgiler	0,51	0,30	0,89
		Yabancı Dil	1,07	0,29	0,07
		Yetenek Grubu	0,91	0,34	0,42
		Diğer	1,31*	0,27	0,00
	Matematik	Sınıf Öğretmeni	0,19	0,40	1
		Türkçe	0	0,45	1
		Fen Bilgisi	-0,56	0,43	0,97
		Sosyal Bilgiler	-4,62	0,46	1
		Yabancı Dil	0,51	0,45	0,98
		Yetenek Grubu	0,35	0,48	0,99
		Diğer	0,74	0,43	0,89
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğretmeni	0,24	0,25	0,99
		Türkçe	4,62	0,33	1
		Fen Bilgisi	-0,51	0,30	0,89
		Matematik	4,62	0,46	1
		Yabancı Dil	0,56	0,33	0,90
		Yetenek Grubu	0,40	0,37	0,99
		Diğer	0,79	0,31	0,50
	Yabancı Dil	Sınıf Öğretmeni	-0,31	0,24	0,97
		Türkçe	-0,51	0,32	0,92
		Fen Bilgisi	-1,07	0,29	0,07
		Matematik	-0,51	0,45	0,98
		Sosyal Bilgiler	-0,56	0,33	0,90
		Yetenek Grubu	-0,15	0,37	1
		Diğer	0,23	0,30	0,99

	<b>Yetenek Grubu</b>	<b>Sınıf Öğretmeni</b>	-0,15	0,30	1
		<b>Türkçe</b>	-0,35	0,36	0,99
		<b>Fen Bilgisi</b>	-0,91	0,34	0,42
		<b>Matematik</b>	-0,35	0,48	0,99
		<b>Sosyal Bilgiler</b>	-0,40	0,37	0,99
		<b>Yabancı Dil</b>	0,15	0,37	1
		<b>Diğer</b>	0,39	0,35	0,99
	<b>Diğer</b>	<b>Sınıf Öğretmeni</b>	-0,54	0,21	0,50
		<b>Türkçe</b>	-0,74	0,30	0,52
		<b>Fen Bilgisi</b>	-1,31*	0,27	0,00
		<b>Matematik</b>	-0,74	0,43	0,89
		<b>Sosyal Bilgiler</b>	-0,79	0,31	0,50
		<b>Yabancı Dil</b>	-0,23	0,30	0,99
		<b>Yetenek Grubu</b>	-0,39	0,35	0,99

Tablo 28A’da ifade edildiği gibi “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler” ifadesine ilişkin Branş değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Branşı diğer olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Branşı Fen Bilgisi olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Branşı Diğer olan yönetici ve öğretmenler grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 29. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “ Branş” Değişkenine Göre “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.” İfadesine İlişkin Görüşlerinin Analizi**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 11	Sınıf Öğretmeni	103	2,60	0.94	Gruplar Arası	21,39	7	3.056	4	0
	Türkçe	15	2.8	1.01						
	Fen Bilgisi	22	3,36	0.72	Grup İçi	146,69	192	0.764		
	Matematik	5	2.8	0.44						
	Sosyal Bilgiler	13	2.84	0.55	Toplam	168.08	199			
	Yabancı Dil	14	2.28	0.82						
	Yetenek Grubu	9	2.44	0.88						
	Diğer	19	2.05	0.77						
	<b>Toplam</b>	200	2.64	0.91						

Tablo 29 incelendiğinde Yönetici ve Öğretmenlerin “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.” ifadesinin Branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 29A’da verilmiştir.

**Tablo 29A. Yönetici ve Öğretmen Deneklerde, “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.” İfadesine İlişkin Yapılan Tek yönlü Varyans ( ANOVA ) Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları**

	Brans ( i )	Brans ( j )			P
S 11	Sınıf Öğretmeni	Türkçe	-0,19	0,24	0,99
		Fen Bilgisi	-0,76	0,20	0,06
		Matematik	-0,19	0,40	1
		Sosyal Bilgiler	-0,24	0,25	0,99
		Yabancı Dil	$\bar{x}_i = 0,31$	0,24	0,97
		Yetenek Grubu	0,15	0,30	1
		Diğer	0,54	0,21	0,50
	Türkçe	Sınıf Öğretmeni	0,19	0,24	0,99
		Fen Bilgisi	-0,56	0,29	0,81
		Matematik	0	0,45	1
		Sosyal Bilgiler	-4,62	0,33	1
		Yabancı Dil	0,51	0,32	0,92
		Yetenek Grubu	0,35	0,36	0,99
		Diğer	0,74	0,30	0,52
	Fen Bilgisi	Sınıf Öğretmeni	0,76	0,20	0,06
		Türkçe	0,56	0,29	0,81
		Matematik	0,56	0,43	0,97
		Sosyal Bilgiler	0,51	0,30	0,89
		Yabancı Dil	1,07	0,29	0,07
		Yetenek Grubu	0,91	0,34	0,42
		Diğer	1,31*	0,27	0,00
	Matematik	Sınıf Öğretmeni	0,19	0,40	1
		Türkçe	0	0,45	1
		Fen Bilgisi	-0,56	0,43	0,97
		Sosyal Bilgiler	-4,62	0,46	1
		Yabancı Dil	0,51	0,45	0,98
		Yetenek Grubu	0,35	0,48	0,99
		Diğer	0,74	0,43	0,89
	Sosyal Bilgiler	Sınıf Öğretmeni	0,24	0,25	0,99
		Türkçe	4,62	0,33	1
		Fen Bilgisi	-0,51	0,30	0,89
		Matematik	4,62	0,46	1
		Yabancı Dil	0,56	0,33	0,90
		Yetenek Grubu	0,40	0,37	0,99
		Diğer	0,79	0,31	0,50
Yabancı Dil	Sınıf Öğretmeni	-0,31	$Sh_x$ 0,24	0,97	
	Türkçe	-0,51	0,32	0,92	
	Fen Bilgisi	-1,07	0,29	0,07	
	Matematik	-0,51	0,45	0,98	
	Sosyal Bilgiler	-0,56	0,33	0,90	
	Yetenek Grubu	-0,15	0,37	1	
	Diğer	0,23	0,30	0,99	

S 11	Yetenek Grubu	Sınıf Öğretmeni	-0,15	0,30	1
		Türkçe	-0,35	0,36	0,99
		Fen Bilgisi	-0,91	0,34	0,42
		Matematik	-0,35	0,48	0,99
		Sosyal Bilgiler	-0,40	0,37	0,99
		Yabancı Dil	0,15	0,37	1
		Diğer	0,39	0,35	0,99
	Diğer	Sınıf Öğretmeni	-0,54	0,21	0,50
		Türkçe	-0,74	0,30	0,52
		Fen Bilgisi	-1,31*	0,27	0,00
		Matematik	-0,74	0,43	0,89
		Sosyal Bilgiler	-0,79	0,31	0,50
		Yabancı Dil	-0,23	0,30	0,99
		Yetenek Grubu	-0,39	0,35	0,99

Tablo 29A’da ifade edildiği gibi “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler ” ifadesine ilişkin Branş değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans ( ANOVA ) analizi sonrası post – hoc Scheffe testi sonucunda ; Branşı Fen Bilgisi olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Branşı Diğer olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Branşı Fen bilgisi olan yönetici ve öğretmenler grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 30. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları”nı araştırmak Amacı ile Hazırlanan İfadelerin Değerlendirilmesi**

No	Önermeler.	Hiç Katılmıyorum ( 1 )		Az Katılıyorum ( 2 )		Çoğunlukla katılıyorum ( 3 )		Tama-men Katılıyorum( 4 )		$\bar{X}$	Ss
		f	%	f	%	f	%	f	%		



1	1. Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.	13	6,5	56	28	93	46,5	38	19	2,78	0,82
2	2. Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.	17	8,5	55	27,5	105	52,5	23	11,5	2,67	0,79
3	3. Samimi ve güven vericidirler.	27	13,5	47	23,5	89	44,5	37	18,5	2,68	0,62
4	4. Girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşkan, inandıran, ikna eden, cesaret veren ve doğru yolu gösteren insanlardır.	20	10	78	39	65	32,5	37	18,5	2,59	0,90
5	5. Öğretmenlere karşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.	65	32,5	68	34	49	24,5	18	9	2,10	0,96
6	6. Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.	21	10,5	55	22,5	86	43	38	19	2,70	0,89
7	7. Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.	11	5,5	60	30	99	49,5	30	15	2,74	0,77
8	8. Örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturur.	14	7	89	44,5	72	36	25	12,5	2,54	0,80
9	9. Okuldaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde yönetir ve çözüme kavuşturur.	19	9,5	75	37,5	77	38,5	29	14,5	2,58	0,85
10	10. Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.	41	20,5	73	36,5	70	35	16	8	2,30	0,88
11	11. Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.	25	12,5	58	29	81	40,5	36	18	2,64	0,91
12	12. Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.	22	11	63	31,5	91	45,5	24	12	2,58	0,84

13	13. Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize olma bilgi ve becerisine sahiptir.	23	11,5	73	36,5	81	40,5	23	11,5	2,52	0,84
14	14. Liderlik dinamiklerine ilişkin yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazanmışlardır.	31	15,5	64	32	83	41,5	22	11	2,48	0,88
15	15. Alternatifler arasında seçim yapar, çabuk ve isabetli kararlar verir.	25	12,5	66	33	87	43,5	22	11	2,53	0,85
16	16. Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.	25	12,5	70	35	82	41	23	11,5	2,51	0,85
17	17. Verilen kararları, koşulları göz önünde bulundurarak uygulama becerisi kazanmışlardır.	18	9	64	32	95	47,5	23	11,5	2,61	0,80
18	18. Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler	23	11,5	54	27	89	44,5	34	17	2,67	0,89
19	19. Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.	25	12,5	52	26	73	36,5	50	25	2,74	0,97
20	20. Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.	27	13,5	64	32	80	40	29	14,5	2,55	0,90
21	21. Verilen kararlarda okul çalışanlarının katılımını sağlamak için gerekli iletişimi sağlamazlar.	74	37	65	32,5	42	21	19	9,5	2,03	0,98
22	22. Okul çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmesine de benimseyebilme davranışı gösterirler.	29	14,5	65	32,5	84	44	22	11	2,49	0,87

23	23. Verdikleri ısrarlı kararların nedenlerini ve kanıtlarının açıkça ortaya koyamazlar.	51	25,5	81	40,5	53	26,5	15	7,5	2,16	0,89
24	24. Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir.	55	27,5	64	32	54	27	27	13,5	2,26	1,00
25	25. Okul Çalışanlarını tanımak için, ön yargısız, inandırıcı ve içten ilişki kurarlar.	31	15,5	52	26	92	46	25	12,5	2,55	0,90
26	26. Öğretmenlerin örgüt için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirir.	21	10,5	58	29	88	44	33	16,5	2,66	0,87
27	27. Okul Çalışanlarını değerlendirirken yalnız aksayan yönlerini belirtmekten özenle kaçınırlar.	30	15	66	33	75	37,5	29	14,5	2,51	0,91
28	28. Kurumun genel ve özel amaçlarını ve bunlara ulaşma yollarını ortaya koymazlar.	59	29,5	67	33,5	60	30	14	7	2,14	0,92
29	29. Okul Çalışanlarının kendini geliştirmesi konusunda yol göstererek yardımcı olurlar.	32	16	60	30	78	39	30	15	2,53	0,93
30	30. Okulda demokratik ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından yol göstericidirler.	29	14,5	48	24	93	46,5	30	15	2,62	0,91
31	31. Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.	27	13,5	62	31	79	39,5	32	16	2,58	0,91
32	32. Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.	31	15,5	53	26,5	88	44	28	14	2,56	0,91
33	33. Okulun kaynak ve imkânlarını öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak	44	22	67	33,5	74	37	15	7,5	2,30	0,89

	kullanır.											
34	34. Kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalışır.	81	40,5	53	26,5	36	18	30	15	2,07	1,08	

Tablo 30 incelendiğinde görüleceği gibi örnekleme katılan yönetici ve öğretmenlerin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları'nı araştırmak amacıyla ilgili sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri araştırma konusundaki yeterliliklerini ortaya koymaktadır.

## 4.2. BAĞIMLI İFADELERİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

İlköğretim okul yöneticileri ve öğretmenleri olan deneklerin, yöneticilerin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarından en fazla  $\bar{X} = 2,78$  ortalama ile “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler ” ifadesinde yer alan davranışı her zaman gerçekleştirdiklerini, bunu takiben  $\bar{X} = 2,74$  ortalama ile birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgili oldukları ve  $\bar{X} = 2,74$  ortalama ile de öğretmenleri inanç, değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Buna karşın ilköğretim okul yönetici ve öğretmenleri olan deneklerin yöneticilerin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarından en az katıldıkları görüşlerde şunlardır: yöneticilerin  $\bar{X} = 2,03$  ortalama ile verilen kararlarda okul çalışanlarının katılımını sağlamak için gerekli iletişimi sağlamadıkları, bunu takiben yöneticilerin  $\bar{X} = 2,07$  ortalama ile kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalışır ifadesine katılmadıkları ve yöneticilerin  $\bar{X} = 2,10$  ortalama ile öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler görüşünü benimsemedikleri görülmüştür.

## V. BÖLÜM

### SONUÇLAR TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan araştırmaya ilişkin bulguların sonuçlarına, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. SONUÇLAR

Bu araştırma ile “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

##### 5.1.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

1. İstanbul il sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarına uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden, erkekler ( %50 ) ile bayanlar ( %50 ) sayısal olarak eşit düzeydedir.

2. Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, görev değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin ( % 84 ) yönetici sayısından ( % 16 ) oldukça fazla olduğu belirlenmiştir.

3. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaş değişkeni incelendiğinde, %54’ ünün ( 24-34 ) yaşları arası , % 32’ inin 35-44 yaşları arası ,% 12’ sinin 45-54 yaşları arası ,% 2’ sinin 55 ve üstü olduğu saptanmıştır.

4. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin meslekteki kıdemi incelendiğinde; % 25’ inin ( 1 – 5 ) yıl, % 41’ inin ( 6 – 10 ) yıl, % 20’ sinin ( 11 – 15 ) yıl, % 5’ inin ( 16 – 20 ) yıl, % 9’ unun ( 21 ve üzeri ) olduğu görülmektedir.

5. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çalıştığı okuldaki çalışma süresi incelendiğinde, % 56'sının ( 1 – 5 ) yıl, % 23'ünün ( 6 – 10 ) yıl, % 3'ünün ( 11 – 15 ) yıl, % 8'inin ( 16 – 20 ) yıl olduğu, , % 10'unun 21 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

6. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çalıştığı kademe incelendiğinde; % 54'ünün I. Kademe, % 46'sının ise II. Kademe görev yaptığı görülmektedir.

7. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin branş değişkeni incelendiğinde; % 51'inin Sınıf Öğretmeni, % 7'sinin Türkçe Öğretmeni, % 11'inin Fen Bilgisi Öğretmeni, % 7'sinin Yabancı Dil Öğretmeni, % 3'ünün Matematik Öğretmeni, % 7'sinin Sosyal Bilgiler Öğretmeni, % 5'ünün Genel Yetenek Grubu Öğretmeni ve % 9'unun diğer öğretmenlerden olduğu tespit edilmiştir.

### **5.1.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar**

#### **5.1.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Sonuçları**

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin cinsiyet değişkenine ait ifadelerle verdiği yanıtlara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Bulgulara göre; “Samimi ve güven vericidirler” ifadesine bayan öğretmenler bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2. Verilere göre; “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” ifadesine bayan öğretmenler ile bay öğretmenlerin eşit oranda katıldıkları tespit edilmiştir.

#### **5.1.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Görev ” Değişkenine Ait Sonuçları**

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin görev değişkenine ait ifadelerle verdiği cevaplarla ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler” ifadesine yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2. Verilere göre; “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır” ifadesine yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.

3. Bulgulara göre; “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür” ifadesine öğretmenlerin yöneticiler göre daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

4. Sonuçlara göre; “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler ” ifadesine yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

### **5.1.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Yaş ” Değişkenine Ait Sonuçları**

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin yaş değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler. ” ifadesine yaş gurubu 24 - 34 olan yönetici ve öğretmenlerin yaş gurubu 45 – 54 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

2. Verilere göre; “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesine öğretmenlerin yaşı 55 ve üzeri olanlar, yaşı 45 – 54 olan öğretmen gruba göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

3. Bulgulara göre; “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” ifadesine öğretmenlerin yaşı 35 - 44 olanlar 24 – 34 olan gruba göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.

#### **5.1.2.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “Meslekte Çalışma Süresi” Değişkenine Ait Sonuçları**

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin meslekte çalışma süresi değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplarla ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Bulgulara göre; “Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir” ifadesine öğretmenlerin meslekte çalışma süresi 11 – 15 olan grup 1 – 5 yıl olan gruba göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.

#### **5.1.2.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin “ Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi ” Değişkenine Ait Sonuçları**

Bu bölümde öğretmen ve yönetici deneklerin çalıştığı okulda çalışma süresi değişkenine ait ifadelere verdiği cevaplarla ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Sonuçlara göre; “Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.” ifadesine öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi 16 – 20 yıl olan grup 1 – 5 olan gruba göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2. Bulgulara göre; “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür” ifadesine öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi 1 - 5 ile 21 ve üzeri olan grup 6 – 10 olan gruba göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.

3. Verilere göre; “Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler” ifadesine öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi 1 – 5 yıl olan grup 6 – 10 yıl olan gruba göre daha fazla katıldıkları saptanmıştır.

4. Sonuçlara göre; “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir” ifadesine öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi 16 – 20 yıl olan grup 1 – 5 olan gruba göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır

5. Bulgulara göre; “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme



davranışı gösterirler” ifadesine öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi 21 ve üzeri yıl olan grup 16 - 20 olan gruba göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.

#### **5.1.2.6. Öğretmen Deneklerin “ Hangi Kademedede Çalışıyorsunuz ” Değişkenine Ait Sonuçları**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ilköğretim okul yöneticilerinin okul denetiminde gösterdikleri liderlik davranışlarını araştırmak amacıyla yöneltilen otuz beş cümle içinde hangi kademedede çalıştığı değişkenine göre gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

#### **5.1.2.7. Öğretmen Deneklerin “ Branş ” Değişkenine Ait Sonuçları**

1. Bulgulara göre; “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler” ifadesine öğretmenlerin Branşı diğer olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Branşı Fen Bilgisi olan öğretmen grubuna göre daha fazla katıldıkları görülmüştür.

2. Bulgulara göre; “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler” ifadesine branşı Fen Bilgisi olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye branşı Diğer olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır

#### **5.1.3. Cümlelerin Değerlendirilmesi**

1 – Yöneticilerin çoğunlukla yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahip oldukları görülmektedir... (  $\bar{X}$  = 2,78 )

2 – Yöneticilerin çoğunlukla sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazandıkları görülmektedir. (  $\bar{X}$  = 2,67 )

3 – Yöneticilerin çoğunlukla samimi ve güven verici oldukları görülmektedir.( $\bar{X}$  = 2,68)

4 – Yöneticilerin çoğunlukla girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşkan, inandıran, ikna eden, cesaret veren ve doğru yolu gösteren insanlar oldukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,59$ )

5 – Yöneticilerin öğretmenlere karşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler görüşüne oldukça az katıldıkları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,10$ )

6 – Yöneticilerin çoğunlukla personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılı oldukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,70$ )

7 – Yöneticilerin çoğunlukla birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgili oldukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,74$ )

8 – Yöneticilerin çoğunlukla örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturdukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,54$ )

9 – Yöneticilerin genellikle okuldaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde yönettikleri ve çözüme kavuşturdukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,58$ )

10 – Yöneticilerin ar sıra okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürdükleri görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,30$ )

11 – Yöneticilerin çoğunlukla çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretli oldukları görülmektedir.

( $\bar{X} = 2,64$ )

12 – Yöneticilerin genellikle amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahip oldukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,58$ )

13 – Yöneticilerin çoğunlukla görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize olma bilgi ve becerisine sahip oldukları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,52$ )

14 – Yöneticilerin genellikle liderlik dinamizmine ilişkin yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazandıkları görülmektedir. ( $\bar{X} = 2,48$ )

15 – Yöneticilerin çoğunlukla alternatifler arasından seçim yaptıkları, çabuk ve isabetli kararlar verdikleri belirtilmiştir. (  $\bar{X} = 2,53$  )

16 – Yöneticilerin genellikle verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmedikleri görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,51$  )

17 – Yöneticilerin çoğunlukla verilen kararlarda, koşulları göz önünde bulundurarak uygulama beceri kazandıkları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,61$  )

18 – Yöneticilerin çoğunlukla okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurdukları ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduklarını hissettirip destekledikleri görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,67$  )

19 – Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirdikleri görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,74$  )

20 – Yöneticilerin çoğunlukla sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve istekli oldukları görülmektedirler. (  $\bar{X} = 2,55$  )

21 – Yöneticilerin verilen kararlarda okul çalışanlarının katılımını sağlamak için gerekli iletişimi sağlamazlar görüşünü çoğunlukla benimsemedikleri görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,03$  )

22 – Yöneticilerin çoğunlukla okul çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterdikleri görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,49$  )

23 – Yöneticilerin ara sıra verdikleri ısrarlı kararların nedenlerini ve kanıtlarını açıkça ortaya koyamadıkları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,16$  )

24 – Yöneticilerin eleştiri ve övgülerinde nesnel değerlerdir görüşüne ara sıra katıldıkları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,26$  )

25 – Yöneticilerin çoğunlukla okul çalışanlarını tanımak için, ön yargısız, inandırıcı ve içten ilişki kurdukları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,55$  )

- 26 – Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin örgüt için önemli olduklarını vurguladıkları, onlara inandıkları ve güvendiklerini hissettirdikleri görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,66$  )
- 27 – Yöneticilerin çoğunlukla okul çalışanlarını değerlendirirken yalnız aksayan yönlerini belirtmekten özenle kaçındıkları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,51$  )
- 28 – Yöneticilerin ara sıra kurumun genel ve özel amaçlarını ve bunlara ulaşma yollarını ortaya koymadıkları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,14$  )
- 29 – Yöneticilerin çoğunlukla okul çalışanlarının kendini geliştirmesi konusunda yol göstererek yardımcı olmaları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,53$  )
- 30 – Yöneticilerin genellikle okulda demokratik ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından yol gösterici oldukları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,62$  )
- 31 – Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlandıkları ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağladıkları görülmüştür. (  $\bar{X} = 2,58$  )
- 32 – Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilendikleri, çözüm yolları buldukları, rehberlik ve danışmanlık yaptıkları görülmektedir. (  $\bar{X} = 2,56$  )
- 33 – Yöneticilerin ara sıra okulun kaynak ve imkânlarını öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. (  $\bar{X} = 2,30$  )
- 34 – Yöneticilerin ara sıra kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalıştıkları görülmüştür. (  $\bar{X} = 2,07$  )

## 5.2. TARTIŞMALAR

Tablo 1 Anket ölçeğinin puan aralıklarını vermektedir.

### 5.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Tartışmalar

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 100'ünün ( % 50,0 ) kadın öğretmenlerden oluştuğu, 100'ünün ( % 50,0 ) ise erkek öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Bu durum olağandır.

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 32' sinin ( % 16,0 ) Yönetici olduğu, 168'inin ( % 84,0 ) ise öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür. Araştırmaya katılan deneklerin çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum araştırmaya her okuldan yönetici olarak sadece okul müdürünün katıldığı anlamına gelebilir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 109'unun ( % 54,5 ) yaş durumunun ( 24 – 34 ) arasında, 64 'ünün ( % 32 ) yaş durumunun ( 35 – 44 ) arasında, 24'ünün ( % 12,0 ) yaş durumunun ( 45 – 54 ) arasında, ve 3'ünün de ( % 1,5 ) yaş durumunun ( 55 ve üzeri ) olduğu belirlenmiştir. Bu durumdan öğretmenlerin genel çoğunluğunun genç olduğu, yaş ilerlemiş öğretmen sayısının az olduğu anlamı çıkarılabilir.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 50'sinin ( % 25,0 ) mesleki kıdemi ( 01 – 05 ) arasında, 81'inin ( % 40,5 ) mesleki kıdemi ( 06 – 10 ) arasında, 41'inin ( % 20,5 ) mesleki kıdemi ( 11 – 15 ) arasında, 10'unun ( % 5,0 ) mesleki kıdemi ( 16 – 20 ) arasında ve 18'inin ( % 9,0 ) mesleki kıdeminin ( 21 ve üzeri ) olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerimizin çoğunluğunun dinamik ve yeterli tecrübeye sahip olduğu düşünülebilir.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 112'sinin ( % 56,0 ) çalışma süresinin ( 01 – 05 ) arasında, 46'sının ( % 23,0 ) çalışma süresinin ( 06 – 10 ) arasında, 6'sının ( % 3,0 ) çalışma süresinin ( 11 – 15 ) arasında, 16'sının ( % 8 ,0 )

çalışma süresinin ( 16 – 20 ) arasında ve 20'sinin ( % 10,0 ) mesleki kıdeminin ( 21 ve üzeri ) olduğu görülmüştür.Bu durum öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aynı okulda uzun süreli çalışmadığı anlamını taşıyabilir. Aynı kurumda uzun süre görev yapmanın verimliliği düşürdüğü anlamı çıkarılabilir.

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 107'sinin ( % 53,5 ) I. Kademedeki görev yapan öğretmenlerden oluştuğu, 93'ünün ( % 46,5 ) ise II. Kademedeki görev yapan öğretmenlerden oluştuğu belirlenmiştir.Bu durum ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin genel durumunun bu şekilde olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 103'ünün ( % 51,5 ) Sınıf Öğretmeni, 15'inin ( % 7,5 ) Türkçe, 22'sinin ( % 11,0 ) Fen Bilgisi, 5'inin ( % 2,5 ) Matematik, 13'ünün ( % 6,5 ) Sosyal Bilgiler, 14'ünün ( % 7,0 ) Yabancı Dil, 9'unun ( % 4,5 ) Genel Yetenek ve 19'unun ( % 9,5 ) Diğer branşlarda görev yaptıkları olduğu görülmüştür.Buradan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin branş durumunun bu şekilde olduğu anlamı çıkarılabilir.

## **5.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Tartışmalar**

### **5.2.2.1. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Cinsiyet ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde 2 cümlede cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

1. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Samimi ve güven vericidirler” cümlesi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Bulgulara göre bayanlar, erkeklere göre daha fazla katılmışlardır. Bu durumda; bayanlara göre yöneticilerin Samimiyet ve güven verme konusunda daha fazla çaba gösterdikleri düşünülebilir.

2. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” ifadesine ilişkin cinsiyete göre

manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Çünkü; kadın yönetici ve öğretmenler ile erkek yönetici ve öğretmenler “Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.” değişkenine, eşit oranda katılmışlardır. Buna göre bayan ve erkek öğretmenlerin bu konuda fikirbirliğinden bahsedilebilir.

#### **5.2.2.2. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Görev ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde görev türü değişkenine göre 8 ifadede ciddi anlamda farklılık olduğu görülmüştür. Burda genelde olumlu sorularda öğretmenlerin yöneticiler kadar olumlu düşünmedikleri görülmüştür.

1. Öğretmen ve yönetici deneklerin “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” ifadesine ilişkin görev türü türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin yöneticileri yeterli gördükleri düşünülebilir.

2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır” ifadesine ilişkin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler “Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.” değişkenine, öğretmenlere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin yöneticileri yetersiz gördükleri varsayılabilir.

3. Yönetici ve Öğretmenlerin “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesine ilişkin görüşlerinin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre yöneticilerin kendilerini fazla yeterli bulmadıkları düşünülebilir.

4. Öğretmen ve yönetici deneklerin; “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler” cümlesi ile ilgili görüşlerinin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Burada yöneticiler; “Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler” görüşüne öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre öğretmenler yöneticileri görüşlerine başvurma ve destekleme konusunda fazla yeterli bulmadıkları varsayılabilir.

5. Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” ifadesine ilişkin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre yöneticilerin hakkaniyetle davrandıkları düşünülebilir.

6. Yönetici ve Öğretmenlerin “Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.” ifadesine ilişkin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre yöneticilerin, personelin fikirlerine değer verdiği düşünülebilir.

7. Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.” ifadesine ilişkin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.” değişkenine, yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmenlere yeterli fırsatların verildiği düşünülebilir.

8. Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.” ifadesine ilişkin görev türüne göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler “Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.” değişkenine,



yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre yöneticilerin personelinin sorunlarıyla ilgilendiği düşünülebilir.

### **5.2.2.3. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Yaş Durumu” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde yaş değişkenine göre 3 ifadede gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde farklılıkların olduğu görülmüştür (  $P < 0,05$  ).

1. Öğretmen ve yönetici deneklerin “Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.” İfadesine; Yaş gurubu 24 - 34 olan yönetici ve öğretmenler; Yaş gurubu 45 – 54 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre yaşları ileri olan öğretmenler, meslekte geçirdikleri yıllar arttıkça yöneticilerin yeterli donanımına sahip olmadığını **düşündükleri var sayılabilir.**

2. “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.” ifadesine Yaş gurubu 55 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Yaş gurubu 45 – 54 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre yaşları daha genç olan öğretmenler okul idaresinin daha uzlaşmacı ve iletişime daha açık olmasını istedikleri düşünülebilir.

3. “Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.” ifadesine ilişkin olarak; Yaş gurubu 35 – 44 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Yaş gurubu 24 - 34 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Yaş gurubu 35 – 44 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buradan çıkan sonuca göre yaşları 24 - 34 olan öğretmenlerin yöneticileri aldığı kararları önemseme ve sıkı bir şekilde takip etmede daha az yeterli buldukları varsayılabilir.

Sonuçlar incelendiğinde yaşları ilerlemiş öğretmenlerimizin görüşleri ile daha genç olular arasında fikir farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Bunun nedenleri; okul yönetiminin farklı davranması, eğitim farklılığı, beklenti seviyeleri düşünülebilir.

#### **5.2.2.4. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde meslekte çalışma süresi değişkenine göre 1 ifadede gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde farklılıkların olduğu görülmüştür (  $P<0,05$  ).

1. “Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir.” ifadesi Meslekteki Çalışma Süreniz değişkenine göre kıdemi 11 - 15 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Meslekteki Çalışma Süresi 1 - 5 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır ve Meslekteki Çalışma Süresi 11 - 15 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Buradan çıkan sonuca göre meslekte çalışma süreleri 11 – 15 yıl olan öğretmenlerin, yöneticilerini personele demokratik davranma hususunda daha az yeterli buldukları düşünülebilir.

Sonuçları gözden geçirdiğimizde; meslekte çalışma süresi çok olan öğretmenlerle, yeni sayılabilecekler arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak, eğitim düzeyleri, okul yöneticilerinin tecrübeli öğretmenlere yaklaşım tarzı, meslekte yeni öğretmenlerin değişime ve yeniliklere daha açık olmaları düşünülebilir.

#### **5.2.2.5. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “Şu An Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde Şu An Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre 5 ifadede gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde farklılıkların olduğu görülmüştür (  $P<0,05$  ).

1. “Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre Yaş gurubu 16 - 20 olan yönetici ve öğretmenler Çalışma Süresi 1 – 5 olan öğretmen

grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Çalışma Süresi 16 - 20 olan öğretmen grubunun lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buradan çıkan sonuca göre 1 – 5 yıl olan öğretmenler; yöneticilerini daha az yeterli buldukları görülmüştür. Yöneticilerin kıdemi fazla olan öğretmenlere yaklaşımlarında daha ılımlı davrandıkları düşünülebilir.

2. “Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür” ifadesine ilişkin 1 - 5 ile 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin; yöneticileri okul içindeki farklılıklardan yararlanma konusunda daha az yeterli buldukları görülmüştür. Yöneticilerin okula yeni gelen öğretmenlerin görüşlerinden daha fazla yararlanılması gerektiği var sayılabilir.

3. “Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süresi 1 - 5 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalışma Süresi 6 - 10 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre okuldaki çalışma süresi 1 – 5 yıl olan öğretmenlerin; yöneticileri plan ve programlı çalışma konusunda daha az yeterli buldukları düşünülebilir.

4. “Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre Çalışma Süresi 16 - 20 olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalışma Süresi 1 - 5 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre okuldaki çalışma süresi 16 – 20 yıl olan öğretmenlerin; yöneticileri adil ve demokratik olarak değerlendirir konusunda daha az yeterli buldukları var sayılabilir.

5. “Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.” ifadesine ilişkin Çalıştığımız Okuldaki Çalışma Süreniz değişkenine göre Çalışma Süresi 21 ve üzeri olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Çalışma Süresi 16 - 20 olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre okulaki çalışma süresi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin; personelini yeterince dinleme ve anlama konusunda daha az yeterli buldukları var sayılabilir.

#### **5.2.2.6. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Hangi Kademedede Çalıştığı ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde hangi kademedede çalıştığı değişkenine göre gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde herhangi bir farklılık görülmemiştir. (  $P < 0,05$  ). Bu sonuca göre ilköğretim okullarında farklı kademedede görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinden beklentilerinin aynı olması, yöneticilerin davranışlarının farklılık göstermemesi olası olabilir.

#### **5.2.2.7. Öğretmen ve Yönetici Deneklerde, “ Branş ” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” ile ilgili yöneltilen 34 cümle içinde branş değişkenine göre 2 ifadede gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde farklılıkların olduğu görülmüştür (  $P < 0,05$  ).

1. “Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler” ifadesine ilişkin Branş değişkenine göre, branşı diğer olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Branşı Fen Bilgisi olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre Branşı Diğer olan yönetici ve öğretmenlerin; yöneticileri, çalışacağı kişiler hakkında bilgili olmaları konusunda daha az yeterli buldukları var sayılabilir.

2. “Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler ” ifadesine ilişkin Branş değişkenine göre, Branşı Fen Bilgisi olan yönetici ve öğretmenler bu ifadeye Branşı Diğer olan öğretmen grubuna göre daha fazla katılmışlardır. Buradan çıkan sonuca göre Branşı Fen bilgisi olan yönetici ve öğretmenlerin; yöneticileri, çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda daha az yeterli buldukları var sayılabilir.

### 5.3. ÖNERİLER

1. Yöneticiler, okullarda gerçekleşen her türlü başarıyı ödüllendirmelidir.
2. Öğretmenlerin ve yöneticilerin bilgi, beceri ve meslekî yeterliklerinin artırılması için daha fazla hizmet içi eğitim programları düzenlenerek katılım sağlanmalı, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans çalışmasına özendirilmelidir. Yönetici atamalarında yönetim alanında yüksek lisans yapmış, liderlik eğitimi almış, etkili yöneticilik ve öğretim liderliği davranışlarını gösterebilecek kişilerin atanması yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.
3. İlköğretim okulu müdürleri bayan öğretmenlerin görüş, öneri ve düşüncelerine daha fazla önem göstermelidir.
4. İlköğretim okulu müdürleri ile öğretmenlere uygulanan ankette yer alan 34 liderlik davranışından büyük çoğunluğunda yöneticiler ile öğretmenlerin farklı düşüncelere sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı; ilköğretim kurumu müdürleri; öğretmenlerle daha etkili, samimi iletişim kurmalı, liderlik davranışlarına ilişkin bilgi ve görüşlerini daha etkin olarak uygulamalıdır. Etkileme güçlerini öğretmenlerin beklentileri doğrultusunda geliştirmelidirler.
5. İlköğretim okulu müdürleri tecrübeli öğretmenlerimizin görüşlerine başvurduğu gibi, meslekte yeni sayılabilecek heyecan sahibi öğretmenlerinde bilgilerine, önerilerine, isteklerine başvurmalı; böylece örgüt içinde sinerji oluşturmalıdır.
6. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça yönetimde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı hem öğretmenler hemde yöneticiler çalıştıkları okullarda belli aralıklarla mekân değişikliğine gitmelidirler. Milli Eğitim Bakanlığı bununla ilgili bir düzenleme yapmalıdır.

7. Yöneticiler meslekte çalışma süresi az olan öğretmenlere; karar sürecine dahil etme, ödüllendirme, okula bağlama, bireysel güç ve yeteneklerinden yararlanarak kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlama, uzmanlık alanlarından yararlanma konularında daha fazla söz hakkı vermelidir.

8 İlköğretim okul yöneticilerinin, okul içi olumlu rekabet ortamı yaratma, öğretmenleri karara sürecine katma ve ödül-cezanın adil uygulanması konusunda kabul edilebilir bir yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir. Adil olarak verilen ödül ya da cezanın diğer öğretmenler üzerinde motive edici ve caydırıcı etkisinin olacağı unutulmamalıdır.

9. Okulda verimli bir çalışma ortamının sağlanması için okul yöneticilerinin, grup çalışması, motive etme, ödüllendirme, insan ilişkileri, çatımsa yönetimi, karar alma becerileri bakımlarından yetkin hale getirilmesi gerekmektedir.

10. Öğretmenlerin okul yönetiminde sorumluluklarının, yetki ve etki alanlarının genişletilmesi ve böylece daha aktif görevler yapmaları sağlanmalıdır. Öğretmenler sadece eğitim-öğretim alanında değil, yönetim, planlama gibi alanlarda yetkilendirilmelidir.

11. Okul çevre ilişkilerine önem verilmeli, okulların toplumdan daha çok destek görmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Velilerin eğitimine yönelik etkinlikler, toplantılar düzenlenmelidir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1998). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara
- AÇIKALIN, A. Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayınları, No: 10,1995.
- AÇIKGÖZ, K. (1987), “ Katılmanın Kurumsal Nedenleri ” **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt:20 Sayı:1-2 Ankara Üniversitesi.
- AÇIKGÖZ, K, **Etkili Öğrenme ve Öğretme**, Kanyılmaz Matbaası. İzmir.(1996)
- AÇIKGÖZ, K. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, (1994).
- AÇIKGÖZ, K. **Okula Dayalı Yönetim ve Öğretmenin Rolü**. Dokuz Eylül(1999) Üniv. Buca Eg. Fak. Dergisi Özel sayı, 10. 378-381, (1999).
- AKÇAY, C. Okul yöntemi(Ders notları). Çanakkale. (1996)
- AKÇAY, ;A. “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: 18 Mart Üniversitesi,( 2000).
- AKÇAY, A. “Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?” *Milli Eğitim*. (2003) Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Sayı:157.
- AKSU, A. “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Malatya: İnönü Üniversitesi**, 1994.
- AKYÜZ, Y. **Türk Eğitim Tarihi**. İstanbul: Alfa Yayınları. (2001).
- ALDEMİR, C, “Örgütsel Etkinlik”.MPM Verimlilik Dergisi, C. 1, sayfa:35,1983.
- ALIÇ, M. 1982 “Yönetim ve liderlik.” Eğitim Fakültesi dergisi. Eskişehir: Anadolu Ün. Yayını,2,1:141-149.
- AYDIN, M. Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Personel Eğitim Merkezi, No:4,(1993.)
- AYDIN, M.. Eğitim yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi,(1994).
- AYDIN, İ. P. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayınları (2004).
- AYDIN, İ. P. **Alternatif Okullar**. Ankara: Pegem Yayınları(2002)
- AYDIN, M. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi. (2000)

- BALCI, A. Etkili Okul, Ankara: Erek Ofset,(1993.)
- BALCI, A. "Etkili Okul".Eğitim ve Bilim.(12,Ekim 1988).
- BALCI, A. **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**. Ankara: Pegem Yayınları(2001).
- BALCI, A. **Etkili Okul Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**. Yeni Türkiye Dergisi Özel Sayı. Ankara. .(1996).
- BALCI, A. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayınları(2004)
- BALTAŞ, A. Öğrenme ve Sınavlarda Üstün Başarı. İstanbul: Remzi Kitap evi,(1989).
- BALCI, E. **Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Adım Yayıncılık. Ankara. (1992),
- BAŞGÖZ, İ. 1995 **Türkiye’nin Eğitim Çıkmazı ve Atatürk**. Ankara: Başbakanlık Basımevi
- BAŞARAN İ. E. **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası. Ankara. (2000)
- Başaran, İ.E, , **Eğitim Yönetimi**, Yargıcı Matbaası, Ankara. (1996,)
- BAŞARAN, İ.E.**Türkiye Eğitim Sistemi**, Yargıcı Matbaası, Ankara. (1996)
- BAŞARAN, İ.E. Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış). Ankara: Yargıcı Matbaası,5. Basım. (1992)
- BAŞARAN, İ. E., **Yönetim**, Gül Yayınevi, Kadıoğlu Matbaası, Ankara. (1991)
- BASARAN, İ E. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. Yay. No.111(1982).
- BAŞTEPE, İ. "Normal ve Taşımali Eğitim Yapan Resmi İlköğretim Okul Yönetici, Öğretmen ve Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Okul (Örgütsel) Etkililik Algıları". Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.
- BAŞTEPE, İ. "Etkili Okul ve Nitelikleri" **Çağdaş Eğitim**, sayı:315, 2004.
- BİLGİN, N.Çağdaş ve Demokratik Eğitim Ders Geçme ve Kredi Uygulaması. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi,(1994). BİLGİN, N "21. Yüzyılda Eğitim Ve Öğretmen" Modern Öğretmen Yetiştirmede Gelişme ve İlerlemeler Sempozyumu, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 29 Eylül- 5 Ekim, ;(1996).
- BUDAK, Y. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Etkili Okulun Gerçekleştirilmesinde Öğretmenlere Yönelik Hizmet içi Eğitimin Önemi**. Çağdaş Eğitim Dergisi, yıl:1999 sayı:251.



- BİNBAŞIOĞLU, C. , **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşı oğlu Yayınevi, Ankara. (1983)
- BİNBAŞIOĞLU, C.**Eğitim Yöneticiliği**. Ankara. (1998)
- BİNBAŞIOĞLU, C. 1993 “Etkili Okul Kavramı ve Buna Etki Eden Bazı Etkenler” *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı: 185: 22–28.
- BURSALIOĞLU, Z, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem A Yayıncılık, Ankara. (2002.1994.1987)
- BURSALIOĞLU, Z, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, Ankara. (2003),
- BURSALIOĞLU, Z. (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlmek**. Ankara: Pegem Yayınları(2000)
- CAFOGLU, Z. **Okulların Güçlendirilmesi**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 1 Sayı: 4 :449-555. .(1995).
- CAN, H. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi. Ankara. (2000)
- CAN, G. 1990 “Sosyal etki karşısında nasıl uygu Gösteriyoruz?” (1990)
- Eğitim Fakültesi Dergisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını,2 Haziran:19-26.
- CAN, N. 1997 “Eğitim Öğretimde etkili öğretmen ve yöneticinin Nitelikleri.” Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. Ankara: Özen Matbaası,1,3,Kasım:1-16. (1997)
- CREEMERTS, B. **School Effectiveness and Effective Instruction: The Need for a Further Relationship**, Paper Presented at ICSEI, Jarusalem, 1990.
- ÇALIK, T. “Etkili Eğitim Yöneticisi” .Milli Eğitim, Sayı:134, sayfa:45,1997.
- ÇALIK, T. 1997 “Eğitim Örgütleri ve Liderlik” Türkiye sosyal Araştırmalar Dergisi. Ankara: Özen matbaası,1,3 Kasım.33-40. (1997)
- ÇALIK, C. ve E. T. ŞEHİTOĞLU. “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri” *Milli Eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Sayı: 170. 94–110. (2006)
- ÇELİK, V. **Okul Kültürü ve Yönetimi**, PEGEM Yayıncılık. Ankara. (1997),
- ÇELİK, V. **Eğitimsel Liderlik**, PEGEM Yayıncılık. Ankara. . (2000)
- ÇELİK, V. “ Liderlik” .Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Y. ÖZDEN (Ed.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.(187–215).( 2004)

ÇELİK V. “ Eğitimde Alınan Grup Kararları ve Etkililik” . Çağdaş Eğitim Dergisi. Ankara: Tekışık Matbaası.9–14. (1993)

ÇELİK, V. SEMERCİ, N. **İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları.** (2002). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 8 Sayı: 30 205–218 (2002).

ÇELİK. H. , **Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi (Pedagojik Formasyon Amaçlı)**, Alfa Basım Layım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul. (1998)

ÇELİK TEN, M. **Etkili Okullarda Karar Süreci.** Milli Eğitim Dergisi sayı:11.(1999).

ÇETİNKANAT, C. “Örgütsel İklim ve İş doyumu” Yayınlanmamış Doktora Terzi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (1988).

ÇETİNKANAT, C. **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık. Ankara. (2000).

DEMİREL, Ö. **Planlamadan Değerlendirmeye Okutma Sanatı.** Pegem yay. Ankara (1999)

DUMAN, Ö. “Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (2005)

DAVIS, K. **İşletmede İnsan Davranışı.** (Çev, Kemal Tosun) 5. Baskı. Hicks ,G. Herbert. C. Ray Gulet. (1984).

DRUCKER, P. F. Gelecek için Yönetim. Çeviren: Fikret Üç can. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327, (1995).

DRUCKER, P. F., **Etkin Yöneticilik.** 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları, (1994).

DÜZGÜN, M., “Demokratik Okul Ortamında Moral ve Önemi”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 44, İstanbul. (1994)

DUYAR, İ. ve C.MERİWETHER. Okul Yönetimi. Ankara: YÖK(1997)

EFİL, İ, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. (1999),

ERÇETİN, Ş. **Lider Sarmalında Vizyon.** Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti. (1998).

ERÇETİN, Ş. Ast-üst ilişkileri (Okul müdürü ve Öğretmenlerin birbirinden etkilenmekte kullandıkları güçler). (1993) Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd. Şti.

ERÇETİN, Ş. “Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. H.Ü.Eğitim Fakültesi dergisi. Ankara. Hacettepe üniversitesi yayını,9:183–192. (1993)

- EREN, E. Yönetimde ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım yayım dağıtım A.Ş.(1993)
- EREN, E.1 Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım yayım dağıtım A.Ş.,yenilenmiş 4.Baskı(1993)
- ERDOĞAN İ., “Okul Yönetiminde Bilgisayar Sistemine Geçiş”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 31, İstanbul. 1993
- ERDOĞAN, İ., **Sınıf Yönetimi – Ders, Konferans, Panel ve Seminer etkinliklerinde Başarının Yolları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2000
- ERDOĞAN, İ.**Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar Çözümler**. Sistem Yayıncılık. (2003)
- ERDOĞAN, İ. **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**.Sistem Yayıncılık, İstanbul. (2003).
- ERDOĞAN, İ. , **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2004
- ERGUN, T. POLATOGLU, A. **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara: TODAİE Yayın No:222, 1988
- ETİZONI, A. Modern Örgütler. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 14, 1969.
- GENÇ, Nurullah. Zirveye Götüren Yol Yönetim. İstanbul: Timaş Yayıncılık, 1994.
- GORDON, T. Etkili Liderler Eğitimi. Çeviren: Emel Aksoy İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- GÖKÇE, E. **İlköğretim Öğrencilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Etkililiği**. Ankara üniv. Eğitim Bil. Fak. Dergisi yıl:2002 cilt:35 sayı 1-2. (2002).
- GÜÇLÜ, N. “Eğitim Lideri Olarak Yönetici”. Milli Eğitim, Sayı: 134, Sayfa: 55. 1997.
- GÜÇLÜ, N. **Okula Dayalı Yönetim**. Gazi üniv. Kastamonu Eg. Fak. Dergisi Cilt:8 No:1 65-78,. (2000).
- GÜÇLÜ, N. ÖZDEN, Selma. **Ekili Okullar ve Öğretim Liderliği**. Gazi üniv. Eg. Fak. Dergisi Cilt:20 Sayı:1 67-78, 2000
- GÜÇLÜOL K. Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1985.
- GÜLTEKİN, A. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları**”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **YEDİ TEPE Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007.

GÜMÜŞELİ, A, “ 2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri (Çalışma Ortam ve Koşulları, Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri )” Araştırma, Y.T.Ü Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul. 2001

GÜMÜŞELİ, A. **Öğretim Liderliği ve Etkili Okul**. Yasadıkça Eğitim Dergisi. Sayı:46 sf:1-2002

GÜVEN, İ **Etkili Bir Öğretim için Öğretmenlerden Beklenenler**. Milli Eğitim Dergisi, Güz Sayı:164. Ankara.(2002)

GÜRSEL, M. **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. Konya: Eğitim Kitabevi. 2003

GÜRSOY, H, , Eğitimde Sınıf Yönetimi Toplantı Notları, T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Adana Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Adana. 2001

HANÇERLİOĞLU O. **Ruhbilim Sözlüğü**, Remzi Kitapevi. İstanbul. (2000),

HESAPÇIOĞLU, M. “Etkin Okul Arayışları. Eğitimde Nitelik Geliştirme”, **Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu**. Kültür Koleji Gn. Md. Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi., İstanbul, 1991.

KARSLI, M.DURDU. **Yönetimsel Etkililik**. Ankara: Pegem Yayınları. (2004).

KATZ, Daniel-Kahn, Robert L. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çeviren: Halil Can-Yavuz Bayar Ankara: TODAİE Yayınları, No:167, 1977.

KAYA, Y. K.İ. **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**. 2. Baskı. 1993

KAYA, Y. K. **Eğitim Yönetimi** 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık. 1999

KAYA, Y. K. **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. 4. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1991

KAYIKÇI, K. “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik” *Eğitim Yönetimi*. Sayı:20 Ankara: Pegem Yayıncılık. 1999

KAYIKÇI, K. “Yönetici Yetiştirme Sorunu ” *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:150 Ankara: Milli Eğitim Basımevi. 2001

KAĞITÇIBAŞI, Ç. İnsan ve insanlar. İstanbul:Evrım Basım Yayım dağıtım,gözden geçirilmiş. 8.Baskı. 1989

KARATEPE, A.. liderlik Yaklaşımları ve liderliğin işgören verimliliği açısından değerlendirilmesi.(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul:İstanbul üniversitesi. 1991

KELEŞ, B. “İlköğretim Okullarının Etkili Okul Olma Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. .2006

KORKMAZ, A. “Toplum Kaliteli Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri”. Milli Eğitim. Sayı: 135, Sayfa: 47, 1997.

LEZOTTE, W. Lawrence “**Correlates Of Effective Schools Tehe First And Seconde Generations**” Effective School Products, Okemos Michigan, s, 1–16(1991)

KOÇEL, T. İşletme yöneticiliği. İstanbul:Beta basım yayım dağıtım A.Ş.,yenilenmiş 6.baskı. 1998

Milli Eğitim Bakanlığı.

1993 14. Milli Eğitim Şûrası. İstanbul:1993.

2003 Türkiye’de İlköğretim. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

2006 Okulda Performans Yönetimi Modeli. Ankara: 2006.

2006 “İlköğretim Kurumları Yönetmenliği” Resmi Gazete. Sayı: 12308, 07.08.1992.

PEHLİVAN, İ. **Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Önder Matbaacılık. 1998

PEKER, Ö. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Yayın no: 258. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları1995

ILGAR, L, , **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul. 2000

OKUTAN, M. “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları” *Milli Eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Sayı:157(2003)

ÖZDEN, Y. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık. (1999)

ÖZDEMİR, A. **Sağlıklı Okul ikliminin Çeşitli Görünümleri ve Öğrenci**(2002

**Başarısı**. Gazi üniv. Kastamonu Eg. Fak. Dergisi Cilt:10 No:1 39-46, 2002.

ÖZDEMİR, S. (1995). **Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi**. (Ankara)Eğitim yönetimi yıl.1 sayı:3 Güz 1995.

ÖZSOY, Y.. **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 190, 1987.

ROBİNS P. S.. **Örgütsel Çatışmanın Yönetimi** (Çev: Ayşe Öztürk) Eskişehir ETAM A.Ş 1994,

SARI, H. 1990’ların Eğitim Yöneticilerini Geliştirmek için Çağdaş Durumlar ve Pratik Stratejiler. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Sayı:4, Sonbahar 1995.

SARI, M.. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri (Yayımlanmamış) Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi. (1987)

SARITAŞ, M.. **İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecinde İlişkin Yeterlilikleri**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 1991.

SCHEİN, E. H. **Örgüt Psikolojisi** (Çev: Mustafa Tosun) Ankara, TODAİE Yayınları No:173,1978.

SMITH, J. **Zaman Yönetimi.** (Çev. Ali Çimen) \_İstanbul: Timas Yayınları. 1998

SÖZEN, U. Yönetici değerlemesinde personel seçimin bir faktör olarak kullanılması Ankara:A.İ.T.İ.A.yayımlı No:58, Emel matbaacılı san. 1972

SUNGURLU, M. “Örgütlerde güç kullanımı”.S.TEVRÜZ(Ed.), Endüstri ve örgüt psikolojisi Ankara: Türk psikologlar derneği: 55-65 (1996)

ŞEKERCİ, M. “İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ İLE GRUP ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi, 2006

ŞİŞMAN, M. Etkili Okul Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,1996.

ŞİŞMAN, M. **Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar.** Ankara: (2002). Pegem yay.

ŞİŞMAN, M. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği.** Ankara: Pegem Yayınları(2004).

ŞİŞMAN, M. ve S. T. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** 2. Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık. 2002

ŞİŞMAN, M. ve S. T. “Eğitim ve Okul Yönetimi” Y. ÖZDEN (Ed.), **Eğitim ve Okul Yöneticiliği.** Ankara: Pegem A Yayıncılık, 99–146. (2004)

TANRIÖGEN, A. “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali(1988) Arasındaki ilişkiler” , Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1988. Ankara.

TAYMAZ, H. **Okul Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayınları. (2003).

TAYMAZ, H. “ Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme ” **Eğitim Bilimleri(1986), Fakültesi Dergisi.** Cilt:19, Sayı1-2.

TOSUN, M. **Örgütsel Etkililik.** Ankara: TODA\_E yay. (1981).

TOSUN, M. **Örgütsel Etkililik: Bütünleştirici Bir Yaklaşım.** Yönetim(1981).

Psikolojisi Ulusal Sempozyumu.kasım Ankara1981

TÖREMEN, F. KOLAY, Y. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler.** Milli Eğitim Dergisi sayı:160 güz (2003)

TÖREMEN F. M. HOZATLI 2006 “ İlköğretim Okul Yöneticilerinin, İlköğretim Denetçilerinin Kurum Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşler” *Milli Eğitim Dergisi.* Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Yıl:35. S.:170. 202–215.

TURAL, N. K. **Örgenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik.** Ankara Üniv. Eg.Bil.Fak. Dergisi

TÜRK, E., 1999, **Türk Eğitim Sistemi**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara. (2002).

TÜMER, M. Yönetim ve Yönetici. İstanbul: Üçler matbaası. 1971

ULUĞ, F. **Eğitimde Grup Süreçleri**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara1999,

UYSAL, A. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları. 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

WERNER, I. Liderlik ve yönetim.(Çev. Vedat Üner). İstanbul:Rota yayın yapım tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1. Baskı. 1991

YILMAZ, V.. 2006 “İlköğretim Okullarının Etkili Okul Olma Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

YARDİBİ, N.**Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi),Ankara,1991.

YENİPİNAR, Ş. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1998

**Değerli Öğretmen Arkadaşlarım;**

Bu anket ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları’’nı araştırmak amacıyla ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır.

**Bu ankette sizden istenen, ankette ver alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir.** Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğinize bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir. **Ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

**Yüksek Lisans Tez Danışmanı**

Prof. Dr. Semra ÜNAL

**Yüksek Lisans Tez Öğrencisi**

Baki KOÇ  
Yeditepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü

## I. BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki soruları seçeneklerden durumunuza uygun olanı “X” işareti ile belirtiniz.

- 1) Cinsiyetiniz:  Bay  Bayan
- 2) Göreviniz:  Yönetici (Müdür)  Öğretmen
- 3) Yaşınız: a-  24 – 34 b-  35 – 44 c-  45 – 54 d-  55 ve üstü
- 4) Meslekte çalışma süreniz:  
 1–5 yıl arası  6–10 yılı arası  11–15 yıl arası  
 16–20 yıl arası  21 yıl ve üzeri
- 5) Şu an çalıştığınız okuldaki çalışma süreniz:  
 1–5 yıl arası  6–10 yılı arası  11–15 yıl arası  
 16–20 yıl arası  21 yıl ve üzeri
- 6) Hangi kademede çalışıyorsunuz:  I.kademe  II. Kademe
- 7) Branşınız:  
 Sınıf Öğretmeni  Türkçe  Fen Bilgisi  Matematik  Sosyal Bilgiler  
 Yabancı Dil  Yetenek Grubu (Resim-Müzik ve Beden Eğitimi)  Diğer



## II. BÖLÜM

	Hiç bir zaman Katılımı yorum ( 1 )	Nadiren Katılıyorum ( 2 )	Çoğunlukla katılıyor um ( 3 )	Her zaman Katılıyorum ( 4 )
1. Yapacağı işin gerektirdiği teknik yeterlilik, teknik beceri ve bilgiye sahiptirler.				
2. Sosyal yeterlik, sosyal konularda bilgi ve alışkanlıklar kazanmışlardır.				
3. Samimi ve güven vericidirler.				
4. Girişken, başkalarına kolay yaklaşabilen, konuşkan, inandıran, ikna eden, cesaret veren ve doğru yolu gösteren insanlardır.				
5. Öğretmenlere kaşı yardımcı, çalışmada istekli, güdüleyici ve arkadaşça davranış göstermezler.				
6. Personelin ideal ve görüşlerine, inançlarına, haklarına ve değer yargılarına karşı saygılıdır.				
7. Birlikte çalışacağı, iş birliği yapacağı ve ilişki kuracağı kişiler hakkında bilgilidirler.				
8. Örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturur.				
9. Okuldaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde yönetir ve çözüme kavuşturur.				
10. Okuldaki mevcut gruplaşmaları okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.				
11. Çalışanların şartlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanakları sağlamaya istekli ve gayretlidirler.				
12. Amaçlara ulaşmak için plan ve programlar hazırlama bilgi ve becerisine sahiptirler.				
13. Görevleri tamamlamak ve amaçlara ulaşmak üzere iyi organize olma bilgi ve becerisine sahiptir.				
14. Liderlik dinamizmine ilişkini yeterli bilgi ve uygulama becerisi kazanmışlardır.				
15. Alternatifler arasından seçim yapar, çabuk ve isabetli kararlar verir.				
16. Verdikleri kararlarda sağlam olmak üzere esas delilleri elde eder, fakat kararında inat etmez.				
17. Verilen kararları, koşulları göz önünde bulundurarak uygulama becerisi kazanmışlardır.				
18. Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler				
19. Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.				
20. Sistemin politika ve organizasyonuna ilişkin çalışmalarda katkıda bulunmak için bilgili ve isteklidirler.				

21. Verilen kararlarda okul Çalışanlarının katılımını sağlamak için gerekli iletişimi sağlamazlar.				
22. Okul Çalışanlarının, görüşlerini çekinmeden yöneticiye aktarmalarını sağlama ve bu görüşleri kendi görüşleriyle örtüşmese de benimseyebilme davranışı gösterirler.				
23. Verdikleri ısrarlı kararların nedenlerini ve kanıtlarının açıkça ortaya koyamazlar.				
24. Eleştiri ve övgülerinde nesnel değillerdir.				
25. Okul Çalışanlarını tanımak için, ön yargısız, inandırıcı ve içten ilişki kurarlar.				
26. Öğretmenlerin örgüt için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirir.				
27. Okul Çalışanlarını değerlendirirken yalnız aksayan yönlerini belirtmekten özenle kaçınırlar.				
28. Kurumun genel ve özel amaçlarını ve bunlara ulaşma yollarını ortaya koymazlar.				
29. Okul Çalışanlarının kendini geliştirmesi konusunda yol göstererek yardımcı olurlar.				
30. Okulda demokratik ve güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından yol göstericidirler.				
31. Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.				
32. Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar.				
33. Okulun kaynak ve imkânlarını öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak kullanır.				
34. Kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalışır.				

### III. BÖLÜM

**Bu konu ile ilgili belirtmek istediğiniz düşünceleriniz varsa lütfen bu bölümde belirtiniz.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ÖZ GEÇMİŞ

17 Kasım 1979 yılında Karabük ili Ovacık ilçesinde doğdum. İlköğrenimimi Çankırı ili Çerkeş ilçesinde, orta ve lise öğrenimimi Ankara da tamamladım. 1998 yılında 19 Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesinin Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazandım. Bu bölümden 2002 yılında mezun oldum. Aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanmak suretiyle Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladım. 2005 yılından itibaren. Özel Eğitim Zihinsel Engelliler Sınıf Öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

2006 yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bölümünde başladığım Lisans Üstü Eğitimimi “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okul Denetiminde Gösterdikleri Liderlik Davranışları” başlıklı çalışmayla tamamladım. 2009

**Baki KOÇ**