



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE ÇALIŞAN
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Sadi ÖKSÜZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

İSTANBUL, 2008



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE ÇALIŞAN
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN
PERFORMANSINA ETKİSİ

Sadi ÖKSÜZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN

Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2008

ÖNSÖZ

Günümüzde eğitim ile ekonomik kalkınma arasındaki ilişki daha belirgin hale gelmiştir. Gelişmiş ülkeler vatandaşlarını ülkenin kalkınmasında itici güç olarak görmekte ve insanlarına yatırım yapmaktadırlar. Tüm yaş gruplarını kapsayan ve hayat boyu süren bir eğitimle istihdam ve üretimi artırmaya çalışmaktadırlar. Bunların başarılmasında en önemli faktörlerden biri mesleki eğitim ve bu eğitimleri veren kurumların etkililiğidir.

Ülkemizde mesleki eğitim veren kurumların başında Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liseler gelmektedir. Bu okulların kuruluş amaçlarını ise hangi oranda gerçekleştirebildikleri tartışmalıdır. Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liselerin hedeflerine ulaşmasında önemli faktörler öğretmen ve yöneticilerdir. Görev ve sorumlulukları çok fazla olan öğretmenlerin görevlerinde etkili olabilmeleri için çevreleri ve çalışma koşulları iyileştirilmeli, özellikle yöneticileri tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Günümüzde, okulun üretim faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticilerden, öğretmenlere bir rehber olmaları ve öğretim liderliği yapmaları beklenmektedir. Yöneticiler, okulu yönetmede benimsedikleri yönetim stillerine özgü davranışlar sergileyerek öğretmenleri ve diğer personeli belli ölçüde etkilemektedirler. Araştırmada yönetici davranışlarının öğretmenlerin performanslarını etkileme düzeyi incelenecektir.

Çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen eşime, arkadaşlarıma ve tez danışmanım Prof. Dr. Semra ÜNAL 'a teşekkür ederim.

Ocak, 2008

Sadi ÖKSÜZ

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
KISALTMALAR.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
TABLolar	xiv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
I.1.PROBLEM DURUMU.....	1
I.2.PROBLEM CÜMLESİ.....	7
I.3. ALT PROBLEMLER.....	7
I.4. DENENCELER.....	8
I.5. SAYILTILAR.....	8
I.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	9
I.7. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	9
I.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	9
I.9.TANIMLAR.....	10
BÖLÜM II.....	11
II.1.YÖNETİM VE YÖNETİM BİÇİMLERİ.....	11
II.1.1.Yönetim.....	11
II.1.2.Yönetim Biçimleri.....	15
II.1.2.1.Yetkeci Yönetim	18
II.1.2.1.1.Yönetmenin özellikleri.....	18
II.1.2.1.2.Yapıyı kurma davranışı.....	19

II.1.2.1.3.Görev davranışı	19
II.1.2.1.4.İlişki davranışı	20
II.1.2.1.5.İşgörende varsayılan özellikler	20
II.1.2.1.6.Çalışma ortamı	21
II.1.2.2.Koruyucu Yönetim.....	21
II.1.2.2.1.Yönetmenin özellikleri	21
II.1.2.2.2.Yapıyı kurma davranışı	22
II.1.2.2.3.Görev davranışı	22
II.1.2.2.4.İlişki davranışı	22
II.1.2.2.5.İşgörende varsayılan özellikler	23
II.1.2.2.6.Çalışma ortamı	23
II.1.2.3.Destekçi Yönetim.....	24
II.1.2.3.1.Yönetmenin özellikleri.....	24
II.1.2.3.2.Yapıyı kurma davranışı	24
II.1.2.3.3.Görev davranışı.....	25
II.1.2.3.4.İlişki davranışı.....	25
II.1.2.3.5.İşgörenin varsayılan özellikleri	26
II.1.2.3.6.Çalışma ortamı.....	26
II.1.2.4.Birlikçi Yönetim.....	26
II.1.2.4.1.Yönetmenin özellikleri	27
II.1.2.4.2.Yapı kurma davranışı	27
II.1.2.4.3.Görev davranışı	27
II.1.2.4.4.İlişki davranışı.....	28
II.1.2.4.5.Çalışma ortamı	28
II.1.2.5.Başboş Yönetim.....	28
II.1.3.Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	29
II.2.OKUL YÖNETİCİLİĞİ.....	31
II.2.1.Tanımı.....	31
II.2.2.Rol, görev ve sorumlulukları.....	33
II.2.2.1.Okul müdürünün ek sorumlulukları.....	34
II.2.3.Yönetici Yeterlikleri.....	39
II.2.3.1.Teknik yeterlikler.....	42

II.2.3.2. Kavramsal yeterlikler.....	44
II.2.3.3. İnsancıl yeterlikler.....	44
II.2.3.4.Yönetmen Yeterlik Modeli.....	51
II.2.3.4.1.Yönetim Kavram ve Kuramlarında Yeterlik.....	51
II.2.3.4.2.Yönetim Teknolojisinde Yeterlik.....	52
II.2.3.4.3.İnsan İlişkilerinde Yeterlik.....	52
II.2.3.4.4.Yapı Kurma ve Yenileştirmede Yeterlik.....	53
II.2.3.4.5.Yönetim İşlevlerinde Yeterlik.....	54
II.2.3.4.6.Yönetim Sürecinde Yeterlik.....	54
II.2.3.4.7.Yönetimde Yeterliğin Düzeyi.....	55
II.2.4.Öğretim liderliği.....	57
II.2.5.Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	60
II.2.6.Etkili Yönetici Davranışları.....	66
II.3.ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK VE ETKİLİ OKUL.....	73
II.3.1.Etkililiğin Tanımı ve Koşulları.....	73
II.3.2.Etkililikte Payı Olan Kavramlar.....	76
II.3.2.1.Verimlilik.....	76
II.3.2.2.Sağlıklılık.....	82
II.3.2.3.Diriklik.....	85
II.3.2.4.Yararlılık.....	87
II.3.2.5.Örgütsel iklim.....	93
II.3.2.6.Örgütsel kültür.....	95
II.3.2.7.Kararlara katılım.....	96
II.3.2.8.İnsan ilişkileri.....	97
II.4.PERFORMANS	101
II.4.1.Performans Tanımı ve İlgili Kavramlar.....	101
II.4.2.Öğretmen Performansı.....	102
II.4.3.Öğretmen Performansını Etkileyen Faktörler.....	105
II.4.4.Öğretmen Performansının Artırılması.....	106
II.5.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	128
BÖLÜM III.....	133
METODOLOJİ.....	133

III. 1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	133
III. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	134
III. 3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	135
III. 4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	135
BÖLÜM IV.....	137
BULGULAR	137
IV.1 BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE KATILIM YÜZDELERİ.....	137
IV.2 BAĞIMLI DEĞİŞKENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERLE DEĞİŞİP DEĞİŞMEDİĞİNİ TEST ETMEK İÇİN YAPILAN DEĞERLENDİRMELER.....	141
IV.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	141
IV.2.2. “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	145
IV.2.3. “Okuldaki Göreviniz” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	147
IV.2.4. “Branş” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	151
IV.2.5. “En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	152
IV.2.6. “Yaşınız” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	170
IV.2.7. “Mesleki Kıdeminiz” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	184
IV.2.8. “Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	198
IV.3.ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	202
BÖLÜM V.....	204
TARTIŞMALAR.....	204
V.1.ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL BİLGİ VE DİĞER BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	204

V.2 ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	207
V.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	207
V.2.2. “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	209
V.2.3. “Okuldaki Göreviniz” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	210
V.2.4. “Branş” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	212
V.2.5. “En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	212
V.2.6. “Yaşınız” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	215
V.2.7. “Mesleki Kıdeminiz” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	217
V.2.8. “Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	219
V.3.ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	220
BÖLÜM VI.....	221
SONUÇLAR.....	221
VI.1. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	221
VI.2. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	222
VI.2.1. Öğretmen ve yöneticilerde, "Cinsiyet" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	222
VI.2.2. Öğretmen ve yöneticilerde, "Medeni Durum" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	223
VI.2.3. Öğretmen ve yöneticilerde, "Okuldaki Göreviniz" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	223
VI.2.4. Öğretmen ve yöneticilerde, "Branş" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	224

VI.2.5. Öğretmen ve yöneticilerde, "En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	224
VI.2.6. Öğretmen ve yöneticilerde, "Yaşınız" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	225
VI.2.7. Öğretmen ve yöneticilerde, "Mesleki Kıdeminiz" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	225
VI.2.8. Öğretmen ve yöneticilerde, "Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz" Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	226
VI.3.ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	227
VI.4. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	227
BÖLÜM VII.....	229
ÖNERİLER.....	229
KAYNAKÇA.....	232
EK-1 ANKET FORMU.....	237
EK-2 MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM YÖNETMELİĞİ.....	240
ÖZGEÇMİŞ.....	249

ÖZET

ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE ÇALIŞAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN PERFORMANSINA ETKİSİ

Küreselleşme sürecinde ülkelerin kalkınmasında en stratejik unsurun insan olduğu ortaya çıkmıştır. Yurttaşlarını iyi niteliklerle donatan ve istihdam eden ülkeler rekabet şanslarını artırmaktadırlar. Gelişmiş ülkeler bu amaçlarını mesleki eğitime önem vererek başarmaya çalışmaktadırlar.

Ülkemizde mesleki eğitim veren kurumlardan en yaygın Endüstri Meslek ve Teknik Liselerdir. Bu okullar Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçları doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri kazandırmak ve mesleklerinde ustalaşmış bireyler yetiştirmek için kurulmuşlardır. Bu okulların hedeflenen amaçlara ulaşmasında en büyük pay yönetici ve öğretmenlere aittir. Öğrencilerle bir arada bulunan, bilgi ve tecrübe aktaran, ufuk açan, rehberlik yapan ve en önemlisi de bir meslek kazandıran kişiler olarak öğretmenlerin önemi ortadadır.

Bu araştırmada Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde çalışan yönetici davranışlarının öğretmen performansına etki düzeyi incelenmiş ve öğretmenlerin performanslarını etkileyen yönetici davranışları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmada saha çalışmasına geçilmeden önce literatür taraması yapılmış, yöneticilerin uyguladıkları yönetim stilleri incelenerek öğretmenlerin performanslarına etki edeceği düşünülenler belirlenmiştir. Öğretmenlere konu ile ilgili açık uçlu sorular sorularak elde edilen bulgular uzmanların görüşü alınarak düzenlenmiş ve yönetici davranışlarının öğretmen performansına etki düzeyini belirlemek amacıyla anket oluşturulmuştur. Anketler tesadüfi örnekleme yoluyla 15 farklı Mesleki ve Teknik okulda 412 öğretmen ve yöneticiye uygulanmış, 36'sı hatalı ve boş olduğundan geriye kalan 376 öğretmen ve yönetici anketi üzerinde araştırmalar yapılmıştır.

Anketler SPSS programı ile değerlendirilmiş ve Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde çalışan yönetici davranışlarının öğretmen performansına etki düzeyi ile ilgili ulaşılan bulgular, tartışma bölümünde yorumlanmış, performansa olumlu katkı sağlamak amacıyla da sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın en önemli

sonucu Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde çalışan yönetici davranışlarının öğretmenlerin performansını oldukça fazla düzeyde etkilediğinin görülmesidir.

Ocak, 2008

Sadi ÖKSÜZ

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE BEHAVIOURS OF THE MANAGERS WORKING IN VOCATIONAL AND TECHNICAL SCHOOLS ON THE PERFORMANCE OF THE TEACHERS

It is revealed that the most strategic element of the countries' development in the process of globalization is the human. The countries that equip and employ their citizens with good quality enhance their chances for competition. Developed countries try to achieve their goals by accentuating vocational education.

The most common institutions that give vocational education in our country are the Vocational and technical schools. These schools are constituted to raise students with information and skills and as individuals skilled in their vocations according to the aims of the system of the National Education Ministry. The most important parts in reaching this goal are the managers and teachers. The importance of the teachers is obvious for their being with students, transferring their knowledge and experience, opening new horizons for them, their guidance and most importantly for making them get a vocation.

In this research, the influence level of the managers working in vocational and technical schools on the teachers' performance is observed and the behaviors of the managers that affect the teachers' performance are revealed.

Before starting the fieldwork, the literature was scanned and the directing methods used by managers that would affect the teacher's performance are determined. Teachers were asked open-ended questions and the findings were arranged by asking the experts' opinions and a survey was formed to determine the influence level of the managers' behaviors on the teachers' performance. The survey was applied to 412 teachers and managers in 15 different vocational and technical schools by casual sampling. Since 36 of the surveys were either inaccurate or empty, only 376 teachers and managers are considered in the research.

The surveys are evaluated through SPSS program and the findings about the influence level of the behaviors of the managers' working in vocational and technical schools on the teachers' performance are explicated in the discussion section. A conclusion and suggestions are also included to make a positive contribution to the

performance. The most important result of the research is that the behaviors of the managers' working in vocational and technical schools affect the teachers' performance on a high level.

January, 2008

Sadi ÖKSÜZ

KISALTMALAR

EARGED : Eğitimi Araştırma Ve Geliştirme Daire Başkanlığı

ŞEKİLLER

SAYFA NO

Şekil 1	Otoriter, Demokrat ve İlgisiz Yöneticilerin Özellikleri17
---------	---

TABLolar

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 1	Öğretmen ve yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı...136
Tablo 2	Öğretmen ve Yöneticilerin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Dağılımı.....137
Tablo 3	Öğretmen ve Yöneticilerin “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı.....137
Tablo 4	Öğretmen ve Yöneticilerin “Branş” Değişkenine Göre Dağılımı.....137
Tablo 5	Öğretmen ve Yöneticilerin “Mezun Olunan Eğitim Kurumu” Değişkenine Göre Dağılımı.....138
Tablo 6	Öğretmen ve Yöneticilerin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı.....138
Tablo 7	Öğretmen ve Yöneticilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı.....139
Tablo 8	Öğretmen ve Yöneticilerin “Okuldaki Çalışma Süreniz” Değişkenine Göre Dağılımı.....139
Tablo 9	Cinsiyet Değişkenine Göre “Karar verirken öğretmenlerin görüşlerini alması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....140
Tablo 10	Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....140
Tablo 11	Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....141
Tablo 12	Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....142
Tablo 13	Cinsiyet Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....142
Tablo 14	Cinsiyet Değişkenine Göre “Karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları..143
Tablo 15	Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları143
Tablo 16	Medeni Durum Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....144
Tablo 17	Medeni Durum Değişkenine Göre “Öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....145

Tablo 18	Medeni Durum Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	145
Tablo 19	Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Kişisel sorunlarınızla ilgilenmesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	146
Tablo 20	Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmaması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	146
Tablo 21	Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Meraklı bir kişilik yapısına sahip olması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları....	147
Tablo 22	Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Çevresindekilere sevgi ve saygı göstermesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	148
Tablo 23	Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	148
Tablo 24	Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Bürokratik işlemlere odaklanması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları...	149
Tablo 25	Branş Değişkenine Göre “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	150
Tablo 26	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	151
Tablo 26A	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	152
Tablo 27	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	154
Tablo 27A	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	155
Tablo 28	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	157
Tablo 28A	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	158

Tablo 29	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	160
Tablo 29A	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	161
Tablo 30	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	163
Tablo 30A	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	164
Tablo 31	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bürokratik işlemlere odaklanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	166
Tablo 31A	En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bürokratik işlemlere odaklanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	167
Tablo 32	Yaşınız Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	169
Tablo 32A	Yaşınız Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	170
Tablo 33	Yaşınız Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	171
Tablo 33A	Yaşınız Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	172
Tablo 34	Yaşınız Değişkenine Göre “Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	173
Tablo 34A	Yaşınız Değişkenine Göre “Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	174
Tablo 35	Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	175

Tablo 35A	Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	176
Tablo 36	Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli kendini haklı bulması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	177
Tablo 36A	Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli kendini haklı bulması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	178
Tablo 37	Yaşınız Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	179
Tablo 37A	Yaşınız Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	180
Tablo 38	Yaşınız Değişkenine Göre “Gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	181
Tablo 38A	Yaşınız Değişkenine Göre “Gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	182
Tablo 39	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	183
Tablo 39A	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	184
Tablo 40	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	185
Tablo 40A	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	186
Tablo 41	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	187
Tablo 41A	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	188

Tablo 42	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	189
Tablo 42A.	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	190
Tablo 43	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	191
Tablo 43A	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	192
Tablo 44	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	193
Tablo 44A	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	194
Tablo 45	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	195
Tablo 45A	Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	196
Tablo 46	Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	197
Tablo 46A	Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	198
Tablo 47	Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	199
Tablo 47A	Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları.....	200

Tablo 48	Öğretmen ve Yöneticilerin, Yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansını Etkileme Düzeyi İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı.....	201
-----------------	--	-----

BÖLÜM I

GİRİŞ

Mesleki ve Teknik Eğitim kişilere ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda bilgi, beceri kazandırmayı, iş ve hizmet alanlarına nitelikli insan gücü yetiştirmeyi ilke edinmiştir. Mesleki Eğitimin önemi ülkemizde yeni farkedilmeye başlansa da diğer ülkelerle, özellikle Avrupa ile kıyaslandığında bu konuda yapılanların yetersiz olduğu gözden kaçmamaktadır. Mesleki ve Teknik Eğitimde okullaşma oranının düşük olmasının yanında mezunların istenilen niteliklere sahip olmadığı ve gereken alanlarda istihdam edilemediği bir gerçektir. Bu tablonun oluşmasında payı olan kurumlardan birisi de şüphesiz Mesleki ve Teknik Eğitim okulları ve bu okulların eğitim kadrolarıdır. Bu araştırmada, Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Davranışlarının Öğretmen Performansını Etkileme Düzeyi ortaya çıkartılacaktır. Bunun için araştırmada, literatür bilgileri ile birlikte, öğretmen ve yöneticilerle yapılan alan araştırması sonuçlarına ve yorumlarına yer verilmiştir.

I.1 PROBLEM DURUMU

Etzioni'ye göre örgüt, "Belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birim"dir (Alıç, 1995, s.24'den aktaran; Akar, 2006, s.12). Bu tanım doğrultusunda iki ya da daha fazla birey, belli bir amaç için araya gelerek örgütleri oluşturmaktadır. Örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgüt üyelerinin birlikte çalışmalarını gerektirmektedir (Akar, 2006, s.12'den aktaran; Dağlı, 1996, s.1).

Örgütlerin başarılı olması için mutlaka yönetilmesi gerekir (Stoner ve Wankel, 1986, s.27). Owens (1991) yönetimi, "Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve grup olarak çalışmak" olarak tanımlamıştır. "Örgüt ve yönetimin

çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olmaktadır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir” (Bursalıoğlu, 2000, s.15).

Örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütün etkili olarak yönetilmesiyle olası görülmektedir (Özalp, 1986, s.3’den aktaran; Akar, 2006, s.14). “Çağdaş örgüt kuramcılarının, etkili örgütü tanımlarken kullandıkları benzetmelerden biri, çalışanların kendilerini büyük bir ailenin bireyleri olarak algılamaları duygusunun varlığıdır. Böylece örgütteki otorite, rol, bağlılık, yetki, itaat ve benzeri öğelerin tanımlanması ve açıklanması, ailenin bütünlüğü ve bireyleri arasındaki sıcak ilişkilerle örneklenerek daha somut biçimde yapılabilmektedir. Ancak örgüt bir aile, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler de aile içi ilişkiler düzeyinde tasarlandığı zaman bile çatışma olgusundan kurtulmak olası değildir” (Açıkalın, 1998, s.102). Çünkü örgütü oluşturan bireylerin özellikleri birbirinden farklıdır. Yönetim ise bütün bireysel farklılıkların ve çatışmaların olduğu ortamda, personelin etkili bir biçimde davranışta bulunmalarını sağlayarak örgütü amacına ulaştırmayı ve onu yaşatmayı hedefler (Kaya, 1993, s.43).

Genel yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak eğitim yönetimi gelişmiştir. Yani Taylor’dan günümüze kadar geliştirilmiş olan genel yönetim kuramları hem eğitim yönetimini hem de eğitim örgütlerini etkilemiştir. Taymaz’a (1995, s.16) göre, eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp, sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir. Bu doğrultuda Taymaz (1995, s.16) eğitim yöneticiliğini genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanması olarak görür (Akar, 2006, s.30).

Okul, bir amaca ulaşmak için yapılacak işlerin birden çok insan gücü gerektirmesi zorunluluğundan kurulur. İşgören sayısı arttıkça, bunların güçlerinin okulun amaçları için birleştirilmesi zorlaşır (Başaran, 2000, s.62). Bu noktada en büyük görev yönetime düşmektedir. Okul yönetiminin görevi okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak

yaşatmaktadır. Okul yöneticisi bu görevleri yerine getirirken çok çeşitli ve karmaşık davranışlarda bulunur. Bu davranışlar yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur. Okul yöneticisi bu rolleri oynarken bir eğitsel lider olma durumundadır(Taymaz, 1989, s.19'dan aktaran; Akar, 2006, s.44).

Eğitimin temelini okul oluşturur ve okul eğitimin üretildiği yerdir.”Eğitim örgütlerinde verimlilik kadar etkililik de gözden uzak tutulmamalıdır“ (Özdemir, 2000, s.4). Çünkü etkili okul, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştiren okuldur. Etkililiğin koşulları okulu verimli, sağlıklı, yararlı, dirik işletmek ve eğitim işgörenlerinin işten doyumlarını sağlamaktır(Başaran, 2000, s.11).

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmelerini sağlamaktır.Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır.Okul yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri ve iletişim alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmalıdırlar(Ersoy, 2006, s.6).

“Okulu toplumsal ve bilimsel gereksinimlere göre yapılandıracak, okulun amaçları ve işlevlerini gerçekleştirecek, sorunlarını çözecek olan eğitim yöneticisidir”(Başaran, 2000, s.61).Bu yüzden eğitim yöneticilerinin yeterlikleri çok önemlidir. Başaran da(1992) genel yöneticiler için yeterlik alanlarını kavram ve kuramlar(%5), insan ilişkileri(%50), yönetim teknikleri(%45) olarak vermiştir(Açıkalm, 1998, s.156). En mükemmel okul yöneticilerinin de yetersiz olduğu bir kısım alanlar vardır. Yetkin okul müdürü, bunların bilincinde olmayan ya da bunu kabullenemeyen okul yöneticileri özürlü okul yöneticileridir (Açıkalm, 1998, s.154). Bursalıoğlu(1981), okul yöneticilerinin geliştirilme alanlarını teknik, örgütsel ve insancıl olarak üç kümede toplamıştır(Açıkalm, 98, s.156).

Eğitim sistemindeki okulların türlerine göre isimleri, amaçları, işleyişleri bakımından çok az farklılıklarla birbirlerine benzerler. Ancak, okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okul kültürü, sağlığı ve iklimi bakımından benzemezler.Bunun sebeplerinden biri yöneticilerin oynadıkları rollerdir(Taymaz, 2000, s.53). Yöneticinin diğer personel üzerine olan etkisi çok önemlidir.

“Yönetim açısından okulun en önemli parçası eğitici personeldir. Sistem özelliği gösteren okullarda her parçanın, birimin ya da görevlinin sistemin işleyişinde bir rolü vardır. Bu nedenle okulun her ögesinin, sistemin bir parçası olarak rolünü oynaması ya da oynamaması, diğer parçaların işleyişini etkiler”(Açıkalın, 1998, s.31).

Kurumların saptanan amaçlarına ulaşmasında en etkili olan unsur çalışandır.Gerekli araç, makine, para ve diğer olanaklar sağlansa dahi bunlar nitelikli insanların elinde değilse başarı sağlanamaz(Taymaz, 1993, s.158). Geleceğin okulunda yüksek nitelikli eğitim işgörenlerinin birlikte çalışacağı yönetsel kararların birlikte verileceği, takım çalışması okulun yönetim ve üretim süreci; takımlar da okulun örgütsel yapısı olacaktır(Başaran, 2000, s.57).

“Eğitim; bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir“(Ertürk, 1975, s.77).Eğitim yaşantıları sonucunda öğrencide gözlenen davranışlar okulun hedeflediği davranışlarla uyuyorsa ya da bireyin eğitim sürecinde kazandığı davranışlarla mesleğindeki davranışlar arasındaki yakınlık varsa eğitim amacına ulaşmış olup verim yüksektir”(Güçlüol, 1991, s.124'den aktaran; Ataklı, 1993, s.10).

Günümüzde eğitim, ekonomik büyümenin önemli bir etkeni olarak kabul edilmekte ve ekonomik büyümeyi hızlandıracak niteliklere sahip insanlar yetiştirmeyi amaçlamaktadır(Sarıaslan, 1978, s.1-2'den aktaran; Ataklı, 1993, s.2). Cumhuriyetten bu yana eğitim, ulusal idealleri gerçekleştirmek, özgür bir devlet kurmak, çağdaş ve dinamik bir toplum yaratmak, güçlü bir kadro ve liderler yetiştirmek için bir araç olarak görülmüştür.Bunun için çeşitli girişimlerde bulunulmuş ve büyük paralar harcanmıştır(Seçkin, 1988, s.2'den aktaran; Ataklı, 1993, s.2).

Kalkınma planları eğitimde nitelik ve niceliğin birlikte gelişmesini öngörürken nicelikteki artışlar nitelikte de aynı hızla gerçekleşmemiştir(Temel, 1991, s.97'den aktaran; Ataklı, 1993, s.5). Nitelikli eğitimden yoksun vatandaş sayısının artması eğitim görmemiş olanların sayısının fazlalığı kadar sakıncalı olmaktadır(Sönmez, 1987, s.45'den aktaran; Ataklı, 1993, s.5).

“2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “İNSAN”dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya

çıkıştır. İnsanoğlu teknolojideki başdöndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir(Kotter,1996). Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930’lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90’lardayken bu oran 2000’li yıllarda %10’un altına düşmüştür. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir“

(http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2)

”Eğitimdeki yenileşmenin başarılı olmasında en önemli boyutlardan biri de insan, dolayısıyla “öğretmen” boyutudur. Öğretmenlerini moral, ekonomik, çalışma şartları açısından istenilen seviyeye getirmeyen sistemlerin başarılı yenileşme yapma şansları pek bulunmamaktadır”(Özdemir, 2000, s.155).

Eğitimin veriminde yönetici, öğretmen, program, ortam, değerlendirme gibi birçok öge etkili olmakla birlikte, en önemli öge öğretmendir.Toplumun kalkınması, eğitimin niteliğinin yükselmesi, öğrenciye istenilen davranışları kazandırma yoluyla verimin artması, bir bakıma öğretmene bağlıdır(Ataklı,1993, s.12).

Açıklan’a(1994, s.1) göre okul, ”eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır” Bu nedenle, okulun etkililiği ise bu görevde en önemli rollerden birini üstlenen öğretmenlere düşmektedir.Çünkü öğretmen eğitim öğretim faaliyetlerini sınıf içinde bizzat yürüten kişidir(Şentürk, 2004, s.2). Öğretmen, öğrencilerinde istenilir davranış değişikliği oluşturmayı amaçlayan, bunu başardığı oranda nitelikli ve verimli olduğu düşünülen insandır(Ataklı, 1991, s.228).

Okullar, öğrenciye eğitim hizmeti sunan örgütlerdir. Okulun diğer örgütlerden en önemli farkı ürününün insan olmasıdır. Bir fabrikada hatalı ürün yeniden işlenerek düzeltilebilir. Ancak, eğitim örgütlerinin ürünü olan öğrenciyi tekrar birinci sınıftan başlatmak veya yok etmek mümkün değildir.Bu okullarda üretimin en önemli faktörü olan öğretmenler, hatalarını düzeltme şansına sahip olmadıkları için, ürünü ilk defada hatasız üretmek zorundadırlar(Şahan, 2000,

s.4'den aktaran; Çelik, 2006, s.26).Bu nedenle öğretmenlerin gösterecekleri performans hayati önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin verimliliği kişisel ya da mesleki bir takım niteliklere sahip olmayı gerektirir.Bazı yazarlara göre bu nitelikler; zihinsel yeterlik, alan bilgisi, akademik hazırlık, gelişim ve öğretim bilgisi, olumlu kişilik özellikleridir(Ausubel ve Robinson, 1969'dan aktaran; Ataklı, 1993, s.13).

Öğretmenin meslekteki başarısına, mesleği isteyerek seçmesi kadar öğretmenin sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğeler etkiler (Bursalıoğlu, 2000, s.42).Bunlardan bazıları; Öğretmenlerin yetiştirilmesi, temel ve hazırlayıcı eğitim, hizmetiçi eğitim, özlük hakları, çalışma koşulları, toplumdaki statüleri, okulun fiziki şartları, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, diğer personel ile ilişkileri, yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır.

Araştırmalar eğitim örgütlerinde, örgüt havasının, örgütün yapısından daha önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır(Bursalıoğlu, 1997, s.19).Öğretmenlerle okul yöneticisi arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler.Öğretmenler, yöneticileri kendilerini mutlu ya da mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar.Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir, personelin morali yükselir(Havighurst-Nevgarten, s.201-207'den aktaran; Bursalıoğlu, 2000, s.47).Aksi söz konusu olduğunda ise ahenk ve moralin bozulacağı, personelin de bunlardan olumsuz olarak etkileneceği bir gerçektir.Bu durum öğretmenlerin performansını az ya da çok etkileyecektir. Örgütün varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır(EARGED, 2006, s.35).Öğretmenlerin gösterdikleri performans, okulun etkililiği ile yakından ilişkili olduğundan bu araştırmaya konu olmuştur.

I.2. PROBLEM CÜMLESİ

Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Davranışlarının Öğretmen Performansını Etkileme Düzeyine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Nelerdir?

I.3. ALT PROBLEMLER

1. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
2. Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
3. Yönetici ve öğretmenlerin görev grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
4. Yönetici ve öğretmenlerin branş grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
5. Yönetici ve öğretmenlerin en son bitirilen eğitim kurumu grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
6. Yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
7. Yönetici ve öğretmenlerin kıdem grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
8. Yönetici ve öğretmenlerin okulda çalışma süreleri grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
9. Yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyi nedir?

I.4. DENENCELER

1. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
2. Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
3. Yönetici ve öğretmenlerin görev grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
4. Yönetici ve öğretmenlerin branş grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
5. Yönetici ve öğretmenlerin en son bitirilen eğitim kurumu grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
6. Yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
7. Yönetici ve öğretmenlerin kıdem grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.
8. Yönetici ve öğretmenlerin okulda çalışma süreleri grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

I.5. SAYILTILAR

1. Anket soruları örneklem grubu tarafından içtenlikle ve hiçbir etki altında kalmadan cevaplanmıştır.
2. Anket yolu ile elde edilen bulgular, ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini doğru olarak yansıtmaktadır.

I.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma 2006-2007 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma anket sorularına verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.

I.7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik Lise yöneticilerinin yönetim stillerine ilişkin davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyinin belirlenmesidir.

I.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bilindiği gibi “Okul, çok boyutlu bir olaydır...ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir(MEB, 1993, s.85’den aktaran; Açıkalın, 1998, s.2).Yalnızca iyi yetiştirilmiş bireyler içinde yaşadıkları toplumu daha iyi noktalara taşırlar.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sistemi de üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır(Venn, 1969, s.105’den aktaran; Taymaz, 2000, s.1). Bu yüzden okulların kuruluş amaçlarını büyük bir başarıyla yerine getirmeleri gerekmektedir. Okulların amaçlarına ulaşmasında en büyük sorumluluk çalışanlara, özellikle de yöneticilere aittir. Yöneticilerden eğitim örgütünü amaçlarına ulaştırmada diğer personele etkili liderlik etmeleri beklenir. Yöneticilerin benimsedikleri yönetim stilleri örgüt havasını ve öğretmenlerin performansını etkileyecektir. Bu durum okulun etkililiği ile doğrudan ilişkilidir.

Yapılan bu araştırma sonuçları, yöneticilere okul yönetimi ve insan ilişkileri konusunda yararlı bilgiler sağlayacak, okul ve eğitim sisteminin etkililiğine katkıda bulunacaktır. Ayrıca elde edilecek bilgiler ışığında yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda bazı fikirler ortaya çıkacaktır.

I.9.TANIMLAR

Yönetici: Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Öğretmen: Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde eğitim-öğretim görevini yapan kamu görevlisi.

Yönetici davranışları: Yöneticilerin benimsedikleri yönetim stilleri ile ilişkili olarak gösterdikleri davranışlar.

Performans: Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı(Tınaz,1999, s.389; Döverkaya,2002, s.4'den aktaran; Çelik, 2006, s.21).

Öğretmen performansı: Öğretmenin kurumun amaçlarına ulaşma yolunda gerçekleştirebildikleri.

BÖLÜM II

II.1.YÖNETİM VE YÖNETİM BİÇİMLERİ

Bu bölümde yönetim ve yönetim biçimleri açıklanmış, yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimleri çeşitli başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yönetim biçimlerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

II.1.1.Yönetim

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Ilgar, 2005, s.35). Owens de (1991) yönetimi, “Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve grup olarak çalışmak” olarak tanımlamıştır (Bursalıoğlu, 2000, s.15). Barnard da yönetimi “Sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba” olarak tanımlamıştır (Ilgar, 2005, s.36).

Örgütlerde yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (Özdemir, 1995, s.382’den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.1).

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş yahut yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 1997, s.3). Yönetim alanında ilk kitaplar çok eskiden yazılmıştır. Bunlardan bazıları Arthasastra, Politika, Cumhuriyet, Siyasetname, Prens, Nesayih ül Vüzera vel Ümera’dır. Bu eserlerin bazıları yazarlarına zarar getirecek kadar da gerçekçi idi (Bursalıoğlu, 1997, s.3). Eski Çin’de Tao dininin kurucusu Laotse de yönetim konusunda değerli öğütler vermiştir. Laotse’ye göre: Yönetim koşulları uygun ortam ve düşüncelerdir ki, insanlık ve adalet ilkeleri ile sağlanır. Bu felsefe benimsendikten sonra, makamlar ve görevler derecelendirilir,

bunları tanımlayacak bir terimler düzeni kurulur ve bu terimlere göre insanlar kadrolanır, çalışmaları değerlendirilir, mükâfatlandırılır veya cezalandırılır(Yutang, 1948, s.114'den aktaran; Bursalioğlu, 1997, s.4).Batılı yazarlara göre, Osmanlılar da başarılı örgütlenme ve yönetim eylemlerinde bulunmuşlar, bu sayede de o çağın ölçülerine göre büyük bir imparatorluk kurmuş ve yaşatmışlardır(Bursalioğlu, 1997, s.4).Yönetim alanında kitap yazan Türk düşünürlerin bazıları ise Farabi, Gazali, Nizam-ül Mülk, İbni Haldun, Sarı Mehmet Paşa'dır. Bu yazarlar kitaplarında hükümdar ve yöneticilere, akıllı davranınız, iyi davranınız, cesur olunuz, anlaşınız, esnek olunuz, danışınız gibi öğütlerde bulunmuşlardır(Bursalioğlu, 1997, s.6-7).

Genellikle ilk yönetim kuramları ve süreçlerinin askerler tarafından geliştirildiği, kilise ve sanayinin de bunları izlediği görülmektedir. Yönetim terimine anlam kazandıran atılım ise Cameralism akımıyla başlamıştır. Cameralism bir yönetim teknolojisi olup, yönetim ve işletme terimlerini bilimsel düşünce ve eyleme dayamayı öngörüyordu(Bursalioğlu, 1997, s.7).Yirminci yüzyılın başlarında insana felsefe, ekonomi, siyasal bilim açılarından çok tıp, psikoloji ve psikiyatri açısından bakanlar, yönetimde klinik bir yaklaşıma yol açtılar. Münstenberg yorgunluğa, Freud bilinçaltına, Cannon duyguların fizyolojisine, Prince kişilik bütünleşmesine ilişkin çalışmalarla bu döneme katkı sağladılar. Ayrıca Elton Mayo ve arkadaşlarının insan davranışı ve ilişkilerine ışık tutan Hawthorn araştırmaları, Moreno'nun aynı konudaki sosyometri çalışmaları, Lewin'in grup dinamiği ve liderlik incelemeleri, Rogers'in dolaylı danışmanlık teknikleri de bu hareketi beslemiştir(Bursalioğlu, 1997, s.8).

Yönetim biliminin gelişmesine siyasal bilimler, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, hukuk, mühendislik, tıp ve edebiyat katkıda bulunmuştur (Bursalioğlu, 1997, s.14).Yönetim alanında ilk teoriler yirminci yüzyılda ortaya atılmalarına rağmen eski olarak adlandırılmaktadır. Eski teoriler Bilimsel İşletme (Frederick Taylor), Yönetim Süreçleri(Henri Fayol), Bürokratik Örgüt(Max Weber), Yönetimin Formülleşmesi(Luther Gulick-Lyndall Urwick), Dinamik Yönetim (Mary Parker Follet)'dir.Yeni teoriler ise, İnsan İlişkileri (Elton Mayo), İşbirliği(Chester Barnard), Rasyonel Karar (Herbert Simon), Sosyal Sistem (Talcott Parsons), Hizmetlerin Taksası (Peter Blau) ve Örgütte Uyum (Emitai

Etzioni)'dir.Daha yeni teoriler de İnfomasyon Teorisi (Claude Shannon-Warren Weaer), Sibernitik(Norbert Wiener), Operasyonel Araştırma (Russel Ackoff-West Churcman), Genel Sistem Teorisi(Ludwig Bertalanffy) ve Açık Sistem Teorisi (Daniel Katz – Robert Kahn)'dir (Bursalıoğlu, 1997).

Baransel(1993) yönetimi, klasik, neo-klasik, modern, neo-modern yönetim düşüncesi olarak sınıflamaktadır(Baransel,1993, s.11'den aktaran; Karakaş,1999, s.17). Stoner ve Wankel(1986), yönetimin gelişmesini klasik yönetim kuramları, davranışsal okul, insan ilişkileri, sistem ve durumsallık yaklaşımları şeklinde sıralamaktadırlar(Özdemir, 1997, s.1'den aktaran; Karakaş, 1999, s.17).

Yönetim sürecinin başlıca özellikleri; 1-Beşeri dolayısıyla toplumsal bir süreçtir. 2-Bir grup sürecidir. 3-İşbirliği sürecidir. 4-İşbölümü ve uzmanlaşma sürecidir. 5-Amaçlara yönelmiş otoriteye ve yetkiye dayanan hiyerarşik bir süreçtir(Ilgar, 2005, s.37).

Başaran(2000, s.33) yönetim kuramlarını ortaya çıkış sırasına göre dört gruba ayırır.Bunlar; yapısal ve süreçsel kuramlar, davranışsal kuramlar, nicel kuramlar ve sistem kuramlarıdır.

Ataerkil yönetim kuramlarının uyguladığı ilke ve kurallar şunlardır:Yetke sıradizini, okulun yapısının temelidir.Üstlerin buyrukları sıradizine uyularak astlara ulaştırılmalıdır.Ast-üst ilişkileri duygusal değil ussal olmalı, mesafeli olmalıdır. Üstlerin buyrukları astlarca koşulsuz yerine getirilmelidir.Üste danışılmadan iş yapılmamalıdır. Ast ve üst eşit tutulmamalıdır.Üstlerin hakları, astların ise görevleri vardır.Okulda verimliliğin artırılması aslolandır.Bunun için tüm işgörenler deneyimli olmalı; eşgüdümlü çalışmalıdır.Her işgören kendine düşeni eksiksiz ve en üst düzeyde yapmalıdır.Aksi halde cezalandırılmalıdır.Okula mesleğinde iyi yetişmiş işgörenler alınmalıdır.Ücret artışında kıdem önkoşuldur. Üstlerin astlara babacıl davranması beklenir.Bu davranışlar tatlı sert olmalıdır.Ücretler zamanında ve kesintisiz ödenmelidir.Ataerkil yönetimin ilke kuralları öğrencilere kolaylıkla uygulanırken öğretmen ve uzmanlara uygulanması zordur.Eğer okul yönetmeni, yönetimde yetersiz ve kişilik özellikleri bakımından yönetmen olmaya elverişli değilse; ataerkil yönetimin ilke ve kurallarını kötüye kullanabilir, okulu etkisizleştirebilir(Başaran, 2000, s.34).

Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre; örgüt, işgörenlerin çalışması sırasında var olan ilişkilerin, erkin, hedeflerin, rollerin, etkinliklerin, iletişimin ve ilgili etkenlerin bir yapısıdır(Hicks ve Gullett, 1975'den aktaran; Başaran, 2000, s.34).Ataerkil yönetimin ilke ve kuramlarının birçok ilke ve kuramını benimserler ayrıca komuta birliği, yetkiye denk sorumluluk, yönetim alanı, yetke göçerimi, uzmanlaşma, görevin ölçünmesi(standardizasyon), kararın merkezileşmesi, görevlerin eşörneklenmesi, belirgin işbölümü, işgöreni özendirme gibi ilkeleri de benimserler(Başaran, 2000, s.34).

Davranışsal yönetim kuramları da işgörenleri ele alarak, bu açıdan yüksek verime ulaşmaya çalışır, işgörenin ilişkilerini, etkileşimini, çalışmasını, kısaca davranışını incelemeyi konu edinmiştir. Bu kurama göre, işgörenler, gereksinimleri doyurulduğunda ancak etkili çalışırlar.Örgütsel etkililiğin anahtarı, işgörenlerin içinde istekle çalışacakları bir örgüt yapısı, yönetim biçimi ve ortamıdır.Örgüt, bu niteliğe kavuşturulduğunda işgörenler örgüte bağlanırlar; ortak amaçlar için güçlerini salıverirler(Başaran, 2000, s.35).

Nicel yönetim kuramları ise, örgütü ve işleyişini matematik modellerle açıklamaya, tanımaya çalışırlar.Bu kuramların odağı, örgütün karar verme sistemi ve sürecidir.Bu kurama göre, kararın niteliği değil, etkili uygulanması önemlidir.İlkeleri; üretimin artırılması, plan ve programa önem verilir, planlar gelecekle ilgili kararlardır, kararlar en yüksek düzeyde etkili olacak şekilde verilmelidir, örgütün sorunlarını tanımak için sistem çözümleme yöntemi kullanılır, her örgüte uyan bir matematik modeli ve bilgisayar programı geliştirilebilir, örgütün sorunlarını tanımak için doğru dönütlere gerek vardır, örgütün sorunlarını çözmek için pek çok bilimden yararlanılmalıdır(Başaran, 2000, s.36).Bu kuramlar daha çok mal üreten örgütler için uygundur.

Sistem kuramları da, örgütleri birer sistem olarak görürler.Bu yaklaşıma göre: okul, toplumsal bir sistemdir; okulun yönetsel eylemleri olumsuzluk temeline oturtulmalıdır; okul, işgörenlerin gereksinimleri göz önüne alınarak yapılandırılmalıdır; yönetsel sorunlar için sibernetikten yararlanılmalıdır.Ayrıca önceki yönetim kuramlarından faydalı olacak ilkeler göz önüne alınmalıdır(Başaran, 2000, s.38).

Herhangi bir okul ve yönetim modeli, herhangi bir okula uyabilir de uymayabilir de. Olumsuzluk kuramına göre, okul için en iyi bir model ya da en iyi bir yönetim biçimi yoktur.En iyi okul modeli, okulun amaçlarına ve en iyi yönetim biçimi ise, işgörenlerin niteliğine uygun olmalıdır.Her okulun kendi doğasına uygun bir yapısı ve yönetim biçimi olmalıdır.En iyi olarak nitelenen bir okul modeli ve yönetim biçimi, uygulanan okula uymadığında en kötüye dönüşür.Okulun büyüklüğü, örgüt yapısını ve yönetimini etkiler (Başaran, 2000, s.38).

Aynı görüş, okuldaki eğitim işgörenleri için de geçerlidir.Bir yönetim biçimi, uygulandığı işgörelere uymalıdır.En kötü sayılan bir yönetim, uygulandığı işgörelere uyduğunda onların verimliliklerini artırabilir.Bunun tersi de doğrudur.Bir örgütte başarılı olan bir yönetim biçimi, başka bir örgüte uyabilir de uymayabilir de(Başaran, 2000, s.38).

Okulu yönetenlerin yönetim yeterliği ve biçimleri birbirinden ayrıdır.Yetkeci yönetime inanan bir müdürün geliştireceği yapı ve yönetim biçimiyle birlikçi yönetime inanan bir müdürün yapı ve yönetim biçimi birbirine benzemez(Başaran, 2000, s.38).

II.1.2.Yönetim Biçimleri

Yönetim biçimi, bir örgütte bütün yönetmenlerin uyguladıkları yönetim biçimlerinin bir bileşkesidir ve yönetmene özgü olmaktan çok, örgüte özgüdür. Ancak bu bileşkede en üst yönetmenin etkisi çok büyüktür. Örgütün yönetim biçiminin niteliğini, yönetmenlerin ve yönettikleri işgörelere özellikleri; yönetmenlerin yapıyı kurma, görevi başarma, işgörelere ilişki kurma davranışları ve çalışma ortamının niteliği belirler. Bir örgütte, aynı yönetim biçiminin çatısı altında, yönetmenleri birbirinden ayıran özellik, uyguladıkları yönetim biçimleridir. Yönetim biçimi, yönetmenin görevini başarma davranışı ile işgörelere kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür(Başaran, 2004, s.107).

Khan(1999, s.574), 1939 yılında Lewin, Lippit ve White'ın yöneticilikle ilgili yapmış oldukları çalışmalarına yöneticiliği demokratik, otoriter ve ilgisiz(laissez-faire) yöneticilik olarak ayırdıklarından bu yana, bu ayrımın birçok yöneticilik çalışmasında kullanıldığını belirtmektedir(Özdemir, 1995, s.382'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.1).

Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetici davranışlarının genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir.

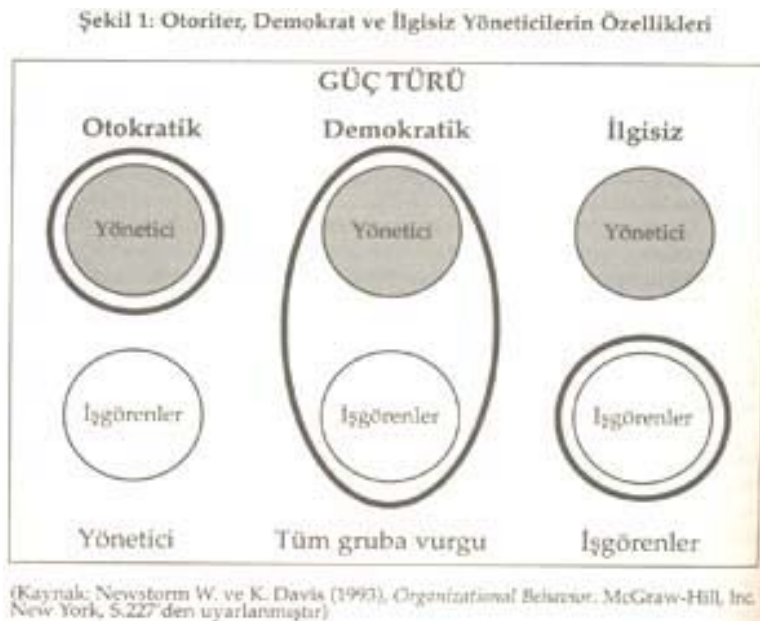
Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da iş üzerinde toplanır. İnsandan çok işe önem verir. Yöneticinin istediği işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır(Peker ve Aytürk, 2000, 72'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.1). Otoriter yönetici, önemli tüm kararları astlarına danışmaksızın alır. Grubun karar alma sürecine katılmasına izin vermez. Üyelere, kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Emir, bilgi veya nasihat vereceği durumlar dışında grup aktivitelerinden uzak kalırlar(Weissenberg, 1971, 448 ; Khan,1999, 574'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). Otoriter yöneticinin erk kaynağı genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. Otoriter yöneticinin yetke kullanma biçimi çoğunlukla korku salmaya dayalıdır(Başaran,1998, 70-71'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). Otoriter yöneticiler, güç ve karar alımını kendilerinde merkezileştirir. Bu yöneticiler, işgörenlerinin ne söylenirse onu yapmasını bekler ve işgörenlerinin bütün iş durumlarını düzenleyerek, tüm yetkiyi üzerine alırlar. Otoriter yöneticiler, genellikle olumsuzdurlar, tehdit ve cezalandırmayı esas alırlar(Newstorm ve Davis, 1993, 227'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). Demokratik yönetici, grup hedeflerinin başarısına göre performansa dayalı ödüllendirmeler yapar. Yönetici, grubun bir parçası olarak kalır. Emirler yağdırmaksızın işgörenlerin faaliyetlerde yer almasını sağlar (Weissenberg, 1971, 448'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2).

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir(Eren,1989, 382-383'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). Demokratik yöneticiler, otoriteyi desantralize eder. Kararlar, katılıma dayalı olarak alındığından otoriter yöneticideki gibi tek taraflı değildir, çünkü onlar takipçilerinden ve katılımcılardan danışmanlık alırlar. Yönetici ve grup, sosyal bir ünite olarak hareket eder. İşgörenler onları ilgilendiren durumlar hakkında bilgilendirilir ve fikir

ve önerilerini açıklamaya teşvik edilirler(Newstorm ve Davis, 1993, 227'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2).

İlgisiz yönetici , bir örgütün üst makamlarında bulunan kişilerin yetkilerini kullanmamalarından dolayı ortaya çıkar. İşgörenlerin işten doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez. Örgütte oluşan çatışmalar sürer gider ya da zamanla kendiliğinden unutulur. Takım ruhunu geliştirmek için yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. İşgörenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler. İlgisiz yönetici, izleyicileri kendi hallerine bırakır ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir(Eren,1989,s.382-383; Başaran, 1998,78'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). İlgisiz yönetici, örgütteki faaliyetlerde çok az yer alır ve emir vermez, o sadece asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt verir, gruba kendi aktivitelerini ve metotlarını belirlemede tam serbestlik sağlar, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez. Bir yönetici, hemen her zaman pasif kalıyorsa o laissez faire stilini göstermektedir(Khan, 1999, 574'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). İlgisiz yöneticiler, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Onlar, büyük ölçüde grubun kendi hedeflerini belirlemesine ve onların kendi problemlerini kendilerinin çözmesine bağımlıdır(Newstorm ve Davis, 1993, 228'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.2). Otoriter, demokrat ve ilgisiz yöneticilerin özellikleri Şekil II.1 de gösterilmiştir.

Şekil II.1. Otoriter, Demokrat ve İlgisiz Yöneticilerin Özellikleri



(Kaynak: Newstorm W. ve K. Davis (1993), *Organizational Behavior* . McGraw-Hill, Inc. New York, S.227'den uyarlanmıştır)

Ilgar'a(2005, s.71) göre: liderlik tipleri otokratik, demokratik ve serbestiyetçi liderliklerdir. Yönetici hangi liderlik tipini seçeceğine karar verirken a)Kendi özelliklerine, değer yargılarına, beklentilerine, b)Astların ve personelin özelliklerine, kendilerine güvenlerine, beklentilerine, c)Duruma, sorunun niteliğine, zamanın sınırlılığı vb.gibi özellikleri dikkate almalıdır.

Bir okul ne denli iyi kurulursa kurulsun, yönetmenin yönetim biçimi, işgörenleri etkileyerek örgütün öğretme, öğrenme ve çalışma ortamını değişikliğe uğratar. Okulda bu yönetim biçimlerinden birini tek başına göremeyiz ama bunlardan birine daha çok benzer(Başaran, 2000, s.74).

Örgütlerde pek çok yönetim biçimi uygulanır. Bunlar, önderlik araştırmalarına dayanılarak, otokratik uçtan demokratik uca doğru dört başlıkta toplanabilir. Yönetimsel davranış kuramları, yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim başlıkları altında kümelendirilebilir. Ayrıca bir kuram olmamakla birlikte, bazı örgütlerde görüldüğü için başıboş yönetim de sayılabilir(Başaran, 2004, s.107).

II.1.2.1.Yetkeci Yönetim

Yetkeci yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir(Başaran, 2004, s.112).

II.1.2.1.1.Yönetmenin özellikleri

Yönetmenin erk kaynağı, genellikle yasalar ve oturduğu makamdır. Eğer yönetmen, yönetimde yeterliyse yasal ve makam erkini uzmanlık erki ile destekler. Yönetimsel erkini güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, dinsel inançları, törel değerleri, anamalcı gücünü, gelenekleri, görenekleri ve benzerlerini kullanır. Girişimcidir; genellikle tehlikeyi sever; sürekli gelişmek, ilerlemek ister; ülküsüne ulaşmaya çalışır; sert ve karardır; nesnel davranmaya çalışır; özel yaşamını örgütsel yaşamından ayırmaya özen gösterir; yetkesini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz. Yetkeci yönetmenin yetke kullanma biçemi, çoğunlukla korku salmaya dayanır. Astlarının yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler hazırlar, bunlar için ne tür cezalar verileceğini tek tek gösterir. Kimi kez

olağanüstü eylem ve işlemler için ödül de koyar. Astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır. Yetkeci yönetmenin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla, gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur. Yetkeci yönetmen, cezalandırmaya kıyamadığı astlarını, iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendine itaate dönüştürmeye çalışır. Üretimi artırmak için işgörenler arasında bireysel yarışma açmaya özen gösterir(Başaran, 2004, s.112).

Yetkeci yönetmen, ilke olarak tek adam yönetimine inanır. Kararlarına kimseyi karıştırmaz; buyruklarının nedenlerini canı isterse astlarına açıklar. Kendi ilkelerine aykırı olan önerileri kuşkuyla karşılar; genellikle astlarının düşüncelerine, görüşlerine kapalıdır. İnsanların çıkarlarını her değer üstünde tuttuğuna inanır. Ekonomik değerleri önde tutar. Yönetimsel kararlarda ussal olmaya özen gösterir. Karlılığın ussallıkla sağlanacağına inanır(Mills,1963; Schein,1965; Filley ve House,1969; Bos,1971; Handy,1976'den aktaran; Başaran, 2004, s.112).

Araştırmalar, Türkiye'deki okullarda çoğunlukla yetkeci yönetimin uygulandığını göstermektedir. Yine bu araştırmalara göre, okulların yetkeci yönetimi, siyasal erkin tutumuna göre yumuşamakta veya sertleşmektedir(Başaran, 2000, s.76).

II.1.2.1.2.Yapıyı kurma davranışı

Yetkeci yönetmen, dar denetim alanlarından oluşan dik bir yetke sıradizini kurar; zorda kalmadıkça yetkesini, ast yönetmenlere göçermez; tüm yetkeyi elinde toplamaya özen gösterir(Handy, 1976'dan aktaran; Başaran, 2004, s.112).

II.1.2.1.3.Görev davranışı

Yetkeci yönetmen, işgörenlerin çalışmalarını düzenli ve temiz, işlerini süresi içinde ve verimlerini, nicelik ve nitelikçe tam yaptırmaya çalışır. İşgörenlerin, görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu duyumsamalarına özen gösterir. Her koşulda verdiği kararların tam olarak gerçekleşmesini sağlamaya çalışır. Yetkeci yönetmen için insan, örgütte belli bir görevi aksatmadan yapan bir makinedir(Filley ve House,1969;

Korman,1977; Hitt ve diğlerleri,1979; Mıhçıoğlu,1985'den aktaran; Başaran, 2004, s.112-113).

II.1.2.1.4.İlişki davranışı

Yetkeci yönetmenin astları ile ilişkisi çok az ve biçimseldir. İşgörenlerle olan bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. İşgörenlerin işleri ile ilgili yakınmalarından hoşlanmaz; onları kendinin seçeceği yollarla razı olmaya zorlar. İşgörenlerden, iyilik ya da kötülükle, koşulsuz kendine itaat, bağlanma, uysallık ve sorun çıkarmama davranışları göstermesini ister. İşgörenlerle sözlü, yazılı iletişimi azdır ve iletişim karşılıklı sezgiye dayanır; bu yüzden yanlış anlaşılmalarda çokça olur. Yetkeci yönetmen, işgörenlerin işten doyumunu sağlamak; örgüte uyumsuzluklarını gidermek; davranışlarını değiştirmek; takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz. İşgörenlerin arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözümlü yolu, yetkiyi kullanmaktır(McGregor,1969; Schein,1965; Filley ve House,1969; Handy,1976; Hitt ve diğlerleri,1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.114).

II.1.2.1.5.İşgörende varsayılan özellikler

İşgörenler iki sınıfa ayrılır; yönetenler ve yönetilenler. Yönetenler güvenilebilen; örgütsel amaçlar için var güçlerini harcayabilen; yüksek amaçlar ve gereksinimler için güdülenebilen; yüksek nitelikli, seçkin ve ussal kişilerdir. Yönetilenler ise, güvenilemeyen; ancak parayla bazı amaçlar için güdülenebilen; etkin olmaktan çok edilgen; dıştan denetlenebilen; yalnız çıkarları için çalışabilen; duyguları bile denetlenebilen; zorla çalıştırılabilen; sürekli korunmak isteyen duygusal kişilerdir. Yönetilenler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye direnirler; kendi başlarına karar veremezler; sorumluluk almaktan kaçarlar. İyi bir işgören, çok çalışkan, üstlerine bağlı, örgüte yararlı, güvenilebilir, başkaları ile yarışan, buyruklara koşulsuz uyan, sorun çıkarmayan, işinde yeterli kişidir(Başaran, 2004, s.114).

Yetkeci yönetimi uygulayan örgütlerde yönetilenler, güçlü, kararlı, katı ama adil, tatlı sert yönetmeni sevmeye, ona korkuyla karışık saygı duymaya eğilimli

olurlar(McGregor,1969; Schein,1965; Cole,1988'den aktaran; Başaran, 2004, s.114).

II.1.2.1.6.Çalışma ortamı

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde ast işgörenlerin gönül gücü(moral),Yaratıcılığı, yönetmene güveni, amaçlara güdülenmesi, işten doyumunu en düşük düzeydedir(Başaran, 2004, s.114).

Gözlenebilir değişikliğe uğramayan bu tür örgütlerin çalışma ortamında, işler dar görevlere ayrılmıştır; görev ve amaçlar(ürünler) değişmez; iş akımı ve yetke sıra dizini esnemez; astların yönetime katılmasına gereklilik duyulmaz(Carroll ve Tosi,1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.114).

II.1.2.2.Koruyucu Yönetim

1930'lu yıllarda, İnsan İlişkileri Akımı'nın etkisiyle, örgütlerde işgörelere daha insancıl davranılması yaygınlaşmaya başladı. İşgörelere iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme görüşü, koruyucu yönetim biçimini ortaya çıkardı. Koruyucu yönetimde yönetmen, işgörelere ekonomik doyum yoluyla örgüte bağlamayı; böylece onun var gücünü örgütün etkililiği için kullanmayı amaçlıyordu(Davis, 1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.115).

II.1.2.2.1.Yönetmenin özellikleri

Koruyucu yönetmenin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Buna, verdiği ödüller, armağanlar da eklenebilir(Filley ve House, 1969'dan aktaran; Başaran, 2004, s.115). Koruyucu yönetmen, işgörelere güdülemede, etkilemede ve özendirmede parayı araç olarak kullanır; onların toplumsal gereksinmelerini karşılamaya ve güven duygusunu geliştirmelerine özen gösterir(Cole, 1988'den aktaran; Başaran, 2004, s.115). Koruyucu yönetmen, işbirliği yapmadaki becerikliliği, kural koymada ve kurallara uymadaki ustalığı ile toplumsallaşmış bir kişidir. İşgörelere düşünmesi, koruması özgecidir; onlara güvenir ve dayanır; onlarla dost olmayı sever(Cole, 1988'den aktaran; Başaran, 2004, s.115).

Koruyucu yönetmenin yetke kullanma biçemi, duruma göre değişir. Kimi kez yalnız başına kararlar verir, kurallar koyarken kimi kez de bazı işlerde karar vermeyi, kural koymayı astlarına bırakır.(Başaran, 2004, s.115).

II.1.2.2.2.Yapıyı kurma davranışı

Koruyucu yönetmen, örgütünde işbölümünün özenle yapılmasına ve görevlerin tanımlanmasına kılavuzluk eder. İşbölümünü ve görev tanımlarını, ast yönetmenlere yaptırır. Örgütte iş akımı, işgörenlerin girişimiyle ve kendiliğinden oluşur. Koruyucu yönetmen işin niteliğine göre, çalışma kümeleri kurar ve bunların kararlarına çoğunlukla uyulur. Yetke sıra dizini karışık değildir. Gerektiğinde yetkisini astlarına göçerir. Çok önemli konuların dışında onlara hesap sormaz. İşgörenlerin sorumluluklarını yükleneceklerine inanır(Başaran, 2004, s.115–116).

II.1.2.2.3.Görev davranışı

Koruyucu yönetmen, kendini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görmesine karşın, tam gerçekleştirilmesi için sorumlu görmez. İşleri planlar, kaynakları örgütler; işgörenleri eşgüdümleyerek; iletişimi sağlamaya çalışır ama örgütsel amaçlara ulaşmada elde edilenlerle yetinir(Filley ve House, 1969'dan aktaran; Başaran, 2004, s.116).Koruyucu yönetmen, iyi ilişkiler yoluyla verimi artırmaya çalışır. Çalışanların iş için gereksinmelerini anında karşılamaya çalışır. Bunun için yönetmen işbirliğine her zaman hazırdır(Cole, 1988'den aktaran; Başaran, 2004, s.116).

Koruyucu yönetmenin örgütü yenileştirmek ve çevreyi korumak için girişimi pek görülmez(Başaran, 2004, s.116).

II.1.2.2.4.İlişki davranışı

Koruyucu yönetmenin yönelimi görev davranışından çok ilişki davranışıdır. İşgörenlerin, ilkin ekonomik gereksinmelerinin sonra da güvenlik ve toplumsal gereksinmelerinin karşılanması için çalışır. İşgörenler arasında pek çatışmaya rastlanmaz, ortaya çıkan çatışmalar koruyucu yönetmence gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözülmeye çalışılır(Başaran, 2004, s.116).

İşgörenlerinin duygu ve düşüncelerine önem verir; onları dinlemek için zaman ayırır. İşgörenler örgüte uyumsuzluk gösterdiklerinde, yönetmen onlara elinden gelen yardımı yapar(Hitt ve diğerleri, 1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.116).

Koruyucu yönetmenin, gerektiğinde çalışma kümeleri kurması dışında işgörenlerin takım ruhunu geliştirmesi için girişimi pek görülmez. Yönetmen, bireysel çalışmalara daha fazla önemser; ama işgörenlerin kişiliklerini geliştirmeleri için birbirleriyle ilişki kurmalarına yardım eder(Schein, 1965'den aktaran; Başaran, 2004, s.116).

II.1.2.2.5.İşgörende varsayılan özellikler

“Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenin, güvenlik ve toplumsal gereksinimleri karşılandığında, üretim gücünün örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanılır. Bu örgütlerde çoğunlukla, başkalarına bağlanma ve dayanma güdüselleştirilmiştir. Başat olan; yarışmasız, zorlanmasız bir ortamda çalışmayı seven, usallıktan çok duygusallığı güçlü olan; orta düzeyde eğitilmiş işgörenlerin çalışacağı varsayılır.”(Hitt ve diğerleri,1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.116).

II.1.2.2.6.Çalışma ortamı

Koruyucu yönetim biçimi özelden çok kamu kesiminde görülür. Bu tür örgütlerin çevresinde çok az değişme vardır, olan değişme de sorun yaratmaz, görmezden gelenebilir. İşgörenlerin toplumsal ilişkilerine elverişli bir ortam yaratılmıştır. Toplumsal gereksinimler işyerinin olanakları ölçüsünde karşılanır. İşgörenlerin gönül gücü yüksektir. Örgüt ortamı, toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında dayanışmaya, işbirliğine elverişlidir. Sandık, konut, tüketim kooperatifi, gezi, kamp ve benzerleri için işbirliği kolaylıkla kurulabilir. Bu etkinliklerle örgüt işlerinin tekdüzeliğinin verdiği bıkkınlık, yorgunluk giderilmeye çalışılır. Çalışma ortamından işgörenlerin çoğu memnundur(Başaran, 2004, s.117).

II.1.2.3.Destekçi Yönetim

Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesi, örgütlerde destekçi yönetim biçiminin benimsenmesine yol açmıştır. İşgörenlerin yüksek düzey gereksinmelerinin karşılanmasını ve yönetime katılmasını hedefleyen destekçi yönetim biçiminde, yönetim, işgörelere destek hizmeti veren yerdir; yönetmen de örgütsel önderdir(Davis,1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.116).

II.1.2.3.1.Yönetmenin özellikleri

”Böyle bir yönetmen, girişimci (Mills,1963); örgütçü (White,1956); etkin(Argyris,1964; McGregor,1969) adamdır”(Başaran, 2004, s.117).

Destekçi yönetmenin erk kaynağı, örgütsel önderliğidir, bu erki astlarından alır. Yönetim ve üretimdeki uzmanlığı, işgörelere ona yapma ve yaptırma hakkı vermesine yol açar(Başaran, 2004, s.117).

Destekçi yönetmen, başarıma güdüsünü gerçekleştirmiştir ve işgörelere başarılı olmanın tadını almaları için destekler(Mc Clelland,1961'den aktaran; Başaran, 2004, s.117).

Başarılı olmanın, işgörelere için en iyi güdülenme, etkilenme ve özendirme güdüsü olduğuna inanır; takım ruhunu geliştirmeye, işi çekici kılmaya ve onların işlerine sarmaya ortam hazırlar. Destekçi yönetmen, iş için iyi bir ortam hazırlayıcıdır(Başaran, 2004, s.117).

Eğitim işgörelere verimliliğini artırmada, işgörelere yapılacak önderliğin, yetki kullanmak ve ekonomik yararlar sağlamaktan daha etkili olduğunu düşünür(Başaran, 2000, s.76).

İşgörelere yönetime katılmasına yandaştır. İşgörelere danışmanlık hizmeti verilmesine ve bu hizmette yönetmenin de yeterli olmasına inanır. Yönetmen, işgörelere örgüte ve yönetime karşı psikolojik sözleşmelerini geliştirmeye çalışır(Schein, 1965'den aktaran; Başaran, 2004, s.117).

II.1.2.3.2.Yapıyı kurma davranışı

Destekçi yönetmen, işbölümünü, görev tanımlarını işgörelere birlikte yapar. İşbölümünü ve görev tanımlarını, gerektiğinde değiştirebilir ve esnetebilir; yalnızca belli bir iş kotarılırken işgörelere arasında gereksiz çatışmalara yer

vermeyecek biçimde düzenlenir. İş bittiğinde işbölümü ve görev tanımları yeni işe göre yeniden yapılabilir(Davis,1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.117).

II.1.2.3.3.Görev davranışı

İşgörenlerin örgütsel amaçlara ulaşmaları için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına ortam hazırlar. Ulaşılabilecek hedefleri işgörenlerle birlikte kararlaştırır. İlgili her işgörenin planlamaya katılımını sağlar. İşgörenlerin güdülenmesi için olası tüm değişkenleri işe koşar, ulaşılacak hedefleri benimsemeleri için onları destekler. İşgörenlerle çok yönlü, açık bir iletişim kurar. Destekçi yönetmenin denetimi, özel değil, genel; kişilere yönelik değil, iş edimine yöneliktir. Yönetmen işgörenlerin önerilerini özenle dinler, işlerinde yaratıcılıklarını destekler, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından izler, işgörenlerin önerilerini alır ve değerlendirir(Başaran, 2004, s.118).

II.1.2.3.4.İlişki davranışı

İşgörenlerle iyi, dürüst ve etkili bir ilişki kurmaya çalışır. İşgörenlerle olumlu bir ilişki kurmak için her fırsatı değerlendirir. İşgörenlerin alt düzey gereksinmelerini olduğu kadar üst düzey gereksinmelerini de karşılayan bir ortam hazırlayarak işten doyumlarını sağlamaya çalışır. İşgörenleri yakından tanımaya çalışır. Onların güçlü ve zayıf yönlerini bilerek, başarılı olacakları görevin başına geçmelerini sağlar. İşgörenlerin birbirleri ile iyi, dürüst ve olumlu ilişkiler kurmalarına ortam hazırlar. Takım ruhunu geliştirmeye çalışır. İşgörenlerin işlerinde yeterli olmaları, değişik alanlarda yetişmeleri ve kişiliklerini geliştirmeleri için eğitim olanakları hazırlar. İşgörenlerin dilek, öneri ve düşüncelerine her an açıktır. İşgörenleri içtenlikle dinler ve düşüncelerinden yararlanır; düşüncelerini uyguladığı işgörenleri unutmaz, onları ödüllendirir, onurlandırır(Başaran, 2004, s.118).

Destekçi yönetmen, işgörenler ve birimler arasında ortaya çıkan çatışmaları, işgörenlerin ve örgütün yararlarını dengeleyerek uzlaşmaya bağlar. Çatışmaların ortaya çıkardığı yeni düşüncelerden yararlanır; etkin yöntemler kullanarak çatışmaları yönetir(Carroll ve Tosi, 1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.117).

II.1.2.3.5.İşgörenin varsayılan özellikleri

Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde yönetmenler işgörenlerde şu özelliklerin bulunduğunu varsayarlar(McGregor,1960; Schein,1965; Filley ve House,1969; Cole,1988'den aktaran; Başaran, 2004, s.118):

İnsan yaratıcıdır. İnsanın bilişsel gücünün sınırı bilinmemektedir; örgütün bu güçten yararlanması, etkililiğini yükseltmesi için zorunludur. Uygun ortam hazırlandığında, işgören örgütsel amaçları benimseyebilir, bunları gerçekleştirmek için sorumluluk alabilir; bunun da ötesinde sorumluluğu, yükümlülüğü arar. İşgören, kendi amaçları ile örgütün amaçlarını dengeleyebilir; bunlar için elinden gelenin en iyisini yapabilir.

İşgören yalnız görevini yapmakla kalmamalı; yönetime de katılmalıdır. Özellikle kendini ilgilendiren konularda yönetsel kararlara katılmak, işgörenin hem hakkı hem de görevidir(Başaran, 2004, s.119).

II.1.2.3.6.Çalışma ortamı

Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütte, işgörenlerin işten doyumlarına ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir ortam vardır. Örgütün kültürü, işgörenin kendini geliştirmesine, özdenetimine, yaratıcılığına ve özgerçekleştirmesine elverişlidir. İşgörenler örgütle özdeşleşir. Yönetilen ve yöneten belirsiz olduğu için işgörenler arasındaki iletişim karışıktır fakat işler başarıyla yapılır(Başaran, 2004, s.119).

Eğer örgütün çevresi sürekli değişiyorsa ve bu yüzden örgüt dirik olmak zorundaysa; bu dirik çevrede üretim yapacak işgörenlerinin yüksek düzeyde yeterliklerle donatılması gerekiyorsa, örgütün destekçi yönetimle yönetilmesi gerekir. Bu özellikleri taşıyan örgütün etkili olabilmesi, destekçi bir yönetimle yönetilmesine bağlıdır(Carroll ve Tosi, 1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.119).

II.1.2.4.Birlikçi Yönetim

İşgörenlerin özdenetimine, özyönetimine dayanan; mesleksel coşkularla özgerçekleştirme gereksinmelerini sağlayan; karşılıklı katkılarıyla takım çalışması yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir(Davis,1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.120).

Meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen ve son yıllarda yayılan bir yönetim biçimidir. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış işgörenlerin yaratıcılığında daha fazla yararlanabilmek için kullanılır(Başaran, 2000, s.76).

II.1.2.4.1.Yönetmenin özellikleri

Birlikçi yönetmenin erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığı ve örgütsel önderliğidir. Birlikçi yönetmen yasal ve makam erkine başvuramaz; yönetsel erkini işgörelere göçerdiği için, ancak takımın bir üyesi olarak uzmanlık erkinin gereğini yerine getirir. İşgörelere yükledikleri işlerde gereken kararları vermelerini ve sorunlarını çözmelerini ister. Gerekirse yönetimde bir uzman olarak, onların karar vermelerine ve sorunlarını çözmelerine katılarak önderlik eder. İşgöreleri güdülemek, etkilemek ve özendirmek için girişimde bulunmaz. Bunu takım ve takım önderlerine bırakır. Yüksek düzeydeki işgörelere için başarının, en yüksek güdülenme, etkilenme ve özendirme etkeni olduğuna inanır(Başaran, 2004, s.121).

Birlikçi yönetmen, insanın üstünlüğüne ve özgerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığına inanır. (Filley ve House,1969'dan aktaran; Başaran, 2004, s.121)

II.1.2.4.2.Yapı kurma davranışı

Örgütün işakımı, çoğunlukla takım başkanı ya da yönetmenlerince; günlük ve destek hizmetlerinin işakımı, yönetmence ya da uzmanlarca belirlenir(Davis,1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.121).

Örgüt işlerinin çoğu takımlarla yapılır. Birlikçi yönetmen, takım tarafından saptanan amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri işgörelere önüne serer, işgörelere işbölümünün yapılmasına ve görevlerin saptanmasına rehberlik eder(Başaran, 2004, s.121).

II.1.2.4.3.Görev davranışı

Örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için işgörelere inanır ve güvenir. Yönetim kararları; kararların planlaması, programlanması, iletişimin sağlanması; işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, takımların yetki

ve sorumluluğundadır. Yönetmen, yönetim süreç ve işlevlerinin sonuçlarına ilişkin bilgiler alır, sorun varsa kendine düşen görevi yüklenir, gerekirse sorunun çözümü için seçenekler gösterir (Başaran, 2004, s.121).

II.1.2.4.4.İlişki davranışı

Her işgörenin gereksinmelerini doyurmasına, kendini geliştirmesine ve özgerçekleştirmesine yardımcı olur (Davis,1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.121).

Takım çatışmaların yönetimini takım başkanlarına bırakmıştır. Kendine yansıyanları ise işgörenlerle birlikte çözmeye çalışır. İşgörenlerin takım ruhunu geliştirmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olur, ortam hazırlar ve önderlik eder. İşgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için örgütün tüm imkânlarını kullanır (Başaran, 2004, s.122).

II.1.2.4.5.Çalışma ortamı

Yeni bir yönetim biçimidir. Yüksek düzeyde meslek adamlarının çalıştığı, üniversite, akademi, uzmanlık örgütleri, araştırma merkezleri gibi işyerlerinde uygulanabilir (Davis,1972'den aktaran; Başaran, 2004, s.122).

Her takımın başkan ve üyeleri, kendi ortamlarını kendi özelliklerine göre oluşturdukları için, örgütte bir ortam çeşitliliği vardır. Bu çeşitlilik birlik içinde uyumludur. Örgütün ortamı işgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirilerini açıkça bildirmelerine ve sorunları çözmelerine elverişlidir. Bu tür örgütlerde yönetime katılma ve demokratik yönetim uygulandığından işgörenlerin ücret, işbölümü konularında şikâyetleri azdır (Başaran, 2004, s.122).

II.1.2.5.Başıboş Yönetim

Başıboş yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir. Örgütün yetke yapısında en üst makamda oturan kişinin yetkesini kullanmamasından ortaya çıkar. Yetke kullanmama örgüte yabancılaşma, küsme, çekinme, korkma, yönetimde yetersizlik, yetke kullanmaya gerek görmeme ya da

inanmama sonucunda ortaya çıkar. Bu durumda yetke örgütün alt birimlerini ve bölümlerini yönetenlerin eline geçer (Başaran, 2004, s.123).

Başboşçu yönetmen, işgörenleri güdülemek, etkilemek ya da özendirmek için hiçbir girişimde bulunmaz; kendine danışıldığında yardım etmeye çalışır, ama bu yardımı ancak istediği işgörene yapar (Başaran, 2000, s.78).

Başboşçu yönetmenin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeyseldir. Genellikle işbölümünün, görev tanımlarının, işakımının yapılmasını alt birim ve bölüm yönetmenlerine bırakır. Yönetim süreçleri, işlevleri kendi bildikleri biçimde, birim ve bölüm yönetmenlerince yapılır. Örgütün yenileştirilmesi için genellikle girişim yoktur (Başaran, 2004, s.123).

İşgörenlerin işten doyumunu, yönetmeni ilgilendirmez. Genellikle yönetmen de işten doyum sağlayamamıştır. Örgütte oluşan çatışmalar ya sürer gider ya da zamanla kendiliğinden unutulur. Uyumsuz işgörenler kendi başına bırakılır. Takım ruhunu geliştirmek için üst yönetmenin hiçbir girişimi yoktur. İşgörenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler (Başaran, 2000, s.78).

Bu yönetim stili genellikle kamu örgütlerinde, çevresi değişmeyen ve üretimi tekeline tutan özel örgütlerde görülebilir. Böyle yönetilen örgütlerde üretimin azlığı, çokluğu önemsizdir. Dolayısıyla yönetmenin, örgütün etkili olması gibi bir kaygısı yoktur. İşgörenler, kendilerine karışan olmadığı, denetlenmedikleri, gönüllerinin istediği gibi çalıştıkları için genellikle işi olurlarına bırakarak ortamdaki memnun olmaya çalışırlar. Bu tür örgütlerde çalışanlar, işlerini genellikle ikinci bir iş gibi görerek, örgüt dışında başka bir iş tutarlar (Başaran, 2004, s.123).

II.1.3.Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Okulun yetke yapısının basamakları çoğaldıkça ve okul yetkeci bir yönetimle işletildikçe, eğitim işgörenlerinin uyumsuzluğu artar(Başaran, 2000, s.78).Böyle bir okulda eğitim işgöreni; tehlikeyi göze almaz ve denemeye girişimi azalır, yeni bilgileri öğrenmeye eğilim göstermez, başkasına güveni ve başkasını düşünmesi azalır, sorumluluk yüklenmesi ve başkasının davranışı için kendini sorumlu sayması azalır(Argyris, 1964'den aktaran; Başaran, 2000, s.78).

Olumsuzluk kuramına göre, kötü yönetim biçimi yoksa da örgütün, bir okul gibi, işgörenlerin davranışlarını değiştiren ve bu davranış değişikliğini örgütün

dışına taşımasına yol açan bir işlevinin olduğunu unutmamak gerekir. Örgütün bu eğitim görevinin, işgörenlere olumlu yönde davranış kazandırması, işgörenlerin yararı açısından zorunludur. İşgörenlere kazandırılacak olumlu davranışsa, onların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında uyumlu olmalarına yardım etmelidir(Başaran, 2000, s.78).

Toplumda yaşam biçimi olarak benimsenen demokrasi yavaş yavaş örgütlerin yönetim biçimlerini de etkiler ve değiştirir. Örgüt içinde demokrasiye doğru yönelen yönetim biçimleri de destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir. Örgüt üyelerinin bu tür yönetim biçimlerine alışmaları, giderek örgütleri demokratikleştirecek ve yönetimleri katılımcı yapacaktır(Başaran, 2004, s.124).

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

Bazen de öğretmenler tüm sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen kararın okul müdürünce çoktan alınmış olduğu ve bunu değiştirmenin mümkün olmadığı düşüncesindedir(Drenth,1979'dan aktaran; Özden,1996,s.429).

Yönetim biçimi, örgütün üretimine elverişli ve işgörenlerin niteliğine uygunsa iyidir, değilse kötüdür. Örgütte uygulanacak yönetim biçimi, işgörenlerin işten doyumlarını ve örgütün amaçlarını, planlanan düzeyde gerçekleştirebilmelidir. Yönetim ve örgüt, bu iki amaca ulaşmak için birer araçtır. Buna göre, yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim biçimlerinin uygulanabileceği bir örgüt vardır. Yani, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye en uygun olan herhangi bir yönetim biçimi uygulanabilir(Başaran, 2004, s.124).

II.2.OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Bu bölümde okul yöneticiliğinin tanımı, yöneticilerin rol, görev ve sorumlulukları, yönetici yeterlikleri, yönetmen yeterlik modeli, öğretim liderliği, yönetici nitelikleri ve etkili yönetici davranışları ele alınmıştır.

II.2.1.Tanımı

Sistem, etkileşimli ve aralarında ilişkiler bulunan öğelerin oluşturduğu bir bütündür(Açıkalın,1994, s.32'den aktaran; Taymaz, 2000, s.60)

Okul ise, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışları değiştirecek veya yeni davranışlara kazandıracak yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir(Başaran, 1993, s.32'den aktaran; Taymaz, 2000, s.60).

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür(Ilgar, 1996, s.83'den aktaran; Karakaş,1999, s.13).

Yöneticilik zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır(Rowden, 2000, s.30'dan aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.1).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personeli rol ve beklentilerini de göz önüne alarak ayarlamasına bağlıdır(Bursalıoğlu, 1982, s.6'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.53).

Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır. Okullarda çalışan yöneticiler okul yöneticisi olarak tanımlanabilir(Açıklan, 1998, s.4).

Güçlüol(1985, s.19), okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi olarak tanımlamaktadır. Ancak anılan yazar, okul müdürünün var olan yetkilerinin sınırlılığını da “Bu durum onu (okul müdürünü) belli bir düzeyin yöneticisi olmak yerine, daha çok bürokratik işlemleri yürüten memur statüsüne sokmaktadır. Çoğu kimse, özellikle okul dışındakiler, okul müdürü denilince, hemen her zaman onun ne yapabileceğini düşünür veya pek çok şey yapmasını ister ve bekler, ancak neleri yapamayacağını hesaba katmazlar” demektedir(Açıklan, 1998, s.4).

Yönetici, kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır(Taymaz, 2000, s,22).

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir(Gürsel, 1997, s.91’den aktaran; Karakaş, 1999, s.13).

Okul yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Okul yöneticisi bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır(Kaya, 1993, s.132).

Okullar, eğitimin verildiği yerdir. Bu nedenle, okul yöneticiliğini, herhangi bir yöneticilikten ayıran etkenler vardır. Burada yapılacak işler, eğitimden soyutlanarak düşünülemez. Okulda yapılacak yönetimle ilgili her işin de eğitsel bir ölçüsü ya da çerçevesi olmalıdır(Binbaşıoğlu, 1983, s.133).

Okul yöneticiliği kendi içinde; ana, ilköğretim, ortaöğretim, yüksek okul yöneticiliği gibi bölümler altında incelenebilir. Her basamaktaki eğitim kurumlarının amaçlarının, işgörenlerinin ve öğrencilerinin farklı oluşu yönetilmesinde de farklılığa yol açmaktadır. Ancak, yönetsel ilkelerin bilinmesi ve uygulanması her basamaktaki eğitim kurumlarında temelde aynıdır(Ilgar, 2005, s.14).

Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim teknolojisine hakim, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir(Açıklalın, 1994, s.6'dan aktaran; Okutan, 2003, s.1).

Yirmi birinci yüzyıla girerken okul yöneticisinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları okulun başarısı için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir.(Karip ve Köksal, 1999, s.194'den aktaran; Atay, 2001, s.471)

II.2.2.Rol, Görev ve Sorumlulukları

Okul, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir(Terzi ve Kurt, 2005, s.1).

Okulların temel işlevi, öğrencilerine istenilen davranışları kazandırma ve belli öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için çevreyi gerekli biçimde düzenlemektir(Taymaz, 2000, s,2).Okul yönetimin de esas görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır(Taymaz, 2000, s.55).

Başaran'a göre(1996), yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Vandenberghe'ye(1995) göre, okul yöneticisi 1960'larda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı

yıllarda ise transformasyonel lider rolleri ile bütünleşmiştir.(Töremen ve Kolay, 2003, s.2)

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranmak zorundadır(Monahan, 1982, s.316'dan aktaran; Taymaz, 2000, s,53).

Okul Müdürünün beş temel görevi:

1.Planlamak: Okulun vizyonu temel alınarak bir eylem planı geliştirilmeli.

2.Düzenlemek: Hedeflerin belirlenmesi ve günlük işlerin yönetimi.

3.Yönlendirmek ve yönetmek: Sorumluluk aktarma ve zamanı etkili kullanma. Ekip ruhu oluşturma, iletişim kurabilme.

4.Denetlemek: Sınıf içinde ve dışında olan şeylerin okulun varlık sebebini yansıtıp yansıtmadığına bakma.

5.Değerlendirmek: Okulun özdeğerlendirmesi, kendi özdeğerlendirmesi, öğrenci ve öğretmen değerlendirilmesi, raporların çıkarılması, vb. (Temel Eğitime Destek Programı <http://tedp.meb.gov.tr>)

Erişim Tarihi:20.12.2007

II.2.2.1.Okul müdürünün ek sorumlulukları

1.Girişimlerde bulunmak: Çevredeki imkânlardan yararlanarak ve yerel esnaf ve sivil toplum kuruluşları ile iletişim kurarak çeşitli kaynaklar oluşturabilir.

2.Çalışanların motivasyonlarını canlı tutmak: Müdür, okulundaki öğretmenlerin motivasyonlarını canlı tutabilmek için gerekeni yapabilmelidir. Performans ile ilgili ödüllendirmeler şeffaf bir biçimde yürütülmeli ve bütün öğretmenler ve okul çalışanları için geçerli olmalıdır.

3.Stres yönetimi: Problem çözme becerileri ve çatışma ile baş edebilme ile ilgilidir. (Temel Eğitime Destek Programı) <http://tedp.meb.gov.tr> Erişim Tarihi:20.12.2007

Okulculuğun iki temel eylemi olan öğretme ve öğrenmenin ürünü insan davranışındaki değişiklikler olduğundan bunları beklemek, gözlemek ve

değerlendirmek hem sabır hem beceri isteyen bir girişimdir, bu yüzden diğer örgütlerin aksine olarak, üretim hataları hemen fark edilemez ve hatalı üretim çok zaman topluma öylece girmiş olur. Bu üretim niteliğinin kontrol ve değerlendirilmesinden birinci derecede sorumlu olan okul yöneticisidir(Bursalıoğlu, 1994, s.32-33'den aktaran; Karakaş, 1999, s.14).

Okullar, türlerine göre isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından az farklılıklarla birbirlerine benzerler. Ancak okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun kültürü, sağlığı ve iklimi bakımlarından birbirlerine benzemezler(Açıkalm, 1994, s.12).Taymaz(2000, s.4), bunu yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollere bağlamaktadır.

Bir kurumda roller, makamda bulunan yöneticiden beklenen, görevi ile ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamda bulunan yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur(Katz, 1977, s.189'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.4).

Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim süreçlerini saptayarak hedefe ulaşabilir(Katz, 1977, s.189'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.55).

Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Başlıca sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır(Kaya, 1993, s.134'den aktaran; Taymaz, 2000, s.59).

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak
2. Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak
6. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak
7. Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak
8. Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak

10. Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek

Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan okul yöneticisi, aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve işleri yapmalıdır(Reeder, 1981, s.28'den aktaran; Taymaz, 2000, s.78).

1. Okulun öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek üzere kurulduğunun bilincinde olmalı ve okul amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
2. Okuldaki çalışmalarını planlamalı, personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, katkıda bulunacak güçlerin işbirliği yapmasını ve koordinasyonunu sağlamalıdır.
3. Okulu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük ve yönetmelik hükümleri ile yörede benimsenmiş geleneklere ve kurallara uyulmalıdır.
4. Okulda iletişim ağı kurulmalı, ebeveyn ve öğrencilerle ilgili gerekli bilgiler sağlanmalı, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı, gizlilik ilkelerine uyulmalıdır.
5. Okulun, çalışma ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç veya bencil çıkar maksadıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
6. Okulda yapılan bütün etkinlikler sürekli olarak ve uygun yöntemlerle denetlenmeli, hata, eksik ve kusurlar önlenmeli, gelişim sağlanmalıdır.
7. Okul yönetimi, personelin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı, saygınlık ve güven kazanmalıdır.
8. Yapılan her başvuruyu dikkatle incelemeli, okul ve birey yararını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapılmalıdır.
9. Okulda personel ve gruplar arasında ilişkileri geliştirmeli, okul kültürü, sağlığı ve iklimi geliştirilmelidir.
10. Okulun gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilmesi için yapılacak değişikliğin amacı, politikası saptanmalı, benimsetilmeli, olağan çalışmalar yanı sıra yürütülmelidir.
11. Seçilmesinde ve alınmasında rol oynadığı, okul kitapları, malzeme veya diğer okul servisleri için her türlü takdir, hediye ve lütuf kabulünden kaçınmalıdır.

12. Okulun, para ve diğer kaynaklarını israfa kaçmadan harcanmasına özen göstermeli, hesap ve kayıtları eksiksiz tutmalı, kontrol etmelidir.

Okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmak için bazı hususlara dikkat etmelidir(Ilgar, 2005, s.92). Bu hususlar genel olarak sıralanırsa:

1. Okulun amaçları hakkında bilgili olmalıdır.
2. Yönetimde mevzuata ve yazılı olmayan kurallarla uymalıdır.
3. Yönetimde rol oynayan iç ve dış öğelerin özelliklerine göre davranmalıdır.
4. Okulu, kişisel çıkarları için kullanmak isteyenlerden korumalıdır.
5. Okulun başarı durumunu, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır.
6. Kişisel çıkar sağlayacak davranışlardan kaçınmalıdır.
7. Okulun başarısı için bütün imkanları zorlamalı, güçlükler karşısında yılmamalıdır.
8. Yapılması gerekenleri yerinde ve zamanında yapmalıdır.

Okul yöneticisinden yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir.Böylece, bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapmayı da başaracaktır.Çünkü yönetici ile bir uzman arasındaki anlaşmazlıkların gerçek nedeni, her ikisinin kendilerini, ayrı dünyaların adamları gibi saymalarıdır.Halbuki, mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla da daha kolay işbirliği yapabilecektir.Ayrıca, bunlar arasındaki koordinasyon rolünü daha rahat oynayabilecektir. Eğitimin artık ayrı ayrı kalmış bireyler olmaktan çıkmış bulunması gerçeği, eğitim yönetimini çok yanlı bir meslek durumuna getirmiştir. İşte bu yanlar, aynı zamanda okul yönetiminin önemini ve yöneticisinin hayat alanını genişletmektedir(Bursalıoğlu, 1994, s.7'den aktaran; Karakaş,1999, s.13).

Öğretmenlerin niteliğini artırmada yöneticilere düşen görevler şunlardır;

http://oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/ulusal/Cagdas_Ogretmen_Profil_i.htm (çağdaş öğretmen profili) Erişim Tarihi: 20.12.2007

- Eğitim öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde daha duyarlı olmalı, okulların alt yapı eksikliğini tamamlamaya çalışmalıdır.
- Özellikle meslek dersi öğretmenlerinin yaz tatillerinde sanayiye giderek uygulamalarda bulunmalarını teşvik etmelidir.
- Öğretmenleri sürekli okuma ve proje geliştirme doğrultusunda teşvik etmeli; öğretmenin bilgi yönünden eksikliğini gidermek, gelişmeleri takip etmesini sağlamak için olanak hazırlamalı; ilgili yayınları ulaştırmalı, etkinlikler düzenlemelidir.
- Öğretmenleri geliştirici seminer, kurs, panel vb. düzenlenmelidir.
- Öğretmenlerin yeterliklerini artırmak, eksikliklerini gidermek amacıyla ders dışında uygun ortamlar sağlamalıdır.
- Tarafsız olmalı, öğretmenlerin eşit şartlar altında çalışmalarını sağlamalıdır.
- Çalışması ile öğretmenlere örnek olmalı, onlara rehberlik etmelidir.
- Öğretmeni yetersiz olduğu alanda desteklemeli, cesaret verici, teşvik edici olmalıdır.
- Öğretmene karşı ön yargılı olmamalı, yapıcı eleştiride bulunmalıdır.
- Öğretmen evlerini kültürel yönden geliştirmeli, kütüphane vb. birimler oluşturmalı/geliştirmelidir.
- Öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerini sağlamalıdır.
- Öğretmen başarısını takdir etmeli, yaptığı olumlu çalışmalarını ödüllendirmelidir.
- Yeni başlayan öğretmenlere, mesleğe uyumlarında yardımcı olmalıdır.
- Öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini güçlendirici olanakları sağlamalı, okul-aile birliğini daha etkin hâle getirmelidir.
- Öğretmenin sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılımını, bu etkinliklerde aktif rol almasını sağlamalıdır.
- Yetki, sorumluluk ve özlük haklarında öğretmeni bilgilendirmelidir.

- Öğretmenleri bütün bir zaman içerisinde düzenli olarak, sağlam ölçütlere göre, objektif bir biçimde değerlendirmelidir, değerlendirmeleri yönlendirici olmalıdır.
- Öğretmenler ile sürekli diyalog halinde bulunmalıdır.
- İl içinde dengeli öğretmen dağılımı yapılmalıdır.

Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler. Bunları, okulun yönetilmesini ve örgüt olarak gelişmesini hedef tutan görevler olarak iki grupta toplarsak, okul yöneticisinin de en az iki yanlı bir rol oynaması gerektiği sonucuna varırız. Buna karşılık, rolün kaynağına aynı, fakat görünüşüne değişik açıdan bakan yazarlar olmuştur. Bunlara göre okul yöneticisinin rolünü genellikle okulun rolü belirtir. Fakat yöneticinin bu rolü nasıl gördüğü de aynı derecede önemlidir. Buna paralel olarak, öğretmenlerin veya çevrenin, yönetici rolüne değişik açıdan bakmaları, bu rolde değişiklikler meydana getirir. Örneğin, okul yöneticisi rolüne demokratik açıdan bakıyor, ana-baba da bu rolü aynı açıdan görüyorsa, çatışma olmaz. Fakat ikisinden birisi bu rolü disiplinci olarak kabul ediyorsa, rol çatışması kaçınılmaz duruma gelecektir. Ayrıca çevredekilerin okul yöneticisine karşı olan davranış ve tutumları, yöneticinin kendinden beklenen rolü oynamadaki başarı derecesi konusunda fikir vericidir (Bursalıoğlu, 1982, s.280'den aktaran; Kaplanoğlu, 2004, s.27).

II.2.3.Yönetici Yeterlikleri

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, s.6; Karip ve Köksal, 1999, s.193'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.1).

Okuldan beklenen görevi yerine getirebilmesi için üyelerinin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekir (Castetler, 1962, s.17'den aktaran; Taymaz, 2000, s.2). Okul yöneticisinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, kuşkusuz yönetim alanında yetişmiş ve aranılan nitelikleri kazanmış olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 1982, s.6'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.2).

Yönetim bir meslektir ve her meslekte olduğu gibi yönetmenin de kendi mesleğinde uzmanlaşması beklenir.Uzmanlaşma, yönetim bilimlerindeki ve ilgili bilimlerdeki yenilikleri sürekli izlemeyi, öğrenmeyi ve uygulamayı gerektirir. Bu çaba, yönetmenin eskimesini önleyerek onu çağcıl yönetmen yapar. Uzmanlaşmanın kanıtı, yönetmenin örgütünün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirerek örgütü etkililiğe kavuşturmasıdır(Başaran, 2004, s.159).

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisi biçiminde ifade edilebilir(Açıklım, 1994, s.39'dan aktaran; Okutan, 2003, s.1).

Beceri, bilgiyi etkili olarak kullanma yeteneğidir. Yönetime üçlü beceri yaklaşımı, başarıya götürecekt yetenek veya niteliklere değil, yöneticinin ne yapabileceğine dayanmaktadır. Bu beceriler aynı zamanda birbirine geçerlidir. Üçlü beceri yaklaşımı, değişik sorumluluk basamaklarındaki yöneticileri değerlendirmek ve başarılı yöneticiyi tanımlamak üzere iki bakımdan kullanılabilir. Bu konuda yapılan bir araştırma, başarılı ve başarısız okul yöneticileri arasında teknik beceriler bakımından çok az bir fark olduğunu göstermiştir. Bu fark insancıl beceriler bakımından fazla, kavramsal beceriler bakımından ise çok fazla görülmüştür. Böylece yönetici başarısının daha çok kavramsal ve insancıl becerilere dayalı olduğu anlaşılmaktadır(Bursalıoğlu, 1982, s.333'den aktaran; Kaplanoğlu, 2004, s.27).

Yeterlik, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya denir(Kaplanoğlu, 2004, s.27). Yeterlik, "bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı" olarak da tanımlanır(Izgar, 2001, s.15'den aktaran; Kaplanoğlu, 2004, s.27).

Bursalıoğlu, yaptığı çalışmada okul müdürlerinin göstermesi gereken yeterlikleri, on sekiz "yeterlik alanında" toplamıştır. Bunlardan beşi(karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme) yönetim süreçlerini, üçü(yetki-sorumluluk, liderlik, okulda olumlu hava yaratmak)yönetici davranışını, on tanesi(eğitsel kollar, öğrenci rehberlik işleri, disiplin, personel hizmetleri, okul çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, okul işletmeciliği, yardımcı hizmetler sağlama, bina-tesis-demirbaş, eğitim öğretim) okul yöneticiliğinin görevlerini, işlerini karşılamaktadır. Müdürün kendisi, astlar ve üstleri tarafından

değerlendirilen bu yeterliklerin gösterilmesi gereken düzey ve gösterdiği düzeye ilişkin gruplar arasında fikir birliği bulunamamıştır. Sadece yetki-sorumluluk, liderlik, okulun maddi bakımına ilişkin yeterliklerin üst düzeyde gösterilmesi gerektiği, bu nedenle hizmet öncesinde bu yeterliklerin kazandırılması gerektiğine ilişkin fikir birliği sağlanmıştır(Bursalıoğlu, 1981'den aktaran; Açıkalm, 1998, s.154).

Bursalıoğlu (1975), “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur(Bursalıoğlu, 1981'den aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.5): tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, korunma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

Şahin (2000), yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterlilikleri” adlı çalışmasında 97 yeterlik maddesini öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında incelemiştir (Töremen ve Kolay, 2003, s.5).

Atay'ın(1995) aktarmalarına göre Akdeniz(1979) lise yöneticilerinin yeterlilik alanlarını şu şekilde belirtmiştir; okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımı, okul personelinin yönetimi, yetki ve sorumluluğun kullanılması, okulda olumlu bir hava yaratılması, liderlik davranışları, öğrenci kişilik hizmetlerinin yürütülmesi, araştırma, geliştirme, yenileme alanları, okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonu (Töremen ve Kolay, 2003, s.2). Yine Atay'ın(1995) aktarmalarına

göre Sacır(1978) Kız Meslek Lisesi yöneticilerinin yeterliliklerini tespit etmek amacıyla yaptığı bir araştırmada yöneticilerin yeterlilik alanlarını program-öğretim, personel yönetimi, öğrenci kişilik hizmetleri, okul-çevre ilişkileri, işletmecilik, yardımcı hizmetler olarak ele almış, bunlara bağlı olarak 62 yeterlik alanı belirleyip incelemiştir(Töremen ve Kolay, 2003, s.2).

Aydın (2000), eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır: Öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi(Töremen ve Kolay, 2003, s.5).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda ulaşılan kaynaklarda, bu yeterlikler genellikle üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Bu yeterlikler; teknik, kavramsal ve insancıl yeterliklerdir. Bu yeterliklerle ilgili şunlar söylenebilir:

II.2.3.1.Teknik Yeterlikler

Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir(Açıkgöz,1994'den aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.2). Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir(Sergiovanni ,1988'den aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.2). Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir(Bursalıoğlu, 1991'den aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.2).

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre

iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir(Aydın, 2000, s.115'den aktaran; Taşan, 2005, s.56).

Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar:

1. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması,
2. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
3. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
4. Okul binalarının planlanması(Aydın, 2000, s.162'den aktaran; Taşan, 2005, s.56).

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir(Bursalıoğlu, 1999, s.156'dan aktaran; Taşan, 2005, s.56).

Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlikler iletişime ilişkin teknik yeterliklere bağlıdır(Başar, 1993'den aktaran; Kayıkçı, 2001, s.4).

Okulun, eğitim kurumunun yönetimiyle ilgili bilgileri kapsar. Bu bilgiler, kendi gözleriyle ve eğitim kurumundaki diğer personelin yaptığı işlerle ilgilidir.Yani yönetici hem yönetim hem de eğitim alanında bilgi ile donatılmış olmalıdır(Ilgar, 2005, s.65).

II.2.3.2. Kavramsal yeterlikler

Kavramsal yeterlik, 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. Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir(Bursalıoğlu, 1991, s.674'den aktaran; Taşan, 2005, s.57).

Bu yetenek, başta 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'den aktaran; Kayıkçı, 2001, s.4).

Okulu bir bütün olarak görmek, yapılan planların, alınan kararların eğitim örgütünün bir bölümü için değil, tümü için yararlı olduğunu anlamasını sağlayan bilgi ve beceri çeşididir(Ilgar, 2005, s.65)

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 (Taşan, 2005, s.58).

Yöneticiler, örgütün yalnızca bugünkü problemleri ile ilgilenmenin yanında geleceği de düşünmek zorundadır. Böylelikle hem gelecekte karşılaşılabilecekleri olay ve problemleri tahmin edebilecek hem de alınan kararların etkililiği eğitim örgütünün geleceği bakımından değerlendirilebilecektir(Ilgar, 2005, s.65).

II.2.3.3. İnsancıl yeterlikler

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı

ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991, s.674'den aktaran; Taşan, 2005, s.57).

Öğretmenler, okul müdürünü örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan, özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir(Kabadayı, 1982'den aktaran; Kayıkçı, 2001, s.4). Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir(Kayıkçı, 2001, s.4).

Lider yönetici amacına ulaşmada ast-üst ve aynı düzeydekilerle ve okul örgütünü etkileyen yakın ve genel çevredeki diğer kişilerle iletişim kurmada, motive etmede, yetiştirmede, geliştirmede, etkilemede beşeri bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır(Ilgar, 2005, s.65).

Çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumunun da verimini artırdıklarını, dolayısıyla örgütsel amaca ulaştığını kabul etmektedirler. Bu başarının kaynağı eğitim yöneticiliğinin insan ilişkilerini içeren bir süreç olmasıdır. Başaran'ın(1979) Milli Eğitim Bakanlığı da dahil beş bakanlığın orta kademe yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarında şu bulgulara ulaşılmıştır(Ilgar, 2005, s.118).

- 1.İşgörenler, kendi değerini gerçekçi olarak yargılayamayan bir yöneticinin astları ile iyi ilişkiler kuramayacağını benimsemektedirler.
- 2.İşgörenler, işlerinin kendilerine anlamsız gelmesinin başkalarıyla ilişkilerini etkileyebileceğine inanmaktadırlar.

- 3.İşgörenlerce, bir konunun ak ve kara gibi yalnızca iki yönünü görmeye alışık bir yöneticinin değişik seçenekleri benimseyemeyeceğine inanılmaktadır.
- 4.İşgörenlerin bir yöneticinin isterse astlarının moralini devamlı bozuk tutabileceğini belirtmektedir.
- 5.Astlarıyla iyi ilişkiler kuramayan bir yöneticinin huyundan çok zeka düzeyinin düşük olduğuna inanılmaktadır.
- 6.Özel yaşamdaki sorunların, örgütteki insan ilişkilerine etkide bulunduğu kabul edilmektedir.
- 7.İşgörenler, yöneticinin uygun yöntemler seçtiğinde astlarıyla iyi ilişkiler kurabileceğine inanmaktadır.
- 8.İşgörenler, yönetimde de insan ilişkilerinin anlamını astlar arasında karşılıklı saygıyı yerleştirmek olduğunu belirtmektedirler.

Bu araştırma elde edilen sonuç, bu beş bakanlıktaki yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarının gereken düzeyde olmadığıdır(Ilgar, 2005, s.118).

Okutan'ın(1989) orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkilerindeki yeterlikleri konulu araştırmasında da aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

1. Okul müdürlerinin öğretmenlerin her zaman güçsüz ve zayıf yönlerine dikkat çektikleri,
2. Okul müdürlerinin öğretmenlere zaman zaman öfkelenedikleri ve onları azarladıkları,
3. Okul müdürlerinin öğretmenleri kendi akranları gibi görmediği onlara üstten baktıkları tespit edilmiştir(Ilgar, 2005, s.118).

İşgörenlerin aile ve sosyal yaşamın etkilerini okula-eğitim kurumuna getirmesi veya yansıtması doğaldır. Yöneticinin görevi o sorunlardan diğerlerinin etkilenmesini önleyecek tedbirler almak ve o işgörenin sorunlarını çözmede yardımcı olmaktır.(Ilgar, 2005, s.118)

Ilgar(2005, s.118) eğitim yöneticisinin, insan ilişkileri konusunda uyması gereken genel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

1. Personeline önemli olduğunu hissettirmelidir.
2. Kendine aşırı güven duyan biri olarak görünmemelidir. Bu durum başkalarınca kendini beğenmişlik olarak değerlendirilmemelidir.

3. Kurumdaki herkesin kişiliğine saygı göstermeli ve onlara adaletle muamele etmelidir.
4. İyi bir dinleyici olmalıdır.
5. Mümkün olduğunca tartışmalardan kaçınmalı, diğer iletişim yöntemlerini denemelidir.
6. İşgörenleriyle daima iletişim içinde bulunmalı, onlarla iyi geçinmelidir.
7. Başkalarının kendisini övmelerine zemin hazırlayacak ortamları oluşturmaktan kaçınmalı, kendisini başkasının övgüleri ile değil yaptığı işlerle ve kazandığı başarılarla tatmin etmelidir.

İşgörenlerin kendisi ile alay edileceği, azarlanacağını düşüneceği bir ortam yerine, fikirlerini rahatça söyleyebileceği bir ortam oluşturmalıdır(Ilgar, 2005, s.118).

Sofuoğlu(2002, s.102), yönetimde insan ilişkileri yeterliğinden bahsederken aşağıdaki kavramlardan bahsetmektedir:

1.Güdüleme: Güdü,"İnsanı davranışa iten neden" olarak tanımlanmaktadır. Güdü ile gereksinim arasında sıkı bir ilişki vardır. İnsanlarda kendi yapılarından gelen, temel gereksinimleri karşılamaya yönelik doğal bir güdülenme vardır(Aşkun, 1982, s.452'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.102).

İşgörenin, insan ve örgüt üyesi olarak çeşitli gereksinimleri vardır.Bu gereksinimleri karşılama;

1. Fiziksel güdüleme,
2. Ruhsal güdüleme,
3. Toplumsal güdüleme,
4. Örgütsel güdüleme,
5. Yönetimsel güdüleme,
6. İşlevsel güdüleme yöntemleri ile olabilir(Sofuoğlu, 2002, s.102).

2.Denetleme: Denetim, planlanan amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işleyişini izleme ve düzeltme sürecidir(Başaran,1989, s.307'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.103). Denetim yolu ile girişimin güçlü yanları saptanır ve uygulanır, yetersizlikler belirlenir, gerekli önlemler alınarak çözüme gidilir. Denetim sürecinin etkin kullanımı, benimsenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde,

örgüt planlarının ve prosedürlerin, birey ve grup çabalarının sürekli geliştirilmeleri ile sonuçlandırılmalıdır(Aydın, 1991, s.156'dan aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.103).

3.Çatışma: Çatışma, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır(Eren, 1993, s.398'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

Aydın'a(1991,s.274) göre, örgütlerdeki çatışmaların nedenleri şunlardır (Sofuoğlu, 2002, s.104):

1. İşbölümü,
2. İşlevsel bağımlılık,
3. Kaynakların sınırlılığı,
4. Yeni uzmanlıklar,
5. İletişim sistemi,
6. Örgütün büyüklüğü,
7. Bürokratik nitelikler,
8. Personelin farklılığı,
9. Denetim biçimi,
10. Bireysel davranış etkenleridir.

Örgütlerde çatışmadan kaçınılma olanağı yoktur. Çatışmadan korkmak yerine, yararlanmak gerekir. Fakat çatışmayı değişik açılardan ele alan ve açıklayan yazarlar, çatışmaların örgütte grup birliğini güçlendirmek, iç kontrolü sağlamak gibi yapıcı amaçlarla kullanılabilceği noktasında birleşmiş görünmektedirler(Bursalıoğlu, 1987, s.67'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).Yöneticinin, kendini işgörenlerin çatışma durumuna hazır tutması gerekir. İşgörenlerin arasındaki çatışmaları yönetmek için olumlu tutum kazanmalı ve uygun yöntemleri kullanmada yeterli olmaya çalışmalıdır(Başaran, 1992, s.274'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).Sorun çözmede, işgörenlerin çatışmaya düşmesinde en büyük etken, sorun çözmeyi yöneten kişinin tutumu, yönetim biçimidir(Sofuoğlu, 2002, s.105).

4.Uyum: "Uyum, işgörenin örgütsel çevresi ile etkileşimi sırasında, olağanın üstünde bir tepkiyi gerektirecek bir uyaran değişikliğinin ortaya çıkmadığı bir denge durumu olarak tanımlanabilir"(Başaran, 1991, s.38'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.102).

İşgörenlerin örgüte uyumu iki nedenden dolayı önemlidir(Başaran, 1992, s.217'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

1. Uyumsuz işgörenlerin çevrelerindeki işgörenleri etkilemeleri, onları verimsizliğe düşürmeleri,
2. Örgütlerin uyum sağlama görevini üstlenmiş olmalarıdır. İşgörenlerin beden ve ruh sağlıklarının korunması gerekmektedir.

5.Takım çalışması: "Takım denildiğinde daha çok, birbiri ile iyi ilişkiler kurabilen, bir iş yapmada en usta olan kişilerin bir araya gelmesi, kendi yöneticilerini kendilerinin seçmesi, birlik, dayanışma içinde olması kastedilmektedir"(Başaran, 1996, s.62'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).Takım kurarak çalışmak, işgörenlerin moralini, yardımlaşma duygularını, güven içinde çalışmalarını, dostluk ilişkilerini geliştirmekte, desteklemektedir. Takım kurmada okul yönetmeninin yeterli olması ve bu yönetime inanması önemlidir(Başaran, 1996, s.62'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

Takımla karar vermenin yararları şunlardır(Başaran, 1992, s.205'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

1. Bilinti toplama
2. Çok seçenek üretme
3. Anlama
4. Benimseme
5. Eşgüdümleme
6. Güdüleme
7. Yaratıcılık
8. Kestirim

6.Yönetime katılma: Yönetime katılma, örgüt çalışmalarını düzenleyen ve yürüten yönetim hiyerarşisinde, ortak organlar yoluyla, işgörenlerin de yer almalarıdır(Fişek, 1977, s.38'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).Yönetime katılma biçimsel(Resmi) ve biçimsel olmayan(Çalışma grupları) şeklinde iki türdür(Eren, 1993 s.315'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

Yönetime katılmanın yararları şunlardır(Kabadayı,1993, s.22-23'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

1. Moralin yükselmesini sağlar

2. Çalışanların psikolojik doyumunu sağlar
3. Alınacak ortak kararlar daha uzun ömürlü ve etkili olur
4. Örgütte verimli çalışma ve demokratik önderlik daha üst düzeyde geçerlik bulur
5. Çalışanlar daha verimli çalışmaya güdülenir.

7.Danışma:”Bir sorunun işgörende oluşturduğu zorlanmayı ve gerilimi en aza indirmek için işgörende birlikte sorunu irdeleyerek, üzerinde konuşulmasıdır” (Başaran, 1992, s.246’dan aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

8.İşten doyum:”Bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz yada ulaştığı olumlu duygusal durumdur”(Başaran, 1991, s.198’den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).İşten doyum ile işgörenlerin işlerine devam etmeleri, işten ayrılmaları, sağlıklı olmaları, hatta iş kazaları arasında önemli ilişkiler bulunur(Balcı, 1985, s.233’den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).Bu yüzden örgüt yönetimi, işgörenlerin işten doyumunu artırmaya çalışmalıdır.

İşten doyumun etkenleri şu şekilde sıralanabilir(Başaran, 1991, s.203’den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.104).

1. İşin niteliği
2. Ödeme
3. Yükselme olanağı
4. Övülmek
5. Çalışma koşulları
6. Denetim
7. Örgüt ve yönetim
8. İşgörenin kişiliği
9. Gelişme ve yetiştirme
10. Sorunların çözümünde danışmanlık
11. Örgüt iklimi

Yapılan araştırmalarda yönetici yeterliklerine ilişkin çeşitli görüşlerin olduğu görülmüş ve bunlardan bazılarından alıntılar yapılmıştır. Başaran(2004, s.152-159), yönetici yeterlikleri ile ilgili Yönetmen Yeterlik Modeli önermiştir. Bu modelin ayrıntıları aşağıda verilmiştir.

II.2.3.4.Yönetmen Yeterlik Modeli

Modelin boyutları, yeterliğin (1)alanları, (2)konuları ve (3)düzeyleridir. “Yeterlik alanları, (1)yönetim kavram ve kuramlarını, (2)yönetim teknolojisini ve (3)yönetimde insan ilişkilerini içermektedir. Bazı kaynaklara göre bu üç alandaki bilgi ve beceriler, yönetimin temelidir”(Katz, 1950; Davis, 1972; Hersey ve Blanchard, 1982’den aktaran; Başaran, 2004, s.152).Yeterlik konuları, örgütün yapısını kurma ve yenileştirme, yönetim süreci ve yönetim işlevlerinden oluşmaktadır. Yeterlik düzeyleri ise yeterlik alanlarında ve konularında yönetmenin kazandığı bilgi ve becerilerle takındığı tutumun düzeyini gösterir. Bunlar, tanıma-anma, anlama-kavrama, yorumlama-yargılama ve yapma-uygulamadır.

II.2.3.4.1.Yönetim Kavram ve Kuramlarında Yeterlik

Örgütlerin dış ve iç çevreleri, baskı yaparak örgütte karmaşık sorunlar yaratır. Bu sorunların üstesinden gelmek; örgütün etkililiğini kurmak ve sürdürmek için, yönetmenlerin, yönetim kavram ve kuramlarında yeterli olması gerekir. Bu alandaki yeterliğin içeriği genellikle şunlardır(Davis, 1972; Daft, 1983’den aktaran; Başaran,2004, s.152):

1. Örgütün siyasasını ve kültürünü geliştirmek
2. Örgütün stratejisini saptamak
3. Dış sistemlerle ilişki kurmak, bunların çalışmalarını izlemek
4. Yasaları izlemek, gerekirse yasaları etkilemek
5. Ekonomiyi izlemek ve yorumlamak
6. Pazarı araştırmak
7. Kamuoyu yoklaması yapmak
8. Toplumsal sorumluluklar almak(Çevre, eğitim, sağlık, sanat ve toplumsal konularda kurulan örgütlere yardım etmek, etkinliklerine katılmak)
9. Bir sistem olarak örgütün parçalarını tümleştirerek çalıştırmak
10. Örgütün amaçlarını yorumlamak, yeni amaçlar bulmak.

Davis’e(1972) göre genellikle, ilk basamak yönetmenlerinin, kavram ve kuramlarda yeterlik alanına giren eylem ve işlemlerin, tüm iş yüklerinin yüzde

beşini aldığı varsayılır. Üst basamak yönetmenlerinde ise, tüm yönetsel işlerin yüzde kırk beşine ulaşabilir(Başaran, 2004, s.153).Yönetim kavram ve kuramlarındaki yeterlik derecesi, ilk basamaktan üst basamaklara doğru artmalıdır(Başaran, 2004, s.153).

II.2.3.4.2.Yönetim Teknolojisinde Yeterlik

Başaran'a (2004) göre, Yönetim bilimlerinin kuramsal, teknik ve sanatsal bilgilerinin nasıl uygulanacağını yönetim teknolojisi gösterir. Yönetim teknolojisinde yeterliğin içeriği, genel olarak şunlardan oluşur:

1. Astlarına, ürünün nasıl üretilceğine ilişkin rehberlik yapmak.
2. Yönetimin gerektirdiği yönetmelik, yönerge ve belgeleri düzenlemek.
3. Raporu tekniğine uygun yazmak.
4. Yönetimin gerektirdiği makine, araç, gereçleri kullanmak.
5. İnceleme, soruşturma yapmak.
6. Veri toplamak, verileri seçmek, çözümlmek, birleştirmek.
7. Verileri karşılaştırmak, saymak, istatistiksel işlemlerden geçirmek.
8. Verileri çoğaltmak ve ilgililere göndermek.,

Davis'e(1972) göre, ilk basamak yönetmenlerinin iş yükünün yaklaşık yüzde kırk beşinin, üst yönetmenin ise yüzde beşinin yukarıda verilen eylem ve işlemlerden oluştuğu varsayılır(Başaran, 2004, s.154).

II.2.3.4.3.İnsan İlişkilerinde Yeterlik

Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması, yönetmenlerin insan ilişkilerindeki yeterliğine bağlıdır. Bu yeterliğin içeriği şunlardan oluşur(Başaran, 2004, s.155):

1. İşgörenleri verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek.
2. İşgörenlerin arasında oluşan çatışmaları yönetmek.
3. İşgörenlerin uyumunu sağlamak.
4. İşgörenlerle takım çalışması yapmak.
5. İşgörenleri yönetime katmak.
6. Örgütsel yenileşmelerde işgörelere danışmanlık yapmak.
7. Astların işten doyumunu yükseltmek.

8. İşgörenlere gelişme ve yetişme olanağı sağlamak.
9. İşgörenlerin sorunlarını çözüme danışmanlık yapmak.
10. İşgörenlerle dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Davis'e (1972) göre, her basamaktaki yönetmenin iş yükünün yaklaşık yüzde ellisini, insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerin oluşturduğu varsayılır(Başaran, 2004, s.155).

“Pek çok araştırma, yönetmenlerin örgütte geçirdikleri zamanın yarısını işgörenlerle etkileşerek ve ilişki kurarak geçirdiğini göstermektedir”(Hitt ve diğerleri, 1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.155).

Yönetimde insan ilişkilerinin altında yatan görüş, insanı örgütün bir aracı değil, örgütü insanın bir aracı olarak benimsemektir(Knowles ve Saxberg, 1971'den aktaran; Başaran, 2004, s.155).

Yönetmen, insan ilişkilerindeki yeterliğini artırdıkça örgütsel önderlikteki yeterliğini de artırır(Basil ve Cook, 1974'den aktaran; Başaran, 2004, s.155).

II.2.3.4.4.Yapı Kurma ve Yenileştirmede Yeterlik

Yönetmenin yeterlik konularından biricisidir ve bu yeterliğin konusuna şu eylem ve işlemler girmektedir(Başaran, 2004, s.156):

1. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işleri saptamak.
2. İşlerin çözümünü, betimini yapmak ve yönergesini hazırlamak.
3. İşgörenlerin işyükünü belirlemek.
4. İşleri işgörenlere dağıtmak ve görev tanımlarını yapmak.
5. Sistem yaklaşımına göre, görevleri birleştirerek alt sistemler oluşturmak.
6. Alt sistemlerde işakımını en hızlı düzeye çıkaracak yöntemleri uygulamak.
7. Her alt sisteme amaçlarını gerçekleştirecek düzeyde yetke göçermek.
8. Örgütün, değişen çevreye ve bilimin yeni bulgularına göre yenileşmesini sürekli kılmak.

Yapı kurma ve yenileştirmede yeterlik, yönetim kavram ve kuramlarında yeteri olmayı ve bu yeterliğin uygulama düzeyinde olmasını zorunlu

kılar.Böylesine yüksek bir yeterliğe ulaşamadığında, yönetmenin yapıyı kurması ve yenileştirmesi başarısız olur.

II.2.3.4.5.Yönetim İşlevlerinde Yeterlik

Yönetmenin yeterlik konularından ikincisidir ve bu yeterliğin konusuna şu eylem ve işlemler girmektedir(Başaran, 2004, s.157):

1. Örgütün amacı olan üretimi yapmak ve yaptırmak.
2. İnsan kaynağını yönetmek; işgörenlerin gereksinmelerini karşılamak; işten doyumlarını sağlamak için gerekenleri yapmak.
3. Örgütte sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak.
4. Örgütün gelirini giderini yönetmek.

Bir yönetmenin, yukarıda sayılan eylem ve işlemlerin her birinde uzman olması beklenemez; ama yönettiği birim ya da bölümün işlevinde yeterli olması zorunludur. Bir yönetmenin, yukarıdaki işlevlerde eğitilmesi, örgütte yer değiştirmesini ve yükselmesini de kolaylaştırır.

II.2.3.4.6.Yönetim Sürecinde Yeterlik

Başaran'a (2004)göre, yönetmen, yönetim sürecini oluşturan kişidir ve bu süreci ne kadar ustalıkla oluşturuyorsa o denli yeterlidir. Çünkü yönetim süreci, bir sorun çözme sürecidir. Yönetim sürecinde, yeterliğin içeriğini şunlar oluşturur:

1. Ürünün (mal, hizmet, düşünce) üretimini planlamak.
2. Üretim için gereken kaynakları sağlamak ve örgütlemek.
3. Üretim için çalışan kaynakları yönlendirmek, eşgüdümlemek.
4. İşgörenler arasında bilgi alışverişini sağlayacak çok yönlü iletişimi oluşturmak; üretim için kullanılacak bilgi ve teknolojinin sağlanabileceği bir bilişim sistemi kurmak.
5. Örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemek, ölçmek, denetlemek ve değerlendirmek; üretim sürecinden ve ürünün niteliğinden elde edeceği dönütleri örgütün niteliğini artırmak için kullanmak.

Yönetim süreci, bölüm düzeyinden örgüt düzeyine doğru giderek daha çok yeterlik ister. Dolayısıyla üst basamak yönetmenleri, yönetim sürecini oluşturan eylem ve işlemleri uygulamada usta olmalıdır.

Yönetim sürecinde yeterli olan (bu süreci iyi oluşturan) yönetmenler, yeterli olmayanlara göre daha başarılı olmaktadır(Filley ve House, 1969'dan aktaran; Başaran, 2004, s.157).

II.2.3.4.7.Yönetimde Yeterliğin Düzeyi

Yönetmenin Yeterlik Modeli'nde üçüncü boyut, yeterliğin düzeyidir. Yönetmenin yeterlik düzeyinin basamaklarının anlamları şunlardır(Başaran, 2004, s.158):

1. Tanıma-Anma: Yeterliğin en düşük düzeyidir. Tanıma, örgüt ve yönetime ilişkin konularda daha önce yazılanların görüldüğünde, daha önceden bilindiğinin fark edilmesidir. Anma ise, önceki bilinenin, kendiliğinden ya da istendiğinde anımsanmasıdır.
2. Anlama-Kavrama: Tanıma- anma düzeyinden daha yüksek bir yeterlik düzeyidir. Anlama, yönetim konularının birbiriyle ilişkisini, nedenini derinliğine algılamadır. Kavrama ise, yönetim kavramlarının kapsamını görebilmedir.
3. Yorumlama-Yargılama: Yorumlama, yönetmenin yönetim sorunlarını çözerken elinde bulunan veri, bilinti, bulgu ve bilgileri irdeleyerek bunlara yeni anlamlar kazandırmasıdır. Yargılama ise, yönetmenin yönetim sorunlarını çözmek için elindeki veri, bulgu ve bilgileri birbirleriyle karşılaştırarak bir yargıya ulaşmasıdır.
4. Yapma-Uygulama: Yönetimde yeterlik düzeyinin doruğudur. Yönetmen, bu düzeyde, yönetimin alanı ve konularında edindiği bilgi, beceri ve tutumu uygulayarak usta bir yönetmen olduğunu gösterir. Uyguladığı bilgi, beceri ve tutum, örgütün ortamına ne denli uygunsa yönetmenin başarısı da o denli yükselir.

Çağdaş okul yöneticisi kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim yeterliklerine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen,

iletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalin, 1996'dan aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.5). Okul yönetimi mesleğinde başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin temel yeterliliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Ancak okul yönetiminde başarı, sadece yeterliliğe bağlı değildir. Okul yönetiminde başarılı olmak için yeterliliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimler setinin belirlenmesi gerekir. İnançlar dikkate alınmadığı zaman, kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir. Oysaki okul yöneticisi en iyi liderlik biçimini uygulamak zorundadır. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etiksel ölçütlere bağlı kalmalıdır(Çelik, 2000'den aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.5).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır(Bursalıoğlu, 1994, s.32'den aktaran Karakaş, 1999, s.13).

Okulun verimli olmasında önemli faktörlerden biri de eğitim yöneticilerinin yönetim davranışlarında insan ilişkilerine uygun davranışlarda bulunup bulunmadığıdır. Yani insan ilişkileri niteliklerine sahip yöneticinin davranışlarında ve başarı düzeyinde bu niteliklerine sahip olmayan yöneticilere kıyasla farklılığın olması ve bu farklılığın insan ilişkilerini göz önünde bulunduran ve uygulayan yöneticiler lehine başarı olarak görüldüğünü söylemek olanaklıdır(İlgar, 2005, s.119).

II.2.4.Öğretim liderliği

Liderin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, grup üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir. Lider, aynı zamanda grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir. Yaşantı iyi düzenlenirse güçlenir ve işe yarar. Karar sürecinde en büyük payın liderde olması gerekmez ve payın küçük oluşu liderliğine zarar vermez. Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar(Bursalıoğlu, 1994, s.204'den aktaran; Karakaş,1999, s.13).

Yönetici ve liderlik kavramları, birbirine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlendiren kişidir(Sabuncuoğlu, 1996, s.182'den aktaran; Fırat,s.2).

Yönetici, beraber çalışmakta olduğu kişilerin, belirli amaçlara göre hareket etmelerini sağlayan kişidir. Eğer yönetim pozisyonunda çalışan bir kişi, beraber çalıştığı grubun görevlerini, amaçlarını, hedeflerini anlamasına yardımcı oluyorsa, grubun sürekliliğini sağlamada ve ihtiyaçlarını gidermede yardımcı oluyorsa bu kişinin lider olduğundan söz edilebilir. Sadece katı bir şekilde örgütün hedeflerine ulaşması vurgulandığında, çalışanların amaçları, ihtiyaçları, ilgileri, istekleri, kararları, beklentileri, sorunları gibi unsurlar göz ardı edilmeye başlandığında, kişi liderlikten uzaklaşmakta, yönetici konumuna gelmektedir(Fetihi, 1998, s.8'den aktaran; Taşan, 2005, s.48).

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır(Koçel, 1982, s.257'den aktaran; Fırat, s.2).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür formal yetkililerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir

ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir(Bursalıoğlu, 1994, s.38'den aktaran; Karakaş,1999, s.13).

İyi bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermek zorundadır(Ilgar, 2005, s.91).

Etkili okulun örgütsel kapasitesi sadece yetenekli, iyi yetişmiş öğretmenlerle sağlanamaz. Okul yöneticileri okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmak, öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi engelleyecek disiplinsizliği yok etmek için etkinliklerde bulunmak zorundadır. Öğretim liderliği bir anlamda okul yöneticisinin, okulun varlık nedeninin 'öğrencilerin başarılı şekilde yetişmesini sağlamak' olduğu gerçeğini hatırlamasıdır. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir(Özden, 1999, s.38).

Balcı'ya göre ise öğretim liderliği:"Onun temel ilgi ve uğraşısı eğitim öğretim sorunlarıdır. Öğretim liderliği yapabilmek üzere bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devreder. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirir"(Balcı, 1996, s.128'den aktaran; Özden, 1999, s.38).

Öğretim liderliği ile ilgili şu maddeler sayılabilir(Özden, 1999, s.38);

- Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik eder.
- Öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekler.
- Öğretimle ilgili sorunlarda öğretmenler tarafından başvuru alan kişidir.
- Öğretimin içerik ve sunumu konusunda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.
- Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konularında tartışmalara liderlik eder.
- Sık sık sınıf gözlemleri yapar.
- Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.
- Okulun varlık gerekçesi hakkında net bir vizyona sahiptir.
- Öğretmenlerin performansını değerlendirmedeki amacı onların öğretmenliğinin gelişmesine katkıda bulunmaktır.

- Öğrenme ve öğretme ile ilgili konularda öğretmenlerle iletişim içindedir.
- Öğretmenler tarafından, öğretim konusunun tartışılabilceği önemli bir kişi olarak görülür.
- Öğretmenlerin öğretimle ilgili konuları tartışmak için kendisine kolayca ulaşabildikleri bir kişidir.
- Okulda neyin daha önemli olduğunu vurgulamak için sık sık sınıfta ve koridorda görülür.
- Öğretmenlere sınıftaki performansları hakkında sık sık dönüt sağlar.
- Öğrenci başarısını ölçme ve yorumlamada öğretmenlere yardımcı olur.

Bir okulda öğrenci başarısını etkileyen örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Okul yöneticisi, bireysel yeteneklerin ötesinde öğrenci başarısını etkileyen örgütsel özellikler üzerinde çalışarak öğrenme için gerekli “örgütsel kapasite”yi yaratmakla yükümlüdür. Etkili öğrenme için öğretmenlerin iyi yetişmiş olması gerekir. Kendini mesleğine adanmış halde “örgütsel kapasite”nin yetersizliğinden dolayı verimsiz kalan öğretmen sayısı hiç de az değildir. Eğer okul yöneticileri okulundaki öğretmenlerin eğitim-öğretim misyonlarının ortak noktalarda odaklaşmasını sağlayamaz, öğretmenlere birbirlerinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar vermezse en profesyonel öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamaz(Newmann ve Davis, 1995, s.31’den aktaran; Özden, 1999, s.37).

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği yapabilmeleri büyük oranda onların öğrenme ve öğretme süreçlerine ilişkin bilgilerine bağlıdır(Özden, 1999, s.38).

Okul yöneticilerinin öğretim lideri olması bekleniyorsa, onların bu konularda da yetiştirilmeleri gereği ortadadır. Okulunu varlık gerekçesi üzerinde yoğunlaştırmak isteyen yönetici, öğrencilerin öğrenme ihtiyaçları ve bunların nasıl karşılanacağı konularında öğretmenlerine liderlik edecek bilgiye sahip olmalıdır(Özden, 1999, s.39).

II.2.5.Okul Yöneticisinin Nitelikleri

Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeylerini etkilemede önemli rolleri vardır(Ilgar, 2005, s.91).Okulun etkililiğini artırabilmek için yöneticilerin bazı niteliklere sahip olmaları gerekir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda bu niteliklerin neler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Dönmez' in(2002) aktarmalarına göre(Morris, 1999) 21.yüzyılda etkili okul liderlerinin gerektirdiği rolleri şu şekilde belirtmiştir; kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik, destekleyicilik. Ayrıca okul yöneticisi bu rolleri oynarken personele güvenmesi, geleceğe ilişkin iyimser olması, bütün kaynaklardan ve personelin yaratıcılığında en etkili biçimde yararlanması gerekmektedir(Töremen ve Kolay, 2003, s.5).

Binbaşoğlu(1983), “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler, konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir, yetkilerini bilgece kullanmasını bilir, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır, örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar, sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar, yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır, önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir, okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir, çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir, eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını herşeyin önünde tutar, tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir, okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır, yetki ve

görevlerini başkalarına bırakmayı bilir, olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir(Töremen ve Kolay, 2003, s.6).

Yöneticilerin iş başarıları ile ilgili olarak belirsizliğe tahammül, baskınlık, bağımsızlık, eğitim, iş tecrübesi ve işe bağlılık önemli faktörler arasında görülmüştür. Ayrıca yönetim basamaklarında yükseldikçe, diğer insanlara, dış dünyaya odaklaşma gerekecektir. Üst kademede bulunan yöneticiler, vizyon, kendini olumlu algılayış, gelişmiş soru sorma ve dinleme yetenekleri, sonuca odaklaşma, açık, belirgin amaçlar oluşturma kapasitesi, risk alabilme, sorumluluk alabilme, düşünce ve eylemi birleştirebilme yetenekleri gibi temel özelliklere sahip olmalıdırlar(Fetihi, 1998, s.9'dan aktaran; Taşan, 2005, s.49).

Ilgar'a (2005, s.93) göre iyi bir okul yöneticisinin nitelikleri şunlardır:

- Mevkinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmayı bilir.
- Herkese eşit ve anlayışlı davranır.
- Örgütü ve amaçlarını iyi tanır. Günlük işlerin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi saptar.
- Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, kendisi arar.
- Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatlice yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür. İş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik eder.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararına olmasını her şeyin üstünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.

- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının moralini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını eşgüdümlemeyi bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

İyi bir okul müdürünün sahip olması gereken nitelikler:

- Görgüsü, görünüşü ve görevlerine olan inancı ile iyi örnek olmalıdır.
- Teknolojileri etkili şekilde kullanmalı ve iletişimde usta olmalıdır.
- Okulu ve toplumu bilmeli ve anlamalıdır. İyi planlar yapmalı, gerçekçi bir şekilde okulun vizyonunu oluşturmalı ve okuldaki çalışmaların nasıl yürütüleceğini planlamalıdır.
- Okul müdürü, ekonomik olma ilkesine bağlı kalmalıdır. Dolayısıyla, hem okulun kendi hem de yerel imkânlarından faydalanabilme yollarını bulmalıdır. Kaynak sağlayarak, iyi bir eğitim ortamı sunma ve okulun gereksinimlerini karşılayabilmelidir.
- Çağcıl okul değişimleri ile ilgili yeni geliştirilmiş yöntemler ve ilkelerden haberdar olup, iyimser bir anlayışa sahip olmalıdır.
- Girişimcilik ruhuna sahip olmalıdır.(Temel Eğitime Destek Programı- Web sayfası dökümanı <http://tedp.meb.gov.tr>)

Drucker(1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar(Töremen ve Kolay, 2003, s.4):

- Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

- Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.
- Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi 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(Tanrıoğen, 1988'den aktaran; Töremen ve Kolay, 2003, s.4): 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.

Tanrıoğen'in(1988) 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(Töremen ve Kolay, 2003, s.4):

- 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, temel 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.

Özmen'in(2002) aktarmalarına göre, Clark(2000) ve Palmer(1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için olmak, bilmek ve yapmak sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir(Töremen ve Kolay, 2003, s.5):

Olmakla ilgili olarak;

- Profesyonel olarak (sorumluluk yüklenmek, örgüt yararına ve tarafsız çalışmak, zamanında doğru kararlar almak, teknik ve mesleki açıdan yeterli olmak, vb.),
- İyi karakter özelliklerine sahip olmak (dürüst, bütünleştirici, cesaretli, içten olmak),

Bilmekle ilgili olarak;

- Liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek (izleyenler, lider, iletişim, durum),
- Kendini bilmek (güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve yeterlikler),
- Mesleğini bilmek (mesleğinde ehil olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek),
- İnsan doğasını bilmek(insanların ihtiyaçları ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları, vb.),
- Örgütü bilmek (kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi, kültürü vb.),

Yapmakla ilgili olarak;

- Yönlendirme yapmak(amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak),
- Uygulama yapmak(iletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme vb.),
- Güdüleme yapmak(örgütte morali geliştirmek, eğitmek, yönlendirmek vb.)

Tanrıoğen'in(1988) 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 (Töremen ve Kolay, 2003, s.5)

- 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 güdülerler,
- 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.

II.2.6.Etkili Yönetici Davranışları

Yönetici davranışları, öğretmen verimliliğinde önemli bir etkidir(Ataklı, 1996, s.108).

Okul yöneticisinden kuramsal boyutta okulun amaçlarını, bireysel boyutta ise örgüt üyelerinin uygulamalara ilişkin duygu ve düşüncelerini dikkate almaları beklenir(Boşgelmez, 1984, s.10'dan aktaran; Demirbolat, 1999, s.82).

Yönetici, öğretmenlerin duygularını anlamalı, olaylara onların gözü ile bakmalıdır. Yönetici, öğretmenin eğilimlerini, algılarını ve olaylara bakış açısını bilmelidir(Demirbolat, 1999, s.82).

Eğitim yöneticisi, grup dinamiğini anlamalı, grubu güdüleyen, eşgüdümleyen, uzlaştıran bir davranış göstermeli, astlarına ve alınan karardan etkilenecek kimselere karara katılma olanağı vermelidir(Bursalıoğlu, 1994, s.97'den aktaran; Demirbolat, 1999, s.82).

Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan kişilerin diğer insanlar tarafından sevilme olasılıkları da yüksektir. Bell ve Hall (1995), yaptıkları araştırmada liderlik özelliğine sahip kişilerin empati kurma becerilerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir(Dökmen, 1993, s.131'den aktaran; Demirbolat, 1999, s.82).

Zheng, müdür etkililiğinin, okul büyüklüğü, şehir ve kırsal bölge ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür(Griffith, 1999, s.270'den aktaran; Dağlı, 2000, s.434).Aksu da(1994), okul müdürlerinin, etkililik puanları arttıkça okul ikliminin açık iklime, azaldıkça da kapalı iklime doğru yönelmekte olduğunu ileri sürmektedir. Diğer taraftan Tanrıoğen de(1998), okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmektedir(Dağlı, 2000, s.434).

Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Etkili okul yöneticileri, okul programlarının geliştirilmesine ve öğrenme-öğretme ortamının düzenlenmesine önem verirler(Çelik, 1999, s.44'den aktaran; Dağlı, 2000, s.434). Danley ve Bruch, etkili müdürün sınıfları sık sık ziyaret eden, öğretimin kalitesini iyileştirmek için ayrıntılı telkinlerde bulunan "öğretmen ustası" olduğuna inanmışlardır.

Waller, Buttery ve Bland da, etkili müdürün;

1. Öğrenci başarısı ve programın önemini vurgulama,
2. Pozitif bir öğretimsel çevre sağlama,
3. Öğrenci performansını değerlendirme,
4. Öğretimsel planları geliştirme, öğretmeni destekleme ve iletişimi kolaylaştırma,

gibi özellikler taşıdığını ileri sürmektedir(Griffith, 1999, s.268'den aktaran; Dağlı, 2000, s.434).

Etkili okul yöneticileri, etkisiz okul yöneticilerinden iyi okul çevresi oluşturmaya yönelik görüşleriyle ayrılırlar. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için, gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Bu yöneticilerin seçici ve sistematik olarak uyguladıkları diğer destekleme yolları ise öğretmenleri dikkatli biçimde değerlendirme, başarılı olan öğretmenleri ödüllendirme ve planlama yapma olarak görülebilir. Etkili okul yöneticileri sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylarla değil aynı zamanda onların performansı nasıl algıladıklarıyla da ilgilenir. Etkili okul yöneticileri, okulun örgütsel amaçlarıyla bütünleşme sağlar. Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli öğretimsel hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir(Çelik, 1999, s.45-47'den aktaran; Dağlı, 2000, s.434).

Okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının yaratılması, özellikle öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi etkili yöneticinin ayırt edici nitelikleri olmaktadır. Okul yöneticisinin etkililik ölçütlerinden biri olarak, öğrenci başarısının da kullanıldığı görülmektedir. Gretchko ve Roger tarafından yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, öğrenci başarısı yükselen okulda okul yöneticisi; (1) düzenli biçimde zamanını sınıflarda harcamakta, (2) program ve öğretim konularına çok ilgi göstermekte, (3) personeliyle birlikte kendisini öğretimi geliştirmeye adanmakta, (4) okulda disiplini etkin şekilde sürdürmekte ve (5) öğretmen performansını ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirebilmektedir(Balcı, 1993, s.25-26'dan aktaran; Dağlı, 2000, s.435).Görüldüğü gibi, etkili okul uygulamalarında ve etkili okulun değişmesinde okul yöneticisi kilit bir faktör olarak görülmüştür.

Bazı araştırmalar, okul m¼d¼rlerinin y¼netici davranışlarının, okulun verimliliğini istenen seviyeye çıkarabilecek nitelikte olmadığını g¼stermektedir (Okutan, 1995, s.122'den aktaran; Okutan, 2003, s.1).

Kurum y¼neticisi kurumunu başarılı bir şekilde y¼netebilmek için aşağıdaki kurallara uymakla y¼k¼ml¼d¼r(Guarny, 1971, s.42'den aktaran;Taymaz, 2000, s.22).

1. Kurumun izleyeceği politika iyice belirlenmeli ve amaçları gerçekleştirmekle y¼k¼ml¼ olanlara açıklamalı, kabul ettirilmelidir.
2. Yapılacak işler analiz edilerek b¼l¼mlere ve rol alanlarına ayrılmalı, sistemli bir şekilde planlanmalı ve programlara bağlanmalıdır.
3. Kimlerin hangi işlerden ne derecede sorumlu olduğu ve rolleri açıkça belirlenmeli ve her personel açıklanmalıdır.
4. Politika uygulayıcıları uygun metot ve kurallar bulabilmeli ve bunları geliştirerek y¼r¼rl¼ęe koymalıdır.
5. Sağlanabilen kaynaklar ¼nem sırasına g¼re işlerin yapılmasına nesnel olarak b¼l¼nmeli ve yararlanılmalıdır.
6. Bireylere verilen sorumluluğa uygun oranda yetki de devredilmeli, kullanma ilke ve biçimleri belirlenmelidir.
7. Kurum etkinliklerinin başarı ile y¼r¼t¼lebilmesi için rol dağılımı yapılmalı, ilişkiler biçimlendirilmelidir.
8. Bireysel ve grup halindeki etkinlikler kurum içinde iyi bir şekilde koordine edilmelidir.
9. Kurumda alışanlar s¼rekli olarak izlenmeli, denetim yapılmalı ve sonuçlar değerlendirilmelidir.
10. Kurumda alışan personelin morali y¼ksek tutulmalı, gerektiğinde hizmet içinde ve dışında yetiştirilmelidir.

Y¼neticinin kurumda beklenen başarıyı sağlayabilmesi için bazı temel prensipleri dikkate alması gerekir(Reeder, 1961, s.28'den aktaran; Taymaz, 2000, s.23).

1. Her y¼neticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
2. Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir.

3. Verilen görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığı zaman ilgili bütün bireylerin bunu bilmeleri ve anlamaları sağlanmalıdır.
4. Yönetici veya personel arasında sorumluluk ve yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar önemsiz görülse de ele alınmalı ve karara bağlanmalıdır.
5. Terfi, maaş artışı ve disiplin cezaları ile ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.
6. Kurum içinde çalışan personel arasında olumlu ilişkiler geliştirilmeli ve koordinasyon sağlanmalıdır.
7. Zorunluluk olmadıkça hiçbir personelden bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.
8. Sürekli olarak denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözlenecek faktörleri ve yöntemleri bilmelidir.

Tanrıöğen'in(1988) aktarmalarına göre, Lipham, Rankin ve Hoeh (1985) "The Principalship: Concept, Competencies and Cases" adlı yapıtlarında etkili okul yöneticiliğine ilişkin davranışları şöyle belirlemişlerdir(Töremen ve Kolay, 2003, s.5):

1. Okulun Amaçlarını Belirleme,
2. Okulu Örgütleme,
3. Eğitimsel Liderlik Sergileme,
4. Eğitsel Kararları Geliştirme,
5. Eğitsel Değişiklikleri Uygulama,
6. Öğretimsel Programları Geliştirme,
7. Personelle Etkili Bir Biçimde Çalışma,
8. Okulun Kaynaklarını Yönetme,
9. Okul-Çevre İlişkilerini Güçlendirme.

Okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Okul yöneticilerinin özellikle okullarında yönetici olmaktan çok lider özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzdeki yönetim anlayışlarından olan toplam kalite yönetimi, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim anlayışlarına uygun davranışlar göstermesi gereklidir. Bunun için ilköğretim okul yöneticilerinin şu davranışları göstermeleri gerekir(Töremen ve Kolay, 2003, s.6):

- Okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özellikleri gösterip personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıyacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.
- Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kollektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünüleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütölmesini sağlamalıdır
- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Okulun çevreyle bütünüleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

Etkili okulla ilgili araştırmaları okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. Klop ve arkadaşlarına göre, etkili yönetici öğrencinin her yönden gelişmesine olanak veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir. Bu yazarlar, araştırmalarında aşağıdaki özellik ve yeterliklerin okul yöneticilerini etkili yaptığını saptamışlardır(Balcı, 1993, s.22'den aktaran; Dağlı, 2000).

1.Temel yönetici özellikleri.

- Fikirler, bilgi ve kültür ve sanatlar dünyasını bütünüleştirebilme,
- Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme,
- Girişimcilik ve merak gösterme,

- Aklını ve yargısını kullanabilme,
- İkna yolu ile başkasının üretmenliğini artırma,
- İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme,
- Başkalarına kendilerini sınıyabilecekleri bir çevre sağlayabilme.

2.İşlev ve yeterlikleri.

- Öğrenme çevresinin yaratılması,
- Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarının saptanması,
- Uygun bir öğretim programının geliştirilmesi,
- Personelin geliştirilmesi,
- Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği etme,
- Bina yönetimi,
- Finansman yönetimi.

Rutherford ve diğerleri de etkili yönetici davranışlarının şunlar olduğunu saptamışlardır(Balcı, 1993, s.23'den aktaran; Dağlı, 2000, s.434):

1. Sık sık sınıf öğretimini gözleme ve ona katılma,
2. Öğretim programını kolaylaştırıcı olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etme,
3. Öğretim programını eşgüdümleme,
4. Öğretim programının planlama ve değerlendirmesine aktif olarak katılma, öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunları ilgililere iletmedir.

Benjamin'e göre de, etkili yöneticinin davranışlarına ilişkin şu özellikler bulunmuştur(Balcı, 1993, s.23'den aktaran; Dağlı, 2000, s.434):

1. Öğrenci başarısına çok önem verme,
2. İşlerini politikalar yolu ile yaptırabilme,
3. Öğretmenleri karar sürecine katma ve onlarla yoğun iletişime girme,
4. Okulun eğitim programını anlama,
5. Zamanının yarısını okul koridor ve sınıflarında geçirme,
6. Okulda insan ilişkilerinden çok akademik programa önem verme,
7. Öğrenci ve personelden yüksek beklentileri olmadır.

Yöneticiler genellikle yetişme ve tecrübe bakımından zayıf oldukları görevlerden kaçınır, kuvvetli buldukları görevleri seçerler. Başlarında buldukları örgüt veya birimlerin özel amaçları ve operasyonel kararlarını da, bu eğilimlerine göre etkilerler. Özellikle teorik bakımdan güçsüz yöneticilerin gösterdikleri bu davranış, yeterlikten çok yetkiye dayalı yöneticiliğin gelenekselleştiği eğitim örgütlerinde görülebilir(Bursalıoğlu, 2000, s.19).

Müdürlerin birlikte çalıştıkları öğretmenleri, değerlendirilmesi gereken önemli bir insan kaynağı olarak algılamaları ve bunun paralelinde geliştirme etkinliklerini desteklemeleri veya bunun koşullarını hazırlamaları gerekir. Öğretmenlerin geliştirilmesinde tüm yöneticilerin özellikle okul müdürlerinin başta öğretmenler olmak üzere birlikte çalıştıkları kişilerin yetkinleşmelerine olanak verecek atmosferi hazırlama sorumlulukları vardır(Can, 2004, s.108).

II.3.ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK VE ETKİLİ OKUL

Bu bölümde etkililik, örgütsel etkililik ve örgütsel etkilikte payı olduğu düşünülen bazı kavramlara yer verilmiştir.

II.3.1.Etkililiğin Tanımı ve Koşulları

Bir örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Amaç ortaklığı, insanları birbirine bağımlı kılar. Amaçların gereken nitelik ve nicelikte gerçekleşmesi için birbirine bağımlılığın bozulmaması gerekir. İnsanların güçlerinin ayrılması örgütün gücünü zayıflatır. Bu yüzden, örgütün tüm güçlerinin birbiri ile eşgüdümlemesi zorunludur(Başaran, 1991, s.27'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.101).

Örgütsel etkililik, sistemin her ögesini, okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmek için etkileyip bunları bütünleştirerek eyleme geçirebilmedir(Başaran, 2000, s.22).

Barnard'a göre etkililik, örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak kabul edilmektedir. Etkili okulu tanımlamak çok güçtür. Çünkü etkili okul, karmaşık bir yapıya sahip olup, çok boyutlu ve tek etkene değil, birçok etkene bağlıdır. Etkili okulun önemli öğelerinden birisi, temel becerilerin üstünlüğünün hemen hemen herkes tarafından kabul edildiğidir. Aynı zamanda yürürlükte olan yönetsel durum, liderlik davranışları, moral, güven düzeyi, kültür ve iklim, ebeveyn ilişkileri, halk desteği, öğretmenlerin yeterliği, öğretmenlerin istenen sonuca yetiştirme yeteneği, bağlılık, sadakat ve öğretmenlerin doyumu dâhil etkili okul üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Mott'a göre okuma, matematik, yazma, öğretmenlerin birbirine güveni, müdürün öğretmene güveni ve okul sağlığı gibi bazı faktörlerin, aslında etkililikle önemli bir ilişkisi vardır(Uline, Miller ve Moran, 1998, s.462-477'den aktaran; Dağlı, 2000, s.431-432).

Etkili örgütlerin özellikleri şunlardır(Başaran, 2004, s.175):

1. Eyleme geçmek, sonuçtan öğrenmek
2. Müşteriden yana olmak

3. İşgörenlerden yana olmak
4. Özgür çalışmak ve girişimci olmak
5. Paylaşılmış değerler üretmek
6. Uzmanı olduğu ürünü üretmek
7. Yalın yapıda ve az uzmanla çalışmak
8. Merkezden ve yerinden yönetimi dengelemek
9. İşleri etkili planlamak
10. Çevreye açık olmak.

Örgütsel etkililik, dışsal ve içsel olmak üzere iki türdedir. Dışsal etkililik, nitelikli eğitsel amaçlara dayalı olarak örgütsel ve yönetsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesidir. Nitelikli insan yetiştirmeye elverişli olmayan bir eğitim programının etkili uygulanmasıyla sağlanacak örgütsel ve yönetsel etkililik okulun dışsal etkililiği olamaz. İşe yaramayan bir ürünün, planlanan nicelikte ve nitelikte üretilmesi bir örgütü etkili kılamaz. Yani okul, toplumun ve öğrencileri çağcıl gereksinimlerini karşılayabilmelidir. İçsel etkililik ise, okulun eğitsel amaçlarına uygun olarak, planlanan nitelikte öğrenci yetiştirmesidir. İçsel etkililik, okulun girdisinin değerine göre çıktısının değerinin artmasıdır. Bir başka deyişle okulun verimliliğidir(Başaran, 2000, s.23).

Etkililiğin ölçülebilmesi için, örgütün verimliliğinin, dirikliğinin, sağlığının ve yararlılığının ölçülmesi gerekir. Örgütsel etkililiğin ölçülmesi için, örgütün amaçlarını gerçekleştirme, artık değer üretme ve kar getirme düzeylerine ilişkin ölçeklerin geliştirilmesi ve ölçüm sonuçlarının üretim planında gösterilen ölçünlerle karşılaştırılması gerekir(Başaran, 2004, s.175).

Okul, değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir. Etkili okul, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştiren okuldur. Okulun örgütsel amacı, var olmak ve yaşamını sürdürmektir. Bunun için okul, belli bir nüfusu eğitmek zorundadır. Yönetsel amaç, okul yönetiminin eğitilenlerin sayısını artırması ve eğitimin niteliğini yükseltmesidir. Eğitsel amaç ise, eğitilen kişide oluşturulması düşünülen davranışları ona kazandırmaktır. Okulun, etkililiğini tam gerçekleştirebilmesi için, öğrencinin gördüğü eğitimle, kendine, ailesine, ulusuna ve devletine yararlı olması gerekir(Başaran, 2000, s.11).

Bassert, Dweyer, Rowan, Lee, Cusick, Smith, Waller ve Weick'e göre etkili okul, bütün öğretmen ve öğrenciler için uygun öğretme-öğrenme ve başarının bulunduğu ortamlardaki okullar olarak tanımlanır. Bu okullarda öğrenci, öğretmen ve diğer okul işgörenlerinin morali pozitifdir(Greenfield, 1995, s.61'den aktaran; Dağlı, 2000, s.432).Klof ve arkadaşlarına göre de, etkili okul tanımlanması güç bir kavram olmakla beraber "öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul" olarak tanımlanabilir(Balcı, 1993, s.4'den aktaran; Dağlı, 2000, s.431-432).

Düşük moral düzeyi, sürekli izin istemeler, devamsızlıklar veya raporlar ile örgütü dolaylı yollardan etkileyebilecek bir sorundur(Ilgar, 2005, s.126).

Özdemir'e(1997, s.28) göre etkili okulun özellikleri şunlardır(Dağlı, 2000, s.432);

1. Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanmış okul misyonuna sahip olma
2. Yöneticilerin kendilerini, sekreterlikten ziyade öğretim lideri olarak görmesi
3. Tüm tarafların yüksek beklentilere sahip olması
4. Her öğrenciye, zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme olanakları sunma
5. Öğrenci ilerlemesini takip etme ve zengin akademik programlara sahip olma
6. Okul-aile ilişkilerini geliştirme
7. Güçlü yönetsel liderlik stilini benimseme
8. Uygun okul iklimine sahip olma
9. Temel becerilerin geliştirilmesi üzerinde odaklaşma
10. Etkin bir yönetme sistemine sahip olma
11. Okul kaynaklarını temel öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirmedir.

Balcı(1993, s.7-8)da, etkili okulun ilişkide bulunduğu değişkenleri şu şekilde sıralamaktadır (Dağlı, 2000, s.432):

1. Yönetim stili
2. Kurumsal odak ya da ilgi, öğretimin vurgulanması
3. Okul ikliminin öğrencinin öğrenmesi açısından hesaba katılması

4. Öğretmenlerin akademik beklentileri iletmeleri
5. Okulda program değerlendirmesine temel olarak öğrenci başarı verilerinin kullanılmasıdır.

Başaran'a(2000, s.11) göre etkililiğin koşulları, okulu verimli, sağlıklı, yararlı, dirik işletmek ve eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlamaktır.

II.3.2.Etkilikte Payı Olan Kavramlar

Bu bölümde örgütsel etkilikte payı olan kavramların bazıları açıklanacaktır.

II.3.2.1.Verimlilik

Verimlilik, niteliği düşürmeden, bir birim ürünü en ucuza mal etmektir. Okul da, öğrenci başına ürettiği eğitim hizmetini, birim başına ürettiği eğitsel malı ve düşünceyi, bunların niteliklerini düşürmeden ne denli ucuza mal ediyorsa o denli verimlidir (Başaran, 2000, s.24).

Örgütün toplam niteliğinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılması, işgörenlerin takım ruhunu geliştirmelerine ve takım olarak çalışmalarına bağlıdır(Başaran, 2004, s.26).

Örgütte verimliliği, güç yitimini ve alt sistemlerin eşgüdümsüzlüğünü artıran etkenler düşürür. Güç yitimi, doğal bir oluşumdur. Ancak girdileri yenileme, onarma ya da çoğaltma, insan gücünü eğitime yoluyla bu güç korunur ve artırılabilir. Eşgüdümsüzlük de doğaldır. Alt sistemler arası eşgüdümsüzlük, örgütün yaşamına son vermese bile onu yetersizleştirir (Başaran, 2004, s.260).

Doğru ve etkili iletişim örgütün etkililiğinin temelini oluşturur. Yetersiz iletişim örgütlerin çalışmasını engeller ve gereksinimleri karşılayamaz. Açık iletişim, bilgilerin, haberlerin bir örgütsel yapı içinde üstten asta, astan üste serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. Açık iletişim ve karşılıklı geri bildirim ancak bir güven ortamında geliştirilebilir(Çeltik, 2004'den aktaran; EARGED, 2006, s.13).

İşgörenin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde payının, yeteneğinin ve rolünün yüksek olduğu durumlarda moral, verim üzerinde etkili olabilecektir. Yüksek moral aynı zamanda bedensel ve ruhsal hastalıklara karşı bir direnç oluşturarak işgücü devrinin ve devamsızlığın azalmasına yol açacaktır. Moral

üzerinde en önemli faktörlerden biri de etkili bir ödüllendirme-cezalandırma sistemidir. Özellikle işgörenleri iş yapmaya güdüleyen teşvik sistemleri veya çalışan ile çalışmayanı ayırt eden bir yönetim veya disiplin sistemi de yapılan işin anlamlılığını ortaya koyacaktır (Ilgar, 2005, s.126).

İnsan, bir sistemdir. Kendisi gibi bir sistem olan örgüte dört girdi sunar(Başaran, 2004, s.263):

1. Ürün üretir; Edindiği bilgi, beceri ve tutumu ürettiği ürüne uygular, örgüt için bir performans elde eder. İşgörenin performansı, örgütün varlığının temelidir.
2. Yapıtlar yaratır; İşgören bilgi, beceri ve tutumuna dayanarak ürettiği ürüne yenilikler katar, örgütte yaratıcılığı ile daha değişik yapıtlar verir.
3. Başkaları ile etkileşir; İşgören, ürettiği mal, hizmet ve düşünceyle başkalarını etkiler, onların gelişmelerine yol açar.
4. Ülküler geliştirir; İşgören, öngörüsü ile umutladığı ülküler peşinde koşarak düşünceler üretir, böylece yenileşir, yenileştikçe örgütün kültürünü de yenileştirir.

Örgüt her işgörende bu güçleri görebildiğinde, işgören politikasını ona göre değiştirerek “Örgütsel İnsancılığa” ulaşır. Örgütsel insancılığı gerçekleştiren örgütlerde, işgörenin yaratıcılığını, gücünü, güdülerini engelleyen gereksiz kurallar, katı görev düzenlemeleri, sıkı denetimler ve tek düze işler kaldırılır. Böyle örgütler, işgörene daha fazla özgürlük verilmesinin ve işten doyumunun sağlanmasının insanın doğasına daha çok yaklaştığını savunurlar. Çünkü özbenliğini geliştiren işgörenler, yüksek düzeyde güdülenerek örgüte daha çok yararlı olurlar(Korman, 1977; Hitt ve diğerleri, 1979’dan aktaran; Başaran, 2004, s.263).

Güdülenme(Motivasyon), bir veya daha çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır(Ilgar, 2005, s.127).

Başaran’a(2004, s.271) göre işgörenleri güdüleme yolları; İşe sarmak, usa başvurmak, ödüllendirmek, yarışa sokmak, dostluğu kullanmak, pazarlık yapmak, borçlandırmak, direktmek, arka aramak, üste başvurmak, gözdağı vermek, cezalandırmak, özendirmektir. Gözdağı ve cezalandırmaya yanaşmamalıdır.

İlgar'a(2005, s.128) göre, güdülemede kullanılan özendirme araçlarından bazıları; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş verme, yapılmaya değer bir iş verme, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygı, kararlara katılım olanağı sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemidir. Aşağıda bazı motivasyon araçları açıklanmıştır.

Bir yöneticinin davranışı personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize örgütün hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini söylemektedir(EARGED, 2006, s.14).

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir çünkü yöneticinin sinirlenmesinden duyulan korku, sadece akılcı olmayan davranış biçimlerine yol açar. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, anlaşılabilir nedenlerle, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok, kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır(İşçi,1999'dan aktaran; EARGED, 2006, s.14).

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir. Yöneticinin olumlu tutum ve davranışları çalışanların motivasyonunun artırılmasında bu açıdan oldukça önemlidir(EARGED, 2006, s.14).

Hem geleneksel hem de çağdaş kuramcılar ücretin motive edilmeyi sağlayan en etkili araç olduğu yönünde görüş birliği içindedirler. Bu görüşün temelinde örgütün temel amacı ile çalışanın örgüte giriş nedeninin benzerliği olduğu ileri sürülebilir. Ücretin, toplum içinde bireyin saygınlığını artırdığı, geleceğini güvence altına almasını sağladığı için etkili bir motivasyon aracı olduğu kabul edilir. Ücretin kendi başına etkin bir motive etme aracı olduğu genellikle kabul edilmektedir. Ücretin hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmesi oldukça önemlidir. Öğretmenleri motive etmek için sürekli olarak ücret artışının işe koşulması, örgütün ekonomik gücünü aştığı zaman başarısızlığa uğrayabilir. Üstelik sürekli olarak ücret artışına kilitlenmiş çalışan, örgütün bundan vazgeçmesi halinde iş doyumsuzluğuna,

verimsizliğe ve moral bozukluğuna, hatta örgütten ayrılmalara kadar varan davranışlara başvurabilir. Bu bağlamda yöneticiler, ekonomik özendiricileri işe koşarken bu araçları amaç haline getirmemelidir. Bir araç olarak kullanılmalıdır(EARGED, 2006, s.13).

Geleneksel örgütlerde motivasyon politikaları büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanır. Çağdaş örgütlerde ise ekonomik özendiriciler kadar, sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1987'den aktaran; EARGED, 2006, s.13).

Çalışanların hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Motive edici bir etken olarak para önemlidir fakat iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, doyum sağlayan bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli çalışanın ilgisini çeker. Ama bu sayılan etkenler olmadığı zaman, çalışan yaptığı işten doyum sağlayamaz ve işine motive olamaz, verimliliği düşer. Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli örgütte çalışanları neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için örgüt içinde anketler yapılmalıdır. Ortak bir görüşe ve motive olmuş çalışanlara sahip örgütler verimliliklerini artırabilirler. (EARGED, 2006, s.13).

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olarak kişisel gelişime olanak sağlar(EARGED, 2006, s.13).

Geri bildirim azlığı veya yokluğu işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Olumlu geri bildirim memnuniyet verici ve teşvik edici olmalıdır. Övgü gerçekçi, dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten yapılmalıdır. Eğer geri bildirimde bir eleştirii söz konusu ise; eleştirii yapıcı olmalı, çalışanın iyi niyeti takdir edilmeli, eleştiriiye konu olan

nedenden emin olunmalı, eleştirinin nedeni açıklanmalı, içten, dolaysız ve doğru zamanda geri bildirim verilmelidir. (EARGED, 2006, s.14).

Öğretmenlerin okul bazında alınacak kararlara katılımı, öğretmenlerin potansiyellerini kullanma olanağını yaratacağı için, öğretmenlerin motive edilmesinde etkili olabilir. Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkıda bulunabilir. Katılmalı yönetim, aynı zamanda demokratik yönetim biçiminin de temel gereklerindedir(EARGED, 2006, s.15)

Öğretmenler başarılı oldukları durumlarda herhangi bir biçimde ödüllendirilmek, onore edilmek isterler. Bu durum diğer öğretmenleri de başarılı çalışma yapmaya teşvik eder. Burada önemli olan, başarıların ödüllendirilmesi ile ilgili ölçütlerin, öğretmenlere duyurulması, kullanılan ölçütlerin de güvenilir ölçütler olduğuna öğretmenlerin inandırılmasıdır. Öznel değerlendirme ölçütlerine dayalı olarak yapılacak ödüllendirmeler eğitim kurumlarında öğretmenler arasında çatışmalara ve eğitim kurumlarının amaçlarından sapmalarına neden olabilir. Örgütsel etkililiğin sağlanmasına katkıda bulunduğuna inanılan öğretmenlerin grup önünde ödüllendirilmesi gerekir. Kapalı kapılar arkasında yapılan teşekkür ya da övgünün yaptırımı da oldukça sınırlı olacaktır. Çalışan öğretmenlere karşı, samimi olmayan aşırı övgü ve eleştirilere de yönelmemek gerekir. Böyle bir durum, eğitim kurumunda önemli insan ilişkileri sorununa yol açabilir(Cemaloğlu, 2001'den aktaran; EARGED, 2006, s.17).

Cemaloğlu'nun(2001, s.5) aktarmalarına göre Wroom'un(1964) modelinde başlıca ödüller şunlardır (EARGED, 2006, s.13).

1. İçsel Ödüller: Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Şu halde birey kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan bir doyum elde etmektedir. Buna kısaca, başarı hissetmenin verdiği bir tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten ve kazandığı başarıdan her bireyin mutluluk duyduğu, mesleki bilgi görgüsünü de geliştirdiği muhakkaktır.

2. Dışsal Ödüller: Bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri, meslektaşları ödüller verecektir,

zam ve ikramiye alma, terfi etme vb. Bu durumda ödüksüz bırakma da bir tür cezalandırmadır.

Örgütlerin ödül sistemleri ve performans ölçüm sistemi, bireyle örgüt arasındaki ilişkileri değiştirir. Ödül sistemi örgütlerde zaman, kaynak, ve enerji tasarrufu sağlar. Aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri, yaratıcılık ve çabalarını da örgütsel amaçlar doğrultusunda işe koşmasında yardımcı olur(Cemaloğlu, 2001, s. 9'dan aktaran; EARGED, 2006, s.13).

Çalışanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaktadırlar. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu etmektedirler. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma şevkleri azalmaktadır. Dolayısıyla yükselme örgütte bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren,1998'den aktaran; EARGED, 2006, s.18).

Örgütte çalışanlara memnun olmadıkları uygulamalar hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlık ve kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda, çalışanın işine ve üstüne karşı takındığı tutum olumsuzlaşacaktır. Doğal olarak böyle durumlar, çalışanın motivasyonunu ve işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. (EARGED, 2006, s.18).

Okulun verimli olmasında hem nitelik hem de nicelik çok önemlidir. Eğitimin niteliğini sarsaklayarak nicelikçe(öğrenci sayısınca) verimi artırmak kolaydır. Nitekim çoğu geri kalmış ülke bunu yapmaktadır(Başaran, 2000, s.24).

Eğitimin nitel verimini düşüren ama nicel verimi artıran yollar; ikili-üçlü öğretim, kalabalık sınıflar, meslek dışı işgören çalıştırma(ya da iyi yetişmemiş eğitim işgöreni) çalıştırmak, işgöreni ucuza çalıştırmak, uzman çalıştırmamak ve ezberci öğretimdir(Başaran, 2000, s.24).

İlgar'a göre(2005, s.117)eğitimde verim düşüklüğüne etki eden faktörlerin bazıları şunlardır:

1. Programların ağır ve katı olması,
2. Ölçme değerlendirme yöntemlerinin ilkel olması,
3. Eğitim felsefesinin yetersizliği,

4. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin başarısızlıkları, vb.

II.3.2.2.Sağlıklılık

Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinmelerini karşılayabilen; işgörenlerin ve takımlar arasında oluşan çatışmaları örgütsel amaçlara yöneltebilen; ve işgörenlerini zorlanmaya düşürmeden uyumlarını sağlayabilen örgüttür(Başaran, 2004, s.319).

Sağlıksız insan işlevlerini nasıl gerçekleştiremezse, sağlıksız okul da işlevlerini gerçekleştiremez(Başaran, 2000, s.26).

Kökleşik örgüt ve yönetim kuramlarına göre, örgütsel çatışma, örgütün amaçlarını engelleyen en önemli bir sorundur. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarına göre örgütsel çatışma doğaldır ve iyi yönetildiğinde örgüt için sorun olmayabilir; üstelik örgüte yarar sağlar(Başaran, 2004, s.319).Yönetmen, çatışmanın niteliğini ve ortamını iyi tanıdıktan sonra, çatışmayı yönetecek yöntemleri aramalı, uygun yöntemi seçmeli, çatışmayı işgörenlerin ve örgütün zararına olamayacak biçimde yönetmelidir(Owens, 1981'den aktaran; Başaran, 2004, s.342).Çatışmaları yüz yüze yöntemler, hakemlik, örnek olay, rol oynama gibi yöntemlerle yönetmelidir(Başaran, 2004, s.350).

Yönetmen, işgörenler arasında düşünce üretmeye elverişli olan yaratıcı ve yararlı çatışmaları engellemeden, işgörenleri örgütün ve işgörenlerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecek zararlı çatışmalardan korumayı amaçlamalıdır. İşgörenleri zararlı çatışmalardan korumak için de politika geliştirmeli, yetke akımını iyileştirmeli, işakımını geliştirmeli, görevleri iyi belirlemeli, iletişimi geliştirmeli, dostluğu artırmalı, sorun çözme yeterliğini geliştirmeli, çatışmaya olumlu tutum takınmalı, düşman kazanmamalıdır(Başaran, 2004, s.343).

Kuramsal olarak, bir yönetmenin astları ile çatışmaya düşmesi beklenmez ama örgütte çatışmaların çoğunluğu üstlerle astlar arasında oluşur. Üst ile ast arasında çatışma olmayacağı varsayılan yetkeci örgütlerde bile, çoğunluğu gizli olan çatışmalara rastlanır. Bir yönetmenin, astları arasında oluşan çatışmayı yönetmede yeterli olması beklenir. Yönetmenin, kendi ile astları arasında çıkan çatışmayı yönetme yolları, demokratikten otokratiğe doğru; bilgilendirme, ilkeli görüşme,

yüzleştirme, tümleştirici karar, pazarlık, aracı bulmak, oya başvurmak, ertelemek, çatışmayla yaşamak, erk kullanmaktır(Başaran, 2004, s.344).

Bir sistem olarak örgüt, iç ve dış çatışmalarını en aza indirdiğinde, iç ve dış çevreye uyum sağladığında, alt sistemlerini eşgüdümlü çalıştırdığında, alt sistemler düzgün olarak çıktı verdiğinde, girdi aldığında sağlıklarını korur ve sürdürür(Başaran, 2004, s.26).Dünya Sağlık Örgütü, örgüt sağlığının boyutlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır(Akbaba, 1998, s.21'den aktaran; Taymaz, 2000, s.67).

1. Çevresel faktörler; Örgütün iç ve dış çevresinin yapısı, sistemli etkileşimi.
2. Fiziksel faktörler; Örgütte çalışma ortam ve koşulları, hava, ısı, aydınlatma, insanların sağlık durumları.
3. Psikolojik faktörler; İnsanların doyumları, kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri.
4. Sosyal faktörler; İnsanlar arasındaki ilişkiler, arkadaşlıklar, sosyal yardım ve dayanışmalar.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere yaşamlarını sağlıklı olarak sürdürmesi için bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Bunlardan birisi de, moral ve motivasyonun yükseltilmesidir. Çalışan insanların doyum ve iyi hissetme duyguları onların başarılarını etkiler. Yüksek moral ve iyi güdüleme insanları çalışmaya isteklendirir ve görevlerini algılamalarını sağlar(Taymaz, 2000, s.69).

Zorlanma, bireye yapılan olumsuz bir etkiye karşı, bireyin yaptığı bir uyumsuzluk tepkisidir. Kimi kez bu olumsuz etki, zorlanma yaratır ama insanı uyumsuz yapmayabilir; buna yararlı zorlanma denir. Zorlanma doğal bir oluşumdur.Örgütte işgörenleri zorlayan birçok neden vardır.Bunlar, çalışma ortamına, göreve, yönetime, üyesi olunan kümeye, mesleğe, kişinin özelliklerine ve örgüt dışı etkilere ilişkin olabilir. Zorlanma arttığı oranda işgörende bazı bedensel, bilişsel ve becerisel belirtiler gösterir. İşgörenin zorlanmayla başa çıkması için ona yardım edilmesi, zorlanmadan korunma yollarının gösterilmesi ve öğretilmesi gerekir(Başaran, 2004, s.355).

Yönetimin örgütsel zorlanmayı uygun yöntemlerle yönetmesi, işgörenlerin sağlığını koruma ve örgütün etkililiğini sağlama açısından önemli bir görevdir. İşgörenlerin zorlanmasını ortadan kaldırmak olanaksızdır ama yönetim, zorlanan

işgörene yardım edebilir. İşgörenlerin zorlanmasının zararını azaltmak, giderek zorlanmasını güdülemeye dönüştürmek ve zorlanma ile başa çıkmasını sağlamak için şunlar yapılabilir(Organ ve Hamner, 1982; İmşir, 1990; Tosi ve diğerleri, 1994'den aktaran; Başaran, 2004, s.354).

1. İşgörene zorlanmayı yenme ve zorlanmadan korunma yollarını öğrenmesi için yardım edilebilir.
2. İşgörene hoşgörülü olması gerektiği öğretilir.
3. İşgörene dinlenmenin yolları öğretilir.
4. İşgörene sağlıklı beslenme ve spor tavsiye edilebilir.
5. İşgörene ilgi duyduğu başka bir iş yaptırılarak zorlanması unutturulabilir.
6. İşgörenin masası, işyeri, odası, görevi değiştirilebilir.
7. İşgörene, zorlanmayla ne yitirdiği, sağlığına ne olduğu; örgütü ve çevreyi nasıl etkilediği öğretilir.
8. İşgörene zorlanmayı yönetme eğitimi verilebilir.

Öğretmenler, zorlanma ile başa çıkmak için çoğunlukla zorlayan olay ya da durumu düşünmemeye, başkaları ile birlikte eğlenmeye, değişik işler yapmaya, etkinliklere katılmaya, inançlarına göre ibadet etmeye çalıştıklarını bildirmektedirler. Bunların arasında zorlanmanın üstüne gidenler ve zorlanmalarını birbirleri ile konuşarak yenmeye çalışanlar da bulunmaktadır(Pehlivan, 1995'den aktaran; Başaran, 2004, s.355).

Araştırmalar üstlere nazaran astların daha fazla zorlandıklarını göstermektedir. Yönetmen, bir yandan kendinin zorlanmasını yenmek, öte yandan astlarının zorlanmasını yenmelerine yardım etmekten sorumludur(Başaran, 2004, s.355).

Sağlıklı okula ulaşmak için yönetime düşen görevler şunlardır(Başaran, 2000, s.26):

1. Her işgörenin kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını tümleştirebilmelidir.
2. İşgörenlerin gücünü eşgüdümleyerek okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.
3. İşgörenlerin aralarında oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir.

Yukarıdakilerin yapılabilmesi için yöneticilerin örgütsel önderlik niteliklerinin olması gerekir.

II.3.2.3.Diriklik

Diriklik, örgütün doğru zamanda, doğru nicelik ve nitelikte, kendini yenileştirme ve çevresini değiştirme gücüdür. Örgüt çevreye uyum sağlamak için ne oranda kendine ve çevresine ilişkin sorunları çözebiliyorsa o oranda dirik bir örgüttür(Başaran, 2004, s.246).

Eğitim sisteminin, eğitim bilimlerinde, eğitim teknolojisinde, ulusun insan gücü ve eğitim gereksinmesinde oluşan değişimleri yakından izlemesine ve bunların eğitsel gereklerini zamanında karşılanmasına diriklik denir. Okulun dirikliğini oluşturan etkenler şunlardır(Başaran, 2000, s.27):

1. Okul, eğitim bilimlerinin bulgularına uyarlanabilmelidir.
2. Okul, eğitim teknolojisinin yeniliklerini uygulayabilmelidir.
3. Okul, ulusa gereken insan gücünü yetiştirebilmelidir.
4. Okul, çevresinin eğitim gereksinmesine uyarlanabilmelidir.

Etkili bir örgüt, çevresini etkileyerek ve değiştirerek de çevresine uyarlanabilir. Örgütün dirikliğinin can alıcı yönü buradadır.Dirik ve etkin örgüt esnektir. Dirik bir örgüt, çevreye uyum gösterirken, uyum sürecinin içinde oluşacak olağanüstü durumlarla esnekliği ile başa çıkabilir(Başaran, 2004, s.246).

Hızlı değişen çevre koşulları, çoğalan bilimsel bilgiler, karmaşıklaşan teknoloji, artan toplum gereksinmeleri, örgütlerin çevresini giderek artan bir oranda burgaçlı yapmaktadır. Örgütlerin burgaçlı çevrelerine uyarlanabilmesi için dirikleşmeleri zorunludur. Örgütlerin dirikliği, işgörenlerin görevlerinin tanımlanmasıyla ortaya çıkan işlem ve eylemlerin ötesinde doğal olarak oluşan yaratıcı işlem ve eylemleri ile gerçekleşebilir. İşgörenlerin, örgütü benimseme, örgütte kalma, işlere gönüllü katılma gibi tutumları örgütün dirikliğinin kaynaklarıdır ama örgütün dirikliğe kavuşturulmasında bu kaynakları kullanacak, yönlendirecek olanlar da örgütün yönetmenleridir.Örgüt, ne denli dirik, etkin bir yapıdaysa, örgütün verimliliği, sağlığı da o denli istenen düzeye ulaşabilir(Başaran, 2004, s.246).

Dirik örgüt çabuk öğrenir ve örgütsel kültürün çürümüş değerlerini atmakta ikircikli davranmaz. Toplumun ekonomik, siyasal, kültürel atılımları ancak dirik

örgütlerle gerçekleştirilebilir(Peters ve Waterman, 1982'den aktaran; Başaran, 2004, s.248).

Dirik örgüt, sürekli değişen burgaçlı çevrenin ürünüdür. Ussal, kararlı, esnek ve sorun çözücü bir yaklaşımla burgaçlı çevresine etkili bir biçimde uyarlanır. Dirik örgütün belirgin özellikleri şunlardır(French ve Bell, 1978; Daft, 1983; Bolman ve Deal, 1991'den aktaran; Başaran, 2004, s.248):

1. Genel uzmanlık alanı. İşgörenlerden, çalıştıkları alt sistemin genel işlevlerinde yeterli olmaları beklenir. İşgörenler, alt sistemin içinde değişik görevler yaparak örgüte katkıda bulunurlar. Görev dışı özel bilgiler yüksek değerdedir.
2. Esnek görev tanımı. Görevler, işgörenlerin etkileşim ve yeterliklerine göre uyarlanır. Gerekğinde görev tanımları yenileştirilir.
3. Az basamaklı yetke sıra dizini. Yetke sıra dizini az kurallı ve az basamaklıdır. Kurallar eskidiğinde atılır ya da geliştirilir.
4. Göçerilmiş yetki. Her işgören görevini gerçekleştirmek için yetkilendirilir, herkese görevlerine ilişkin bilinti verilir. Örgütte işgörenler işlerini özdenetimle yürütürler.
5. Çok yönlü iletişim. İletişim kanalları her işgörene açıktır. İşgörenler, işe ilişkin iletileri her an bilgi işlem sisteminden alabilir ve gönderebilirler.
6. İşe bağlılık. Dirik örgütlerde işgörenlerin, üste bağlılıktan çok işlerine bağlılığı ve hedeflerini gerçekleştirmeleri önde gelir. İnsan ilişkileri, üstle ast arasında dostluğa dayanan bir bağ yaratır.
7. Örgüte uygun işgören. İşgörenin seçilirken ve eğitilirken, örgütün gereksindiği kişilik ve yeterlik düzeyinde olmasına özen gösterilir.
8. Takım önderliği. Örgüt, takımlarla yönetilir. Atanmış ya da seçilmiş takım önderlerinin örgütsel önderlik niteliğini taşımalarına özen gösterilir. Takım üyeleri ve önderleri arasında karşılıklı saygıya dayanan bir bağlılık vardır.
9. İçsel güdülenme. İşgörenler, yapacakları görevleri benimsedikleri; kişisel amaçlarına uygun yönlerini gördükleri için görevlerini yapmaya içten güdülenirler. İşgörenler için parasal özendiriciden çok

özgerçekleştirmeye yönelten gereksinmelerinin karşılanması daha güdüleyicidir.

10. Yeterliklere göre değerlendirme. Her işgörenin elde ettiği performans onun yeterliklerine göre değerlendirilir.

Dirik örgütlerde kararlar, kararı uygulayacak olanlarla ve kararlarla ilgili olanlarla birlikte verilir. İşgörenler arasında karşılıklı bağlılık, işbirliği, güven vardır. İşler inanmaya ve yeterliğe dayanarak yapılır(Argyris, 1964'den aktaran; Başaran, 2004, s.248).Etkili örgüt, işlerin durgunluğuna karşı özel teknikler geliştirmede başarılıdır; deney ve deneme yapmaktan yanadır; böylece işgörenleri, denemeye, öğrenmeye kılavuzlayarak örgütü dirikleştirir(Peters ve Waterman, 1982'den aktaran; Başaran, 2004, s.249).

Örgütün yönetim biçiminin elverişliliği örgütün yenileşmesinde ve dirikleşmesinde önemli etkindir. Örgütün yönetim biçimi, demokratlaştıkça, işgörenlerin çalışmalara katkısı artmaktadır. Yönetmenin örgütsel önderlik niteliklerinin yanı sıra tehlikeyi göze alabilirliği, sorumluluğu yüklenebilirliği arttıkça örgütün yenileşmeye ve dirikleşmeye girişimi daha da artmaktadır. Özellikle üst yönetmen ve ona yardım edenler, girişimlerinin yaratacağı tehlikeleri ve sorumlulukları yüklenebildiklerinde başarıya ulaşma olasılıkları yükselmektedir (Schon, 1967'den aktaran; Başaran, 2004, s.253).

II.3.2.4.Yararlılık

Örgüt, var olmasına yol açan işgörenlerine, ürünlerini alan, böylece yaşamasını sağlayan topluma, kaynaklarını kullandığı ve içinde yaşadığı doğaya karşı sorumludur. Örgüt bu sorumluluklarını en üst düzeyde yerine getirmek için bazı görevler yüklenir(Başaran, 2004, s.377).

Eğitim örgütlerinin kültürel, toplumsal ve doğal çevreye yararlı olması gerekir. Yararlı okulun özellikleri şunlardır(Başaran, 2000, s.28):

1. Okul, toplumun kültürel değerlerine yeni değerler katabilmelidir.
2. Okul, çevresini koruyabilmeli ve çevreciliğe katılabilmelidir.
3. Okul, doğanın güzelliğine güzellikler katabilmelidir.

Eğitim sisteminin, işgörenlerine karşı üç temel yükümlülüğü vardır(Başaran, 2000, s.28). Bunlar:

1. İşgörenlerin yetişme haklarını kullanmalarına olanak sağlamak.
2. Bir meslek adamına yakışır biçimde yaşamını sağlayacak gereksinmelerini karşılamak.
3. İşinden doyum düzeyini artıracak koşulları oluşturmak.

Örgüt, işgörenlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmek için, onların emeklerine karşılık gereksinmelerini karşılar, işten doyumlarını sağlar, onları iş içinde ve iş dışında yetiştirir. Yönetmen, işgörenlerin işten doyumlarını sağlamak için işten doyumsuzluklarının içeriğini, sürecini, işgörelere etkisini tanır; işten doyumlarını artırmak için gerekli önlemleri alır(Başaran, 2004, s.377).

Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarına göre, örgütün insan kaynağı yaşamsal önemdedir. İşgörenler, örgütsel etkililiğin yükselmesinde ve düşmesinde asıl etkidir. Örgüt, işgörenlerin toplumsal, ruhsal ve geçimsel gereksinmelerini karşılayarak doyumlarını yükseltebilir, böylece yaşamını ve etkililiğini güven altına alabilir. Çağdaş yönetim kuramlarının bu konudaki ortak görüşleri şunlardır(Bolman ve Deal, 1991'den aktaran; Başaran, 2004, s.379):

1. Örgütler, kendi gereksinmelerine insanları hizmet ettirmekten çok asıl insan gereksinmelerine hizmet etmek için vardır.
2. Örgütler, etkili olmak için insan gücünü kullanmak zorunda olduklarından işgörenlerin, örgütün üretim sürecinde ve çıktılarında yaşamsal etkilerinin olduğunu benimsemek zorundadır.
3. Örgütler, insanların kullanabileceği kaynakları denetler ve istediklerinde kaynakları insanların kullanımına açarlar. Örgütler, insanların yaşamını anlamlı biçimde etkilerler ve insanlar, yaşamak için gereken birçok doyumu toplumun birer birimi olan örgütlerden sağlarlar.
4. İşgörenlerin gereksinmeleriyle örgütün gereksinmeleri arasında denge bozulduğunda, biri ya da her ikisi de zarar görür. Öte yandan işgörenlerin gereksinmeleriyle örgütün gereksinmeleri dengeli eşlendiğinde her ikisi de yarar görür. Böylece örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, işgörenler de gereksinmelerini karşılarlar; örgüt de işgörenler de doyuma ulaşırlar.

Kalkınmada önemli görevi olan beş bakanlığın orta basamak yönetmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yönetmenlerin büyük çoğunluğu, geçimsel, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerini karşılamak için çalıştıklarını bildirmişlerdir. Ayrıca bu yönetmenlerin yarıya yakını, çalıştıkları örgütlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenleri birer araç olarak gördükleri görüşündedirler(Başaran 1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.380).

Etkili çalışan örgütler birer okul gibidir. Bu örgütler, örgütsel yenileşmenin gereklerini yerine getirmek için, işgörenleri araştırma, deneme, geliştirme çabalarına güdüleyerek örgütü bir öğrenme yerine dönüştürürler, işgörenlerin bu tür etkinlikleri yaparken yapacakları kusurları hoş karşılarlar; örgüt için işe yarar bilgi dolu görüşlerin yayılmasına izin verirler(Peters ve Waterman, 1982'den aktaran; Başaran, 2004, s.380).

İşten doyum, işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur(Lawler, 1976'dan aktaran; Başaran, 2004, s.27).

İşgörenin işten doyum azlığının, edimini de(performans) düşüreceğine ilişkin görüş yaygındır. Başaran'ın (1979) Türkiye'de beş bakanlığın merkez örgütündeki orta basamak yönetmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yönetmenlerin hemen hemen tümü, bir işgörenin gereksinmelerinin örgütçe yeterince karşılanmaması durumunda veriminin de azalacağını bildirmektedirler(Başaran, 2004, s.262).

Batı'da yapılan araştırmalar ise, bu görüşe çok az destek vermektedir ama işten doyumunu ölçmenin zorluğu ve işgörenlerin örgütten beklentilerinin karşılanamaması gibi nedenler böyle bir sonuç vermiş olabilir(Organ ve Hammer, 1982'den aktaran; Başaran, 2004, s.260).

Kimi yönetim bilimciler de işgörenin işten doyumunun azlığının onu daha yüksek edime (performans) güdüleyebileceğini savunurlar. Bunlara göre doyumsuzluk, işgörenin doyum araması yüzünden etkin olmasına; doyum ise amaca ulaşmasından dolayı gevşemesine yol açar(Başaran, 2004, s.260).

İşgörenlerin işten doyumunu artıracak koşullar ise şunlardır(Başaran, 2000, s.28):

1. Görevi, eğitim işgörenine anlamlı gelmelidir. Bunun için de, görev değişik etkinlikleri içermeli, bir sonuca ulaştırmalı, işgörene karar

verme özgürlüğü sağlamalı ve yaptığı iş değerlendirilerek dönütler işgörene iletilmelidir.

2. Görevi, işgörene örgütsel ve toplumsal konum kazandırmalıdır.
3. İşgörene görevini yaparken örgütsel önderlik yapılmalıdır.
4. Okul ortamında işgöreni destekleyici bir etkileşim oluşturulmalıdır.
5. İşgörenlerin değerleri ile görevinin değerleri birbiriyle bağdaşabilmelidir.

İşten doyumun, işgörenin performans düzeyi ile ilişkili olduğuna ilişkin varsayımlar kanıtlanamamıştır ama işten doyumun aşağıdaki gibi iki önemli sonucunun olduğu anlaşılmıştır(Carroll ve Tosi, 1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.380)

1. Çalışmaya gönüllülük: Yönetim, işgörenin işten doyumunu sağlamada ne denli yeterli olursa, işgören örgüt işlerine katılmada o denli gönüllü olmaktadır.
2. Örgütle tümleşme: Yönetim, sorunları çözmeye, işlemleri kolaylaştırmaya yarayan örgüt içi iletişimi artırmada, ikili çatışmaları yönetmede ne denli başarılıysa, işten doyumunu yükselterek işgörenlerin arasında oydaşmayı sağlamada o denli yeterli olabilmektedir. Böylece işgörenler, örgütle tümleşebilir.

İşten doyum, işe karşı kişisel bir tutumdur. Öteki tutumlar gibi işten doyum da işgörenin bilişsel, devinimsel ve duygusal özelliklerinin bir örüntüsüdür. Bu karmaşık örüntünün gözlenemeyen yönleri vardır. İşten doyumun ölçülmesinin en kolay yolu, bunu işgörene sormaktır(Organ ve Hamner, 1982'den aktaran; Başaran, 2004, s.380).

Bazı örgüt ve yönetim kuramları, işten doyum duygusunun, işgörenin üyesi olduğu kümelerce denetlenebildiğini, işten doyum düzeyinin kümenin etkisi ile düşebileceğini ya da yükselebileceğini savunmaktadırlar(Korman, 1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.380).

İşten doyumun etkenleri şu şekilde sayılabilir(Blum ve Naylor, 1968; Dunn ve Stephens, 1972; Bittel, 1974; Hicks ve Gullett, 1975; Campbell ve Pritchard, 1976; Locke, 1976; Korman, 1977; Scott, 1987; Tosi ve Rizzo ve Carrol, 1994'den aktaran; Başaran, 2004, s.380):

1. İşin niteliği. İşgörenin işini beğenmesidir. Yani işgörenin yeteneklerini kullanmasına elverişli ve anlamlı olması, yenilikleri öğrenmesine ve gelişmesine elvermesi, yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, sorun çözmeyi içermesi işin beğenilmesini sağlar.
2. Hakça ödeme. İşgörenin, emeği karşılığında sağlanan ödeme yeterli olmalıdır.
3. Yükselme olanağı.
4. Övülmek. Her işgören yaptığı iş için övülmek ister, eleştiriden hoşlanmaz. Bu yüzden, işinden ötürü övülmek işgörenin doyumunu artırır.
5. Çalışma koşulları. İşgörenlerin, fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşulları, hem verimlilik hem de işten doyum için önemlidir.
6. Denetim. Genel olarak insanlar denetlenmekten hoşlanmaz. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, denetleyenin üstünlüğünü gösterici, küçük düşürücü, yakından ve sık olduğunda işgörenlerin işten doyumlarını engeller.
7. Birliktelik. Örgütteki ilişkilerin çoğu işlevseldir ve bunlar karşılıklı dayanışmaya, hizmete, yardıma dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işten doyum sağlar.
8. Örgüt ve yönetim. İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği işten doyumda önemlidir. Toplumca tanınmış, hizmet çevresi geniş olan, önemli sayılan örgütlerle, işgörenin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörelere daha yüksek doyum sağlarlar.
9. İşgörenin kişiliği. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu yüksek düzeyde gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilirler.

İşten doyum, işgörenin hem bedensel hem ruhsal sağlığı yönünden olumlu etkiye yol açar ve işinden zevk almayı sağlarken işten doyumsuzluk beden ve ruh sağlığı yönünden olumsuzluklara ayrıca işten bıkmaya yol açar(Başaran, 2004, s.389).

Hawthorne araştırmaları işgörenlerin işten doyumlarıyla verimleri arasında bir ilişkinin olduğunu göstermişti ama daha sonra yapılan araştırmalarda işten doyum ile verim arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görölmüştür(Dunn ve Stephens, 1972; Locke, 1976; Carroll ve Tosi, 1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.380).

Bir işgören az ürün üretmesine karşın işinden çok doyum sağlaması olası olduğu gibi çok ürün üretmesine karşın işinden az doyum sağlaması da olasıdır. Verimli bir işgören de işinin pek çok yönlerinden yakınbilir(Dubrin, 1978'den aktaran; Başaran, 2004, s.380).

İşten doyumun yüksekliğinin, işgörenlerde işine karşı işten güdülenme yaratarak, onları gerçek verime yönlendirmesi yüksek bir olasılıktır. Başarılı olma, özellikle özgerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verime güdüleyebilmektedir(Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994'den aktaran; Başaran, 2004, s.380).

İşten doyumun az olması, işgöreni doyum kaynaklarını yada sečeneklerini aramaya itebilir. Bu arama, işgörenin işinden ayrılmasına yol açabileceği gibi işgöreni yüksek performans yoluyla işten daha çok doyum sağlamaya da yönlendirebilir(March ve Simon, 1959'dan aktaran; Bařaran, 2004, s.380).

Okulu yönetenler, okulun yaşamasını, büyümesini sürdürmek, güçyitimini azaltmak için, onu verimli kılmak, onun sağlığını korumak ve eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlamakla yükümlüdürler(Başaran, 2000, s.23).

Örgüt, topluma karşı yükümlülüğünü yerine getirmek için topluma yararlı ve gereksinmelerini karşılayacak nitelikte ürünler üretir; toplumun kalkınmasına, kültürünün geliştirilmesine ve değerlerinin artırılmasına katkıda bulunur(Başaran, 2004, s.377).

Kökleşik örgüt ve yönetim kuramlarına göre, bir örgütün toplumsal sorumluluğu ürünün niceliğini ve niteliğini artırarak, kazancını yükseltmektir. Yükümlülüğu ise elde edilen kazançla, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için yatırım yapmaktır. Bu yatırımlar, yeni işyerleri açılmasını ve başka ürünlerin üretilmesini sağlayarak işsizliği önler. Bu da toplumu varsılaştırarak gönence ulaştırır. Bütün bunlar örgütlerin topluma en büyük katkılarıdır(Hitt ve diğerleri, 1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.392).

Örgütün kendi amaçlarını gerçekleştirmek için ürün üretmesi ve işgörenlerinin işten doyumlarını sağlaması kuşkusuz toplumsal kalkınmaya en büyük katkıdır ama insangücü yetiştirmekten başlayarak, toplum kalkınmasını hedefleyen yatırımları yapmaya, zayıflayan örgütlere maddi ve manevi yardıma kadar giden bir dizi etkinlikleri de içerir(Başaran, 2004, s.393).Ayrıca örgütler, toplumun kültürünün gelişmesine de katkıda bulunurlar.

Örgüt, doğaya karşı yükümlülüğünü yerine getirmek için de doğal kaynakları korur, doğaya uyumlu bina ve tesisleri ile doğanın güzelliğine güzellik katar ve doğayı kirletmez(Başaran, 2004, s.377).

Bütün bunların dışında, örgütsel etkililiği etkileyen diğer kavramlar da şunlardır:

II.3.2.5.Örgütsel iklim

Örgütsel iklim, örgüte kimliğini kazandıran, insanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütte egemen olan özellikler dizisidir(Ertekin, 1978, s.6'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.70).

Örgütsel iklim, bir örgütte çalışan insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri, değer yargılarını kabul etmeleri, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunmaları ve beklenen davranışları göstermeleridir(Taymaz, 2000, s.70).

Bir okulda sağlıklı bir iklim, okul etkililiği ve verimin yükseltilmesi koşullarından biri olarak görülür. Üç boyutta incelenebilir(Taymaz, 2000, s.70).

1. Bireysel özellikler; Okulda çalışan insanların özlük hakları, verilen önem ve doyum derecesi, saygınlık, güven duygusu, ilişkileri, yükselme ve ilerleme olanakları.
2. Örgütsel özellikler; Örgütün amacı, politikası, yapısı, büyüklüğü, çalışma koşulları, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları, çatışmalar, ödül düzeni, sağlanan kaynaklar ve örgütün gelişme durumu.
3. Çevresel özellikler; Çevrenin yapısı, beklentileri, baskı, uyum ve destekleri.

Okullardaki iklim, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösterir. Açık iklime sahip okuldaki insanlarda yüksek düzeyde birlik duygusu, yakınlık, ileri ölçüde

göreve dönüklük ve anlayış bulunurken, kapalı iklimde düşük düzeyde birlik duygusu ve göreve dönüklük, kopukluk ve sınırlı bir anlayış görülür(Aydın, 1993, s.119'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.70).

Örgüt iklimi konusu, başlangıçta özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacıların örgütsel etkililiği açıklamak için üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur. Bu nedenle yapılan araştırmaların temelindeki varsayım, örgütsel iklim yönünden örgütler arasında bazı farklılıkların olabileceği ve bu farklılıkların da örgütsel etkililiği şeklinde temellenmiştir(Şişman, 2002, s.156'dan aktaran; Akar, 2006, s.13).

Her örgüt kendi kuralları, gelenekleri ve yöntemleriyle birbirinden farklılık gösterir. Örgütsel iklim, örgütte bulunan her şeyi etkilediği gibi örgütteki hemen hemen her şeyden de etkilenmektedir. Her örgütün iklimi kendine özgüdür ve örgütteki bireylerin davranışlarından etkilendiği gibi, bireylerin davranışlarını da etkiler(Pakdanel, 1998, s.28'den aktaran; Akar, 2006, s.13).

Balcı'ya(1993, s.45) göre, eğitim örgütlerinin girdisi doğrudan insanlar olduğu için bu tür örgütlerde insan ilişkileri ve örgütsel liderlik daha çok önem taşımaktadır. Bu bakımdan eğitim örgütlerinde örgütsel iklim daha fazla değer kazanır. Okul iklimi okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir. Bu nedenle okul ikliminin oluşturulmasında temel görev okul müdürüne düşmektedir. Çelik'e (1993, s.145) göre, okul müdürü etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Öte yandan okul müdürüne atfedilecek negatif değerler de tam tersi sonuçları doğurabilir(Akar, 2006, s.14).

Okul yönetimi okul iklimini oluşturmak için aşağıdaki çalışmaları yapar.

1. Amaç ve politikalar geliştirmek.
2. Çalışmaları planlamak ve kaynak sağlamak.
3. Görev, yetki ve sorumlulukları saptamak, liderlik yapmak.
4. Yönetici, öğretmen ve öğrencilerle işbirliği yapmak, ilişkiler kurmak.
5. İletişim ağı kurmak, insanları etkilemek ve çatışmaları yönetmek.
6. İnsanlara rehberlik yapmak ve mesleki yardımda bulunmak.
7. İnsanların iyi niyet ve güçlerine inanmak, hoşgörülü olmak.
8. İlgilileri karar sürecine katmak, moral vermek ve güdülemek.

9. Liderlik becerilerini kullanmak, etik kurallara uymak.
10. Yapılan çalışmalarını izlemek, eksiklikleri zamanında gidermek.

II.3.2.6.Örgütsel kültür

Örgütte görevli insanların paylaştıkları beklentiler, duygular, algılar, anlamlar, etkileşimler, etkinlikler, varsayımlar inançlar, gelenekler, adetler, semboller, tutumlar, normlar ve değerlerden oluşur(Erdoğan, 1987, s.210'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.73).

Örgüt kültürünün üç temel özelliği vardır(Şişman, 1994, s.57'den aktaran; Taymaz, 2000, s.73).

1. Kültürün, saygılılar, inançlar ve değerler gibi bir içeriği vardır.
2. Bir insan grubu ile ilgilidir.
3. İnsanlar arasında sürekli bir kültürel ilişki vardır.

Örgüt kültürünün boyutları şunlardır(Çelik, 1997, s.36'dan aktaran; Taymaz, 2000, s.75):

1. Okulun tarihi ve gelişimi
2. Okulun değerleri ve inançları
3. Okulla ilgili hikaye ve mitler
4. Gelenekler, adetler e töreler
5. Okulun kültürel normları
6. Okulla ilgili ünlü kişiler.

Okul kültürünün oluşturulmasında müdürün rolleri şunlardır(Taymaz, 2000, s.75):

1. Eğitim planlamasında kültür ile ilgili hedefleri öngörme.
2. Okul felsefesi ve değerlerin oluşturulmasına katkıda bulunma.
3. Temel değerleri kabul ve temsil etme.
4. Değerleri paylaşma ve okul içinde fikir birliği oluşturma.
5. Okul kültüründen yararlanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlama.
6. Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançları belirleme.
7. Gelenekleri okul kültürü ile kaynaştırma ve yenileşmeyi sağlama.
8. Erkek ve kadın ünlü olan kişilerin konumsal güçlerinden yararlanma.
9. Özerklik, yenilik ve gelenek arasında gereken dengeyi kurma.

10. Okul kültürü ile etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiden yararlanma.
11. Kültürel etkinlik ve törenler düzenleme, katılımı gerçekleştirme.
12. Örgütte yazılı olan ve olmayan kurallara uyulmasını sağlama.

Okullarda etkili öğretimi destekleyici iklim ve “biz” duygusunu geliştirici güçlü bir okul kültürü yaratılmalıdır. Bu iklim, öğretimi, yüksek beklentileri vurgulamalı, ortaklaşa planlamayı ve uygulamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine önem vermeli, öğrencilerin etkili düzeyde öğrenmesine yol açan istendik ve olumlu havayı sağlamayı hedeflemeli ve desteklemelidir. Oluşturulan güçlü okul kültürü ise tüm okul çalışanlarına, öğrencilere ve çevreye okulu benimsetmeli, herkesi başarıya özendirilmeli ve güçlü okul değerlerinin paylaşılmasını sağlamalı, “birlikte başarıma”nın mutluluğunu yaşatmalıdır(Can, 2004, s.116).

II.3.2.7.Kararlara Katılım

Eğitim örgütlerinde, ilgili tüm tarafların kararlara katılımının sağlanması, örgütsel etkililiği artırmada önemli bir durumdur. Çünkü kararlara katılan öğretmenlerin, kararın uygulanması için çaba sarf edecekleri beklenmektedir. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karara katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Karara katılan öğretmenler, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları dengeleme yoluna gidebilirler. Çünkü karara katılma öğretmenlere kişisel doyum olanağı sağlayabilir. Kararlara katılan öğretmenler okullarında daha kaliteli eğitim ortamı sağlamaya yönelik çaba içerisine girebilir, öğretmenlerin moral düzeyi yükselebilir. Bu durum ise, öğretmen hareketliliğini engelleyebilir ve okullarda daha dengeli ve daha istikrarlı öğretmen kadroları oluşturulmuş olabilir. Okulunda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması için daha fazla çaba sarf edip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler.

Karara katılma, eğitim kurumlarının tüm iş ve eylemlerinde işe koşulabilir. Öğretmenlerin yaptıkları işten doyum elde etmelerini, eğitim örgütleriyle bütünleşmelerini sağlamanın yollarından birisi de, hiç şüphesiz öğretmenlerin karara katılımının sağlanmasıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri kararlara katılmaya teşvik

etmelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılma sürecini iyi plânlamalı ve uygulamalıdır. İyi plânlanmadığında, öğretmenlerin zamanları boşa harcanacaktır. Aynı zamanda böyle bir duruma maruz kalan öğretmenler, etkisiz bir karar eylemine katıldıkları yönünde yargıya varabilirler.

Böyle bir durum kurum kültürünü de olumsuz olarak etkileyecektir. Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Bazı kararlar alınırken geniş kapsamlı bir katılımın sağlanması, bazen uygulama aşamasında uygun olmayabilir. Bu nedenle, öğretmenlerin karara katılımı dengeli ve tutarlı yönetim uygulamaları ile desteklenmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000'den aktaran; EARGED, 2006, s.15).

II.3.2.8.İnsan ilişkileri

İlişki, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren bir terimdir. İletişim, iki kişiyi ilişki içine sokan psikososyal bir süreçtir. Bir insanın ilişkilerinin niteliği, o insanın yaşamının kalitesini belirler. İnsan, çevresindekilerle olumlu ilişkiler kurabildiği oranda mutlu bir hayat geçirir. (Cüceloğlu, 1999, s.13-14).

Çağdaş örgütlerin ürün üretmek ve işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak gibi iki önemli amacı vardır. Ürün üretmek ekonomi, işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak ise insan ilişkileri ile ilişkilidir(Başaran, 1992, s.11'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.99).

Yönetmenlerin astlarıyla kendi aralarında ve işgörenlerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını sağlamaları, başta yönetsel etkililiği dolayısıyla da örgütsel etkililiği gerçekleştirmenin ön koşuludur. Başka bir ifadeyle, iyi insan ilişkileri, etkililiği sağlamanın araçlarından en önemli olanıdır.“İnsan ilişkilerini bir sistem içinde düşünecek olursak, her kişi, içinde yaşadığı fizik ve toplumsal çevreden etkilenir, öte yandan onun kişiliği ve davranışları ilişkide bulunduğu kişinin düşünce ve davranışlarını etkiler. Bu ikili ilişkinin niteliği kişilerin sosyal çevrelerindeki diğer insanlarla ilişkilerine de yansır”(Hortaçsu, 1991, s.12'den aktaran; Başaran, 2004, s.29).

Yönetimde insan ilişkilerinin bütün örgütlerde olması gereken temel ilkeleri şunlardır(Başaran, 2004, s.19).

1. İnsan insana ilişkidir.
2. Yetişkin yetişkine bir ilişkidir.
3. İnsan ilişkileri, ilişki kurulan kişiyle anlamdaş olmayı gerektirir.
4. İnsan ilişkileri, hoşgörüyü gerektirir.
5. İnsan ilişkileri, ilgi gerektirir.
6. İnsan ilişkileri, dostluk ister.
7. İnsan ilişkileri, “Biz” olmayı gerektirir.
8. İnsan ilişkileri, güven ister.
9. İnsan ilişkileri, yönetimde saydamlık ister.
10. İnsan ilişkilerini adalet besler.
11. İnsan ilişkileri, insanın kendisini bilmesini gerektirir.

Etkililiğini güven altına almak, böylece amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütler, bilimsel bilgilere ve meslek töresine dayanarak insan ilişkilerini düzenleyen bir politika (siyasa) geliştirirler. İnsan ilişkileri politikası, işgörenlere nasıl davranılacağına ve onların nasıl yönlendirileceğine ilişkin ilkeleri ve kuralları gösterir(Başaran, 2004, s.23).

İnsan ilişkileri politikası, yönetmenin yönetsel eylemlerine kılavuzluk eder; yönetmenin yapacağı davranışlara çerçeve koyar. Politika, yönetmenin insan ilişkilerine ilişkin vereceği kararların bu çerçeve içinde olmasını sağlayarak, uygulanmasını kolaylaştırır. Ayrıca insan ilişkileri politikası, işgörenlerle ilişkiyi düzenlerken ayrıcalıklı davranmayı, çelişkili kararlar almayı önler; ilişkilerin ussal, tutarlı, kararlı ve yansız olmasını sağlar. İnsan ilişkileri politikasının işgörenlerin katılımıyla kararlaştırılması ve işgörenlerce bilinmesi, onlara güven vermekte; ilişkileri bilinçli kılmakta ve işgörenlerin örgüte bağlanmasına yardım etmektedir (Filley ve House, 1969’dan aktaran; Başaran, 2004, s.24).

Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde politikaları gereği, işgörenlere saygı duyulduğu; işgörenlerin kazanılmaya çalışıldığı; başarı göstermeleri için ortam hazırlandığı; yükselmelerine, kendilerini göstermelerine izin verildiği; onlara çocuk gibi değil yetişkin gibi davranıldığı; onların inançlarına, düşüncelerine saygı duyulduğu; kısaca işgörenlere değer verildiği ve işten doyumlarına özen gösterildiği görülmüştür(Peters ve Waterman, 1982’den aktaran; Başaran, 2004, s.24).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, üyelerinin davranışlarına bağlıdır. İnsanlar, örgütlerde davranışları ile ürün üretir ve örgütün yaşamını sürdürmesini sağlarlar. Örgütsel davranış, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyelerin yaptıkları etkinliklerden oluşur. Örgütsel davranışın amacı, örgütsel edim(performans) elde etmektir. Örgütsel edim, örgütün amacını gerçekleştirmek için, her işgörenin payına düşen ürünü üretmek için, iş yapmak, işi bitirmek, görevde başarı göstermek, verime ulaşmak gibi sözlerle anlatılır(Başaran, 1991, s.35'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.98).

Örgütünde insan ilişkilerini iyi yöneten bir yönetici, örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşabilir. Yöneticinin, kendisi ile üstleri, astları arasında ve işgörenlerle arasında iyi ilişkiler kurma ve geliştirme çabasına yönetsel davranış denilmektedir. Yönetsel davranışın, iyi ilişkiler aracılığı ile örgütün insan gücünün örgütsel amaçları gerçekleştirmesini sağlamaktır(Başaran, 1992, s.11'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.99).

Öğretimin etkililiğini artırmak, öğretim çabalarını birleştirmekle mümkündür. Okul yöneticisi, okulda öğretimin etkililiğini artırmak için sorulacak soru kritik bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri aşağıdakileri uygulayarak, personel arasında olumlu bir ilişki yaratmalıdır(Cemaloğlu, 2002):

1. Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.

2. Öğretmen sorunlarını, ihtiyaçlarını dinlemelidir.

3. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği oluşturmalıdır.

4. Öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.

5. Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.

6. Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.

7. Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.

8. Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir.

Bir okulda yönetmen, yönetmen yardımcıları, öğretmen ve diğer personel arasındaki resmi ilişkiler düzenli, kişisel ilişkiler de ahenkli olmadıkça okul verimli çalışmaz(Bursalıoğlu, 1968, s.7'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.101).

Okul yöneticileri aşağıdakileri uygulayarak, personel arasında olumlu bir ilişki ve hava yaratmalıdır(Bursalıoğlu, 1999, s.673'den aktaran; Taşan, 2005, s.63).

1. Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır.Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.
2. Öğretmenler sorunları, ihtiyaçları dinlenmelidir.
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği oluşturulmalıdır.
4. Öğretmen performansını değerlendirmek için veriler toplanmalıdır.
5. Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
6. Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.
7. Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.
8. Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı tutumları değiştirilmelidir.

Okullarımızda başarıyı artırmak ve öğretmenleri ortak amaca yönlendirmek ancak olumlu insan ilişkileri ve yönetici öğretmen arasında sağlıklı bir iletişim kurmakla mümkün olur.Başarılı örgütlerin en önemli özelliği, çalışanlar arasındaki sağlıklı iletişimdir(Ersoy, 2006, s.3).

II.4.PERFORMANS

Bu bölümde performans kavramı, öğretmen performansı, öğretmen performansını etkileyen faktörler ve öğretmen performansının artırılması konularında açıklamalar yer almaktadır.

II.4.1.Performans Tanımı ve İlgili Kavramlar

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır(Baş, 1999'dan aktaran; EARGED, 2006, s.1). Oğuz(2006, s.2) performansı, çalışanların kurumun belirlediği farklı hedeflere ne biçimde ve hangi düzeyde katkıda buldukları şeklinde tanımlamıştır. Akal'a (2003, s.1) göre ise, performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, iş başarım düzeyi ya da edim olarak da tanımlanabilir.

İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve geliştirilecektir. Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir (Akal, 2003, s.1).

Performans değerlendirme, çalışmalardaki başarı düzeyini belirleme amacıyla belirli kriterlere göre çeşitli puanlama ve derecelendirme verilerek yapılan işlemler bütünü olarak tanımlanır. Bir başka deyişle, işteki verimliliğin ölçülmesidir(Oğuz, 2006, s.2).Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kişi mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelir. Tek tek

kişilerin performanslarının iyileştirilmesi de bir bütün olarak kurumun etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunur(EARGED, 2006, s.13).

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, öğrencilerin başarılarını değerlendirme ile sınırlı değildir. Meslektaşların değerlendirmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni öğretim stratejilerini kullanma, değerlendirme sürecinde diğer kaynakları kullanma olarak ele alınabilir(Cemaloğlu, 2002).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte performans yönetimi, “hedeflerle yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmalarının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir(Barutçugil, 2002’den aktaran; EARGED, 2006, s.1).Performans yönetimi, örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılır. Bazı örgütler, performans yönetimini, çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanlarının performanslarını belirlemek için işe koşturmaktadır. Bu nedenle, performans yönetimi kavramının tanımlanması ve süreçlerinin belirlenmesinin oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Tüm bu zorluklara rağmen, performans yönetiminin belirli bir tanımının yapılması ve performans yönetiminin süreçlerinin belirlenmesi gerekir. Performans yönetiminin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır(Bolton, 1997, s.247’den aktaran; Cemaloğlu, 2002).

II.4.2.Öğretmen Performansı

Örgütün varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır. Örgütsel amaçlara ulaşma derecesi ile okul çalışanlarının gösterdikleri performans arasında bir koşutluk vardır. (EARGED, 2006, s.35).

Ortaöğretimin işlevlerinde başarılı ya da başarısız olması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da etkiler. Dershanelerin, devlet okullarının ve özel okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi01/altundepe.htm> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Eğitim-öğretim etkinlikleri okul ortamında gerçekleşir. Bu yapıyı amaçlı etkinliklerle işletecek olan da insan gücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde insan, örgütlerin hem amacı, hem de aracı durumundadır. Çünkü insan gücünü hayata hazırlamak amaçlarına yine insan çabasıyla ulaşılmaktadır(Can, 1997'den aktaran; Can, 2004, s.116). Bu çabanın verimliliği ve kalitesi, amaçların gerçekleşme düzeyini yükseltmektedir.

Öğretmenin kendisinden beklenenleri üst düzeyde yapması, yüksek performans göstermesi onu etkili yapmaktadır. Etkili öğretmen, hem birlikte olduğu öğretmen grubuna karşı hem de öğrencilerine karşı duyarlı olmaya ve onların duygu ve gereksinimleriyle ilgilenmeye çalışır, insanları doğru anlama yönünde çaba gösterir. Özellikle öğrencilerinin bireysel farklılıklarını, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel düzeylerini öğrenerek buna uygun öğrenme yaşantılarını düzenler. Etkili öğretmen, öğrencilerin eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin düşünce ve tutumlarını denemelerine olanak sağlar ve performanslarını arttırabilecek düşünce ve davranışlarının oluşumunu özendirir(Can, 2004, s.116).

Etkili öğretmen, temel değerleri hedef kitlelere, öğrencilere benimseterek örnek davranış seti oluşturur. İnsanla, eğitim, öğretimle ilgili oluşmuş temel düşünce tutum ve davranışları yerleştirmeye, geliştirmeye ve benimsetmeye çalışır. Böylece değerlerinin farkında, bunları özümsemiş, bunu diğer toplumsal değerlerle karşılaştırarak, etkileşerek geliştirmeye çalışan kimlikli dinamik bir toplumunun oluşmasına katkılar getirir. Etkili öğretmen, kişilerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. Yirmi birinci yüzyılın öğretmeni, sürekli kendini geliştirerek “öğrenme”yi ve “öğrenci”yi merkeze alarak etkili öğretmen davranışları ortaya koyabileceğinin bilincindedir. Kendini geliştiren öğretmen, etkililik davranışlarını sınıf yönetiminde ve okul ortamında kullanabileceğinin farkındadır. Etkili öğretmen, kendi yetersizliklerinin farkına

varmaya çalışır, gelişimi isteğe bağlı bir süreç değil olağan ve zorunlu bir süreç olarak algılar, “yaşam boyu öğrenme ve gelişme” felsefesine sahiptir. Kendini geliştiren öğretmenin gösterdiği etkili öğretmenlik davranışları aynı zamanda lider olarak öğretmenlik davranışlarını da ortaya koymaktadır. Bu yönüyle öğretmen, sınıfındaki tüm öğrencilerin öğrenmesini ve geliştirilmesini amaçlayan, vizyonunu öğrencileriyle paylaşarak, öğrencilerin istedik davranışlarını destekleyen, özendirilen, ödüllendiren, güvenen ve güvenilen bir sınıf lideridir. Özetle etkili bir lider olarak öğretmen, sınıftaki bütün öğrencilerin fakında olup, tüm öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğuna sahiptir(Can, 2004, s.116).

Mesleğinin gereklerine göre yetişme, sürekli kendini geliştirme isteğinde bulunma, işini sevmeye, öğrenciyi merkeze alma, bu yöndeki amaçlarını açıkça belirleme ve buna ulaşmanın ısrarlı çabası içinde bulunma, etkili öğretmenin nitelikleri olarak belirtilebilir. Eğitim kurumları ve öğretmenlerin, halen uygulanan, yirmi birinci yüzyılda daha da geliştirilerek uygulanacak olan “insan”ı merkeze alan eğitim anlayışını kazanmaları ve uygulamaları beklenir. Bu beklentide en önemli rolü bu güne kadar olduğu gibi bu günden sonra da öğretmenler alacaklardır(Can, 1998, s.57’den aktaran; Can, 2004, s.116).

Öğretmenin etkili olabilmesi için Balcı’nın(1993, s.43) önerilerinden bazıları şöyledir: Öğretmen adaylarına çeşitli ortamlarda geniş bir deneyim kazandırıcı uygulamalara gidilmelidir. Öğretmenlere, kendi yetersizliklerinin kaynağını bulabilme olanağını verecek, kendi öğretimlerinin çeşitli yönlerini analiz edebilme becerileri kazandırılmalıdır. Öğrenci performansı, program planlaması, sınıf yönetimi ve öğretim yaklaşımı tarafından etkilendiğine göre öğretmenler bu alanlarda yetiştirilmelidir. Okulda etkili öğretimi destekleyici bir iklim yaratılmalıdır. Bu iklim, öğretimi vurgulamalı, herkesten yüksek beklentiler içinde olmalı, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesine önem vermeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan bir düzen ve disiplini işaret etmelidir(Can, 2004, s.113).

Eğitim örgütleri gibi, çıktı olarak kişileri değiştiren ya da onlarla ilgilenen örgütler göz önünde bulundurulduğunda, büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş kişilere gereksinim vardır. Faaliyet alanı, insanın yetiştirilmesi ve

dönüştürülmesi olan okulların etkili işleyişi için, okulda bulunan üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar(Katz ve Kahn, 1977, 378-408'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.3).

II.4.3.Öğretmen Performansını Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen pek çok etken mevcuttur. Yönetici ile olan iletişim, çevrenin fiziksel durumu, kişilerin yaş, cinsiyet, yetenek ve beklenti gibi özellikleri de performansı etkilemektedir. Ayrıca eğitimde kullanılacak teknik ve görsel kaynakların eksikliği, okulun, sınıfın sıcaklığı, konumu, çevreden gelen uyarıcı ve dikkat çekici sesler de performans düşüklüğüne sebep olabilir. Çalışma ve beklentileri, günlük, haftalık, aylık ve üç aylık dönemlerde planlamamış olmak, öğretmenlere yönelik belirli aralıklarla ölçme-değerlendirme yapmamak, sonuçları eğitimcilerle paylaşmamak, hizmet içi eğitim, yükselme, ödüllendirmeyi önemsememek de performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir(Oğuz, 2006, s.2).

Ash'a(1992) göre, eğitim yönetimi ile ilgili yazılarda öğretmenin performansının, yalnız bireysel ihtiyaçlarla değil aynı zamanda okul örgütünün formal ve informal özelliğine bağlı olduğu görülür(Taşan, 2005, s.67).

Peterson(1991, s.1-2) öğretmenlerin içinde olup, plânlamadığı ve karara katılmadığı eğitimin başarısız olacağını belirtmektedir. Okula dayalı yönetimin pek çok yararından birinin de karara katılmanın, personel moralini ve iletişimini artıracığı, doğrudan öğretmen performansını etkileyeceğidir(Güçlü, 2000)

Şişman'dan (2002, S.97,98) aktarılanlara göre, etkili öğrenmeyi engelleyen okuldaki çalışma koşullarının ve öğrencilere sağlanan öğrenme fırsatlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, yetersiz öğretim materyali, sınıfların kalabalık oluşu, öğrencilerdeki motivasyon eksikliği, öğretmenin iş yükünün fazlalığı gibi faktörler bunlar arasında sayılabilir. <http://www.frmtr.com/biyografi-felsefe-psikoloji-sosyoloji/722840-okul-yonetiminde-degerlendirme.html>

Erişim Tarihi: 20.12. 2007

Kişinin göreviyle ilgili eğitim almamış olması, görevin yapılışını engeller, edim düzeyini ve niteliğini düşürür, kararların doğruluğunu azaltır. Bu bir yönetim görevi ise, oluşan sıkıntılar alt birimlere yansır, zararlar genişler, büyür. Yetersiz yönetici görevini ya kötü veya geç yapar, ya da hiç yapmaz (Başar 2001, s.336'dan aktaran;

Balcı). <http://www.mufettisim.org/resimler/dosyukle/yoneticiog.htm> Erişim Tarihi: 20.12.2007 Böyle bir okul yöneticisinin okulunda oluşan sıkıntılar öğretmene, öğrenciye ve dolayısıyla eğitim öğretim niteliğine yansiyacaktır. Okulda alınacak yanlış bir karar, öğretmenin performansını, öğrencinin öğrenme düzeyini ve dolaylı olarak tüm toplumu olumsuz yönde etkileyecektir(Balcı). <http://www.mufettisim.org/resimler/dosyukle/yoneticiog.htm> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Yapılan araştırmalar, gürültünün performans üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrencilerde dikkat dağınıklığı, solunumda hızlanma, anlama güçlüğü, yorgunluk, solunumda hızlanma, isteksizlik ve ani refleksler görülebiliyor. Sınıftaki gürültü öğrencilerle öğretmen arasında ve öğrencilerin kendi aralarında iletişim kurmasını engelliyor. Hem öğretmen, hem de öğrencilerde derse karşı ilgisizlik, aşırı sinirlilik, sabırsızlık, stres gibi psikolojik etkiler ortaya çıkıyor. Aşırı gürültüde geçici işitme bozuklukları oluşabiliyor(Bilal,s.65). Kırıkkaya, gürültünün öğretmenin performansını da olumsuz etkilediğini ifade ederek, "Öğrencilerin yanı sıra öğretmen de aşırı yorgunluk, tansiyon yükselmesi ve duyma kayıpları oluşabiliyor. Öğretmen sesini yükselterek konuştuğu için bu tür konuşma tarzı alışkanlık yapıyor. Ses telleri hırpalanıyor".(Bilal,s.65).

<http://izoder.org.tr/pdfadmin/files/1187763151.pdf> Erişim Tarihi: 20.12.2007

II.4.4.Öğretmen Performansının Artırılması

Okula sistem yaklaşımı, okulun sorunlarının ilişkili olduğu tüm öğelerle birlikte, bütüncül bir yaklaşımla anlaşılmasını ve çözüm aranmasını sağlar.Okulun her ögesi sistemin bir parçası olarak rolünü gerektiği gibi oynayıp oynamaması diğer öğelerin de işleyişini etkiler.Okulun amaçlarına ulaşmasında etkili olan öğeler iç ve dış olmak üzere iki kısma ayrılır.Okulun en etkili ve önemli iç ögesi kuşkusuz eğitici personeldir.Bu öğenin başarılı çalışması için etkileşimde bulunduğu diğer öğelerin de işlevlerini yerine getirmelerine bağlıdır(Taymaz, 2000, s.60).

Eğitim sistemin en stratejik unsuru öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu sebeple, okulda öğretmenin performansının artırılması ve üst düzeyde öğretmenlerden verim alınması gerekir.

Okulun kalitesini artıran etmenlerden birisi de, öğretmenlerin performanslarının artırılmasıdır. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını, okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmenin, performans düzeyinden sorumludur. Okulun eğitsel kalitesinin artmasında işe koşulan uygulamalardan birisi de, öğretmenlerin mesleki etkinliklerdeki performanslarının artırılmasıdır (Cemaloğlu, 2002).

Motivasyon başarı gereksinmesinin artırılmasıdır. Motivasyon bir örgütte çalışan insanların ellerinden gelenin en iyisini yapması için gönüllerinin kazanılmasıdır(Ülsever, 2003'den aktaran; EARGED, 2006, s.13). Motivasyon (güdülenme) çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarının en iyi biçimde takdir edileceğine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000'den aktaran; EARGED, 2006, s.13).

Motivasyon çalışanın performansını yakından etkileyen bir öğedir. Çalışanların örgüte bağlılığını, çalışma verimliliğini artırmak, çalışan memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yönetimiyle ilgilidir(EARGED, 2006, s.13).

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise; insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2000'den aktaran; EARGED, 2006, s.13).

Öğretmen, eğitim ve öğretim sürecinde en kritik yere sahip bir kişi olarak motivasyon düşüklüğü yaşadığında, örgütsel öğrenme sürecine aktif olarak katılmayacak ve bu durum öğrenen okulun önünde en önemli engeli oluşturacaktır (Töremen, 2001'den aktaran; EARGED, 2006, s.13).

Cemaloğlu (1999) "Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Faktörlerin Analizi" konulu araştırmasında, okul yöneticisi ve öğretmenlerin, öğretmenleri motive etmek için, yapılan önerilere ilişkin görüşleri incelendiğinde; personele ek ödeme yapılmasını, personelin mesleki gelişimlerinin sağlanmasını, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesini, MEB'in dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanmasını, personele ek ücret ödenmesini, öğretmenlerin mesleki

gelişimlerine önem verilmesini, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesini istemişlerdir(EARGED, 2006, s.13).

Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur; çünkü her çalışanın beklentileri zevkleri ve karakteri farklıdır. Çalışanın kendi motivasyon profilini anlaması, yaptığı işte ona neyin önemli olduğunu belirlemede yardımcı olurken, yöneticiler ve örgütler için çalışanların profilini bilmek, etkili ödül sistemleri oluşturmak, güçlü bir motivasyon sağlamak ve motivasyonu yönetmek açısından yardımcı olur. Eğer çalışanlar, ait olma ve dikkate alınma arzularını tatmin edebilirlerse yavaş yavaş örgütün hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak işe koşmalıdır. Bu stratejilerin iki amacı vardır(Mitchel ve Peters, s.18-25'den aktaran; Cemaloğlu, 2002):

a) Öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak.

b) Becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterlilik düzeyini artırmaktır.

Cemaloğlu'nun (2001, s.9) aktarımına göre Weisinger(1998), örgütlerde çalışanları motive eden kaynaklar dört ayrı başlık halinde incelemektedir(EARGED, 2006, s.13):

- Bireyin kendisi (düşünceleri, heyecanları, davranışları)
- Destekleyici arkadaş grupları, aileler, meslektaşlar
- Bir duygusal danışman
- Çevre (okulun havası, ışıklandırma, sesler ve gelen mesajlar)

Bazen bunlardan biri bile öğretmenlerin motivasyon düzeyini yükseltmeye yeterli olabilirse de, bazı durumlarda hepsinden yararlanmak gerekebilir. Bu motivasyon araçlarından en önemlisi hiç şüphesiz öğretmenin kendisidir. Çünkü her şey öğretmenin kendisi ile başlayacaktır. Başka bir öğretmenin, danışmanın ya da çevrenin motivasyonu artırmadaki rolü, öğretmenin kendi duygusal sisteminin unsurlarını kendi isteği ile işe koşması ile olanaklı hâle gelebilir. Özetle, öğretmen istemeden hiçbir motivasyon aracı etkili olarak işe koşulamaz.

Yönetici, işgörenlerin performansını artırabilmek, dolayısıyla amaçlara ulaşabilmek için güdüleme konusuyla ilgilenmek zorundadır. Yöneticiler

işgörenlerin davranışlarını yorumlayabilmeli ve bunların sonuçlarına göre onları motive edecek model ve uygulamalar geliştirebilmelidir. Ayrıca üst düzeyde motive edilen bireylerin örgütün amaçlarına yönelme konusunda çok arzulu oldukları ve bu arzularının iş başarısını(performansı) artırdığı unutulmamalıdır(Ilgar, 2005, s.128).

Kurt Lewin'e (1948) göre insan, herhangi bir etkiye tepki yapma durumuyla karşı karşıya kaldığında, onda birbirine zıt iki güç birlikte bulunur. Birinci güç dürtücü(harekete geçirme gücü), ikincisi ise engelleyici(durdurucu güç) güçtür(Başaran, 2004, s.264).İşgörenin işinde ediminin yükselmesi, toplam dürtücü güçlere bakarak toplam engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Toplam dürtücü güçle, toplam engelleyici güç eşitlendiğinde insan, konulan standarda uygun ürün üretir. Toplam dürtücü güç, toplam engelleyici güçten düşük olursa insanın performansı düşme gösterir. İnsan bu iki birbirini iten güç arasında hayatını sürdürür(Hersey ve Blanchard, 1977'den aktaran; Başaran, 2004, s.264).

Güdülenme, içsel ve dışsal güdülenme olarak ikiye ayrılır. İşgören, üstlendiği görevini yapmaya içten güdülendiğinde yüksek performans elde edebilir. Yüksek performans da işgöreni yüksek içten doyuma ulaştırır. İşgörenin görevine içten güdülenmesini sağlayan görevin özellikleri şunlardır(Korman, 1977; Hackman ve diğerleri, 1990'dan aktaran; Başaran, 2004, s.264).Değer özdeşleşmesi, beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin anlamlılığı, görevin sağladığı özgürlük, görevin dönüt sağlama olanağı, dostluk geliştirme olanağı, yetişme ve yükselme olanağıdır.

İnsanı yüksek performansa ulaştıran şey içsel güdülenmesidir. Dışsal güdülenmede de insanın performansının yükseldiği görülebilir; ama bu tür performans yükselmesi, süreklilik göstermez. Bir araştırmaya göre, orta basamak yönetmenleri, içsel güdülenme ile dışsal güdülenmenin bağdaştırılması gerektiği görüşündedirler(Başaran, 1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.264).

İçten denetimli işgören içsel güdülenmeyi yeğlerken dıştan denetimli işgören dışsal güdülenmeyi arar. Dışsal güdülenmeyi arayan işgörenler için yönetmen, güdüleme yöntemlerini uygulamalı ve güdüleme koşullarını oluşturmalıdır(Başaran, 2004, s.266).Dışsal güdülenmeyle, yönetmenin işgöreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır(Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994'den aktaran; Başaran, 2004, s.266).

1. İşgörenin görevinde standart düzeyde performans elde etmek.

2. İşgörenin işten doyumunu sağlamak.
3. Üretim süresince örgütün gücütimini en aza indirmesine yardım ederek, örgütün yaşamını sürdürmesine katkı sağlamak.

Yönetmen yukarıdaki hedeflere ulaşmak için, işgörenin bireysel ve çevre etkilerini inceleyip uygun güdüleme yollarını uygulamalıdır(Korman, 1977; Hitt ve diğerleri, 1979; Kipnis ve diğerleri, 1990; Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994'den aktaran; Başaran, 2004, s.266).Yönetmen, verimliliği artırmak için işgörenlerin içten güdülenmesine uygun ortam hazırlamalı ve dışsal güdüleme yöntemlerinden, işgörenlerin kişilik özelliklerine uygun olanını kullanmalıdır(Başaran, 2004, s.271).

Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyinin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa, bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de tedbirler alınmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta performans artırımını sağlayabilmek için, okulun kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir(Cemaloğlu, 2002).

Öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır(Açıköz, 1994, s,102'den aktaran; Taşan, 2005, s.62).

Okul yöneticileri, okullarında, öğretimin etkililiğini artırılmasının önünde, ciddi engeller olduğunu ileri sürerek, mevcut duruma açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bu durumun haklı görülebilecek yönleri olmasına rağmen, okul bazında, tamamen okul yöneticisinin aktif katılımı ve desteği ile yapılacak pek çok çalışma da bulunmaktadır. Okul yöneticisinin yetkilerinin sınırlı olması, kaynak yetersizliği, siyasal baskılar, birlikte çalışacağı öğretmeni seçememe, başarısız öğretmeni sistem dışına çıkaramama, okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki hazır bulunuşluluk düzeyinin düşük olması ve baskı grupları gibi unsurlar, okul

yöneticisinin performans yönetimi sürecinde başarılı olmasını engelleyen olumsuz faktörler arasında yer alır. Buna karşın, okul yöneticisi, sınırlı da olsa, okul yönetiminin imkanlarını kullanarak pek çok çalışma yapabilir. Maddi özendiricilerin dışındaki ödüller de öğretmenleri güdülemektedir. Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artırabilir(Cemaloğlu, 2002).

Şişman'a (2002, s.88) göre; Okul müdürü, öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmelerini ve üst düzeyde performans gösterebilmelerini teşvik etmelidir. Öğretmenlerin performansını adil bir biçimde değerlendirerek gerektiğinde performans geliştirici etkinliklere yer verilmelidir.<http://www.fmrtr.com/biyografi-felsefe-psikoloji-sosyoloji/722840-okul-yonetiminde-degerlendirme.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Liderin gücü kullanma anlayışı, çalışanların performansını etkiler. Liderin çalışanları etkileme teşebbüslerinin motivasyonel sonuçları, bağlılık, itaat ve direnme olarak sınıflanabilir. Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansa ulaşırlar. Okula bağlı çalışanlar, liderin amaçlarını kabul ederler ve başarmak için en üst düzeyde performans gösterirler. Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır; ancak çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Çalışanlar istekli değildirler ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı gösterirler. Direnme birçok yönetici tarafından bilinir, sonucu açık başarısızlıktır. Çalışanlar liderin amaçlarını reddederler ve kurum normlarına uyarılmış gibi görünürler; fakat görevi erteler ya da sabote ederler. Genellikle güce dayalı liderlikle çalışanların motivasyonları arasında nedensel bir ilişki vardır. Uzman ve önerici güç uygulandığı zaman çalışanlar bağlılık davranışı gösterme eğilimindedirler. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır. Baskıcı güç uygulandığı zaman direnme davranışı oluşur(Yukl ve Taber, 1983, s.154'den aktaran; Fırat).<http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Uzman ve önerici gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma biçimine bağlıdır. Ancak uzman ve önerici güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme

görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü, usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulanıldığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Baskıcı tutum muhakkak direnmeyle sonuçlanmaz, ustalıkla kullanıldığı zaman çalışanlar itaat gösterirler. <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzman ve önerici gücü kullanıyorlar. Birçok araştırmada önerici ve uzman gücün kullanılması ile çalışanların performansı ve memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve cezalandırıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır(Fırat). <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Güç kullanımındaki yanlış anlayışlardan biri, uzman ve önerici gücün dışında etkili liderlik biçiminin olmadığıdır. Ancak, motivasyon araştırmalarında bambaşka bulgular da vardır. Bunlardan biri; ödülün bazı durumlarda oldukça etkili olduğudur. Motivasyon araştırmaları, bazen ceza uygulamasının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir. Çeşitli ipuçları göstermiştir ki yasal yürütme yetkisi, çalışanları etkilemek için kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu yüzden etkili liderler zamandan zamana değişen bu beş çeşit gücü kullanırlar. Liderin etkinliği, astları yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir. <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda gücenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar(Yukl ve Taber, 1983, s.155'den aktaran; Fırat). <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden

daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır. Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir(Yukl ve Taber, 1983, s.156'dan aktaran; Fırat). <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir (Yukl ve Taber, 1983, s.156). Ceza, ustalıkla kullanılırsa çalışanların kurallara ve düzene uymasını sağlayabilir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Eğer bir uyarı ya da ceza gerekiyorsa lider hiçbir ayrıcalık göstermeksizin yaptırımını uygulamalıdır. Uyarı, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimî bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır. Çalışanlar, hedeflere ulaşılması, disiplin sorunlarının çözümü konusunda teşvik edilmelidir. En can alıcı konuda çalışanlar, ceza uygulanmadan önce mutlaka birkaç kez uyarılmalıdır. Bununla birlikte otoritenin güvenilirliğini korumak için boş veya abartılı uyarılardan kaçınılmalıdır. Sonuç olarak ceza kullanımı gerekli olduğunda cezanın büyüklüğü, olayın ciddiyetine uymalıdır. <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Uzman güç, çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir yöneticinin uzman gücü, önerisi yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında azalır. Bundan dolayı yönetici, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir (Yukl ve Taber, 1983, s.158), dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınılmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen,

sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir yönetici, uzman gücünü kısa sürede kaybedecektir. Ukalâca davranan ve çalışanlarını aşağılayarak konuşan liderler, verdikleri emirlerde direnişle karşılaşırlar. Çalışanların saygınlığını tehlikeye sokan yorumlar da titiz tabulardır. Belirli bir konuda çalışanlarından daha fazla bilgi sahibi olan liderler bile, onların fikirlerine ve önerilerine saygı göstermelidirler. Çalışanların, yöneticinin plânlamış olduğu iş hakkında ciddi kaygıları varsa, yönetici bu kaygıları önemsemeli ve basitçe “Saçmalama, kaygılanacak bir şey yok!” gibi yorumlarla geçiştirme yerine onlarla ilgilenmeyi denemelidir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir. <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Önerici güç de uzman güç gibi yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına göre artar ya da azalır. Bu güç; liderin, çalışanlarına anlayışlı olarak yaklaştığı zaman, onların isteklerine ve duygularına ilgi gösterildiğinde, onlara adilce davranıldığında, gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, düşmanca davrandığında ve onların sorun ve duygularına kayıtsız kaldığında azalır (Yukl ve Taber, 1983, s.158). Çalışanlarıyla iletişimini yitiren bir lider, önerici gücünün de yok olduğunu görecektir. Bu gücü etkili kullanmada bir başka yöntem de çalışanlarda bağlanmışlık duygusunu geliştirmektir. Lider bunun önemini vurgulamalı ve çalışanlara bunun iş birliği ve onların desteği ile gerçekleşebileceğini ifade etmelidir. Önerici gücü kullanmanın bir başka yolu da yöneticinin model olarak davranmasıdır. Burada lider çalışanlarının yapmasını istediği davranışları kendisi yaparak onlara model olur. Çalışanlar hayran oldukları liderlerini taklit etmek isterler, böyle durumlarda liderler çalışanlarını iyi bir yönde etkileyebilirler. <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html> Erişim Tarihi: 20.12.2007

Her öğretmenin, öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak, öğretmenlere olanaklar sağlanmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden yararlanmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin karakteristik özellikleriyle uğraşması gerekir. Performansa katkıda bulunan faktörleri

saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, çatışmaları ise çözmelidir(Cemaloğlu, 2002).

Örgüt içinde bilinçli olarak olumsuz bir rekabeti teşvik eden yöneticiler çoğu zaman bir tuzağa düşerler. Aynı işi yapan kişiler fikirlerinin veya yöntemlerinin çalınması korkusuyla birbirlerine işleri hakkında hiçbir şey söylemez hale gelmişlerse artık her şey ters gidiyor demektir. Yöneticinin burada yapması gereken rekabet ortamın ortadan kaldırıp, çalışanlar arasında dayanışmayı, iş birliğini ve ekip çalışmasını sağlayacak etkinliklere yer vermektir. (EARGED, 2006, s.13).

Öğretmenler, okulda alınan kararlara katılmalı, okul yönetimine yardım ve destekte bulunmalıdır. Böylece, katılımı birlikte, bireysel performans düzeyinde de artış olabilir (Cemaloğlu, 2002).

Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinde öğretmenlerin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır.Çünkü eğitim ve öğretimle ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır.Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler.Öğretmenler yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar.Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir, personelin morali yükselir(Bursalıoğlu, 1999, s.47'den aktaran; Taşan, 2005, s.63).

Özdemir ve Cemaloğlu'nun(2000) aktarımına göre Lezotte(1992), özellikle okul yöneticileri, karar verme sürecinde, öğretmen katılımını sağlamalı, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinden üst düzeyde yararlanmasını bilmelidir demektedir(EARGED, 2006, s.15).

Okul yöneticisinin yönetim tarzı ve tavırları, alınan kararları etkiler. Okul yöneticisinin, otokratik yöntemlere dayalı olarak uygulayacağı sorun çözme yaklaşımlarında, öğretmen katılımı ne kadar olursa olsun beklenen etkililiği sağlamayacaktır. Bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir. Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Okul

yöneticisi, çalışanların kendilerine daha çok güvenmeleri için gerekli desteği sağlamalıdır(EARGED, 2006, s.15).

Okul yöneticisinin, öğretmenlerden bilgi toplayıp kararı kendisinin aldığı sorun çözme biçimi ise, oldukça önemli sınırlılıklara sahiptir. Okuldaki sorunlarla ilgili olarak, okuldaki öğretmen ve yöneticiler, sorunları birlikte tanımlamalı, sorunları analiz etmeli, çözüm yolları üretmeli, olası seçenekleri belirlemeli ve oy birliğiyle verilen kararların uygulanmasında çaba sarf etmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000'den aktaran; EARGED, 2006, s.15).

Karar sürecinde çatışma yaşanabilir. Çatışmanın olması örgütün yaşamasının en önemli işaretlerinden birisidir. Çatışmayı zararlı görmek örgütlere zarar verebilir. Okul yöneticisi karar sürecinde okul ortamında meydana gelen çatışmadan kaçınmamalı, çatışmayı bir bilgi üretme aracı olarak ele almalıdır. Okul yöneticisi çatışmayı yönetebilmelidir. Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönetip yönlendirdiğinde, örgüte çok önemli kazanımlar sağlayabilir(EARGED, 2006, s.15).

Karar sürecinde, karar sürecine katılan kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları esas alınmalıdır. Bu duruma göre, ast ve üst ilişkilerinin formal esaslara bağlı olarak yürütüldüğü bir karar sürecinin etkililiğinden söz etmek imkânsızdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000'den aktaran; EARGED, 2006, s.15). Örgütteki statüsü ne olursa olsun, her çalışanın kendini ilgilendiren konularda, karar sürecine katılması sağlanmalı ve ast üst ilişkilerinde serbest ve motive edici bir karar ortamı yaratılmalıdır. Karara katılanlar, karar alınan konu hakkında yönetici tarafından bilgilendirilmeli ve fikirlerini ikna edecek bir şekilde savunabilmelidirler. Karara katılanların güvenilir, sağlam ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları gerekir. (EARGED, 2006, s.16).

Çalışanlarla sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara bütün çalışanların tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır(Ünal, 2000, s.261-268'den aktaran; Cemaloğlu, 2002).

Okullarda öğretmenlerin güdülenmesi için işe koşulan ödül sistemi, öğretmenlerin performansının artmasına ve kullandıkları yöntemleri etkili olarak işe koşmalarına neden olabilir. Bu ödüller, ek maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Böyle bir uygulama, öğretmenler arasında işbirliğini geliştirdiği gibi, motivasyon

düzeylerinde de artış meydana getirir(Odden ve Kelley, 1997'den aktaram; Cemaloğlu, 2002).

Okul yöneticileri kendilerine "Ben okulumda öğretmen performansını artırmak için etkili ödül sistemini nasıl sağlayabilirim? şeklinde sormaları gerekir. Etkili ödül sistemi öğretmenin performansını artırır. Araştırmalar en etkili güdüleme aracının öğretmenlerin sınıf ortamında öğrencileriyle karşı karşıya kaldıklarında işe koşabildikleri ödül sistemleri (Lortie, 1975'den aktaran; Cemaloğlu, 2002) olduğunu göstermektedir. Sadece maaşlardaki artış, öğretmen performansını artırmamaktadır. Maaşlardaki artışa paralel olarak mesleki açıdan elde edilen özendiriciler de, destekleyici rol üstlenmektedir. Bu sebeple okul yöneticileri, etkili mesleki gelişme, karara katılma, mesleki toplantılar, hizmet içi eğitim, öğrencilerin yaratıcılığını, öğretim stratejilerini iyileştirmelidir. Okul yöneticileri okulda işbirliğini geliştirmeli, etkili öğretimi ve güdüleyici uygulamaları nasıl işe koşabileceklerini düşünmelidir(Nwagwu, 1998, s.1-6'dan aktaran; Cemaloğlu, 2002).

Örgütlerde bulunduğu yere bir yenilik ya da buluş öneren kişilere ekonomik ödül verilebilir. Burada önemli olan birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra öğretmene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır(Sabuncuoğlu, 1987'den aktaran; EARGED, 2006, s.13). Bu konuda gösterilen titiz uygulama, öğretmenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir. Milli eğitim sistemimizde öğretmen ve okul yöneticilerine verilen "Aylıkla Ödüllendirme" bu uygulamaya örnektir. Ayrıca örgütlerde tazminat, ek ödeme, sağlık sigortası, emekli aylığı ve tatil olanakları sağlanabilir. Maddi olmayan ödüller ise, statü sembolleri, yaratıcılık fırsatları, kendini gerçekleştirme şeklinde ifade edilebilir. Önemli olan bu motivasyon araçlarının etkili olarak işe koşulabilmesidir(EARGED, 2006, s.13).

Ödüller maddi veya manevi olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler, hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları, manevi ödüller; sözlü takdir, yetki çoğalması, terfi ve sosyal kolaylıklardır.Stoner ve Wankell (1986) okul yöneticilerine şu önerilerde bulunmaktadır(EARGED, 2006, s.17):

1. Örgütteki her öğretmenin ödül sistemini tanımlayınız. Eğer ödülleri motive etmek amacıyla kullanacaksanız, her öğretmenin beklentilerine uygun olmalıdır.

2. Örgütün yöneticisi olarak sizin istediğiniz performans düzeyini tanımlayınız.
3. Örgütünüzdeki performans düzeyinin elde edilebilir düzeyde olmasına özen gösteriniz.
4. Performansla ödül denk olmalıdır. Uygun ödülleri seçiniz.
5. Ödülün etkililiğini ortadan kaldırması olası olan etkenleri analiz ediniz.
6. Örgütünüzün ödül sisteminin yeterli olup olmadığını araştırınız.

Can ve diğerleri(1985), yöneticilere şu önerilerde bulunmaktadır. Öğretmenlere görevlerini başarabilmeleri için iş başında eğitim programları düzenlenebilir. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini etkili olarak işe koşabilmelerinin önünde engeller varsa bu engeller ortadan kaldırılmalıdır. Öğretmenlerin ve diğer personelin, yaptıkları işleri başarabileceklerine yönelik sürekli olarak güven duygusu verilmelidir. Öğretmenlerin çeşitli gereksinimlerini karşılayacak nitelikte örgütsel ödüller bulup uygulamaya konulmalıdır. Örgütün yürürlükte olan ödülleri hakkında öğretmenler aydınlatılmalıdır(EARGED, 2006, s.18).

Çalışanlar yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin ihtiyaçlarını karşıladığını görmekten büyük haz duyarlar. Yaptıkları hizmetlerden dolayı, başkalarının memnun olduğunu gören çalışanlar, yaptıkları işin değerini daha iyi anlamakta ve hizmeti üretirken çektikleri zahmetlerin ve yaşadıkları sorunların şiddetini daha az duymaktadırlar. Bu durum çalışanların, daha iyi hizmetler başarabilmeleri konusunda fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçlerini artırmaktadır. Böylece çalışan, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanmaktadır. Okul örgütlerinde de öğretmenler öğrencilerinin başarılarını gördükçe ve veliler, yöneticiler tarafından takdir edildikçe yaptıkları hizmetten dolayı büyük haz duymaktadırlar. Bu nedenle yönetici, çalışanlara yaptıkları işin önemini sık sık vurgulamalı, çevreden, velilerden gelen memnuniyet bildiren geri bildirimleri çalışanlarla paylaşmalıdır. (EARGED, 2006, s.18).

Bireyler, önemli gereksinimlerini karşılayan yeterli olanaklara sahip örgütsel ortamlarda başarıya ve gelişmeye daha yatkın olmaktadır (Bolman ve Terence, 1988, s. 69'dan aktaran; Can, 2004, s.116).

Cemaloğlu'nun(2001, s.5) aktarmalarına göre Wroom'un(1964) beklenti kuramına göre, öğretmenin performansı bireylerin örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlıdır. Beklenti kuramı çalışanların amaçlarının karşılanması

halinde öğretmenlerin performansının da artacağını ileri sürmektedir. Eğer bir öğretmen, çalıştığı örgütte istediği görevi elde ederse, istenen çabayı ve performansı da sergileyeceği ileri sürülmektedir. Öğretmenlerin daha fazla çaba sarf etmesi, daha fazla üretmesi, onun beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olduğu ifade edilebilir(Cemaloğlu, 2001, s. 6'dan aktaran; EARGED, 2006, s.13). Okul yöneticisinin öğretmenin performansını değerlendirme rolü olduğu kadar öğretmeni geliştirme rolü de vardır. Öğretmenlerin birinci sicil amiri olarak öğretmenlerin güçlü ve zayıf (başarılı ve başarısız) yönlerini değerlendiren okul yöneticisinin, öğretmenlerin özellikle zayıf yönlerinin güçlendirilmesi için önlemler alması kaçınılmazdır. Okul yöneticisinin öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik olarak; okul içi eğitim seminerlerinin düzenlemesi, öğretmenlerin okul dışındaki eğitim etkinliklerine katılmasını sağlaması, eğitimle ilgili yayınları ve materyalleri okula getirtmesi, alacağı önlemlerdendir. Bu etkinliklere katılanların kazanacağı deneyimleri diğer arkadaşlarıyla da paylaşmaları için okulda ortam yaratılması da önemlidir. <http://www.mufettisim.org/resimler/dosyukle/yoneticiog.htm> Erişim Tarihi:20.12.2007

Çalışanların güçlü yönlerini keşfedip, bu yönlerini ön plana çıkaracak görevler vermek, zayıf yönlerini düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler. Okul yöneticisi örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çalışanların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını aramalı, çalışanlara sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olmalıdır(EARGED, 2006, s.17).

Öğretmenler, okul sisteminin beklentileri kadar kendi ihtiyaçlarını karşılamak için de plan ve program yapmaya, derslere planlı girmeye yönlendirilmelidir. Öğretmenlere mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verilmelidir. Öğretmenin eksiklerini, yeterliliklerini ve statüsünü doğru algılamasına yardımcı olunmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden okul sorumludur(Fox ve Schwartz, 1965, s.118'den aktaran; Cemaloğlu, 2002).

Hiç kimse öğretmenlik becerileriyle doğmaz. Bu becerileri belirli bir eğitim-öğretim sürecinden sonra elde eder. Eğer bir öğretmen işini iyi yapamıyorsa, büyük bir olasılıkla bu öğretmen, işin nasıl yapılacağını bilmiyordur(Fox ve Schwartz,1965,

s.118'den aktaran; Cemaloğlu, 2002).Bu öğretmenin mesleki rehberliğe ve yardıma ihtiyacı vardır. Okul yöneticisi bu ihtiyacın üzerine odaklaşmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri, aşağıda gösterilen planlama aktivitesini gerektirir(Fox ve Schwartz,1965, s.118'den aktaran; Cemaloğlu, 2002):

1. İş rotasyonu.
2. Rehberlik ve yönlendirme.
3. Özel görevlendirmeler.
4. Okul kursları, özel dersler, seminerler ve öğretmenlerin bireysel çalışmaları.
5. Onur hizmeti.
6. Mesleki derneklere üyelik.

Okul yöneticisi, her öğretmene uzun ve kısa dönemli olarak mesleki gelişimini sağlamak için kariyer planları yapmalıdır. Bu planlar aşamalı olarak düzenlenmelidir(Fox ve Schwartz, 1965, s.118'den aktaran; Cemaloğlu, 2002).Öğretmen kendi mesleki gelişimini önce kendisi değerlendirmeli, daha sonra da çevresinde etkileşim içinde bulunduğu bireylere değerlendirtmelidir.

Yönetmenin görevi, yetiştirmelerini sağlamak için astlarını güdülemek, onlara öğrenme ortamı ve olanağı sağlamaktır. Her beş orta basamak yönetmeninden dördü, yönetmenin astlarını yetiştirmek için gereken her türlü bilgiyi, teknolojiyi ve ortamı sağlaması gerektiği görüşündedir(Başaran, 1979'dan aktaran; Başaran, 2004, s.380).

Yöneticiler çalışanlarını örgüt içinden ve dışından gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve onların çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar ücretler, çalışma koşulları, haksız suçlamalar, terfi olanakları vb. olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilerine ve örgüte karşı duyduğu bağlılık (sadaikat) duygusunu geliştirir(Eren, 1998'den aktaran; EARGED, 2006, s.18).

Çalışanlar, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Yönetici açık iletişimin önemine inanmalı ve bunun gereğini yapmalıdır(EARGED, 2006, s.14).

Savunmacı iletişim ve gizlilikten vazgeçilmelidir. Okul yöneticileri, okullarında üst birimler ile alt birimler arasında açık iletişime dayalı bir bağ

oluşturmalıdırlar. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalıdır. Okul yöneticisi her türlü iletişim girişimini kendisi başlatarak çevrenin olumsuz yönlendirmesinin önüne geçmelidir. Açık iletişim okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artırılmasına yardımcı olabilir(EARGED, 2006, s.14).

Okulun performans standartları, okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından belirlenmelidir. Bu performans standartları, okula yeni atanan, diğer öğretmenlere anlatılmalı ve içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Okulun öğretim performansını yükseltmeye olanak sağlayan sistemler kurulmalı ve geliştirilmelidir. Sistem bütünlüğü içerisinde, yönetimin iyi bir çalışma ortamı sağlaması, planlama, yöneltme, örgüt yapısı ve etkin bir iletişim içinde öğretim kalitesi yükseltilmelidir. (Ünal, 2000, s.261-268'den aktaran; Cemaloğlu, 2002).

Öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır(Ermert, 2000, s.13'den aktaran; Cemaloğlu, 2002). Doğru ve etkili iletişim örgütün etkililiğinin temelini oluşturur. Yetersiz iletişim örgütlerin çalışmasını engeller ve ihtiyaçları karşılayamaz.

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir(Sheridan ve Rice, 1991'den aktaran; Cemaloğlu, 2002).

Öğretmenler arasındaki uyumun ve yüksek moral düzeyinin öğretmenlerin yaptıkları işin niteliğine yansıtacağını savunan insan ilişkileri yaklaşımçıları, eğitim yöneticisini de uyumu ve yüksek moral düzeyini sağlayan en önemli etken olarak görmüşlerdir(Sofuoğlu, 2002, s.100).

Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır(Nwagwu, 1998, s.1-6'dan aktaran; Cemaloğlu, 2002).Okulun vizyonu öğretmenlerle birlikte saptanmalıdır. Her öğretmen vizyonun ifade edilmesine ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır.

Mc Gregor'a(1960) göre, örgütün etkisizleşmesi, işgörenlerin doğal yapısından değil, yeterliklerinin devinime geçirilememesinden ve vargüçlerinin ortaya çıkarılamamasındandır. Yönetmenlerin tutumu, işgörenlerin örgütsel amaçlara güdülenmelerinde ve vargüçlerini örgüt için salıvermelerinde önemli bir etkidir(Başaran, 2004, s.262).

Japon örgütlerine ilişkin araştırmalar, etkili örgütlerin işgören politikasının, insana saygı temeli üzerine kurulduğunu göstermektedir. Bu ülkede yönetmenlerin astlarına karşı tutumları şöyle özetlenebilir(Peters ve Waterman, 1982; Daft, 1983'den aktaran; Başaran, 2004, s.262).

1. Yönetmenler, işgörenlerle yetişkin yetişkine ilişki kuruyorlar.
2. İşgörenleri planlama, karar ve öteki ilgili oldukları yönetim işlerine katıyorlar.
3. Alt basamaktaki işgörenlerin işlerini iyi bildiklerine inanıyorlar.
4. Ürünü üreten ilk basamak işgörenlerine sorunlarını çözenin ve yeniliğin onlardan gelmesi gerektiğini sezdiriyorlar.
5. Astlarına ortaklarıymış gibi davranıyorlar.
6. İşgörenleri örgütsel etkililiğin temel kaynağı olarak görüyorlar.
7. Her işgören yaratıcı girişimlerini anında tam olarak değerlendiriyorlar.

Japon yönetmenler, tek ve en büyük doğal kaynaklarının insangücü olduğuna inanarak, işgörelere etkin bir eğitim uyguluyor, onları örgütle özdeşleştirmek için ellerinden geleni yapıyorlar(Başaran, 2004, s.263).

Sheridan, Rice ve Seldin, (Sheridan ve Rice, 1991'den aktaran; Cemaloğlu, 2002) öğretimin etkililiğini sağlamak için bazı stratejiler önermektedir. Bu stratejiler:

1. Öğretim odaklı ödül sistemini kurmak,
2. Okulun öğretimini kabullenme, onaylama,
3. Kıdemli öğretmenlerin danışmanlığı,

4. Mesleki toplantılara katılmaya özendirme.

Örgütün verimliliğini sağlayacak olan işgörenlerdir. Örgütün yönetiminin işgörelere karşı tutumu, verimliliği sağlamada önemli etkindir. İşgörelere yetişkin yetişkine ilişkiyi sürdürmek, iyi ilişkiler kurmak, onları ilgili oldukları kararların alınmasına katmak, sorunların çözülmesinde onlara kılavuzluk etmek, onların yaratıcı girişimlerinden yararlanmak, yönetimin işgörelere karşı tutumunun özüdür(Başaran, 2004, s.271).

Yönetici, astlarının işe dönük davranışlarını geliştirmek durumundadır. İşgörelinin motive edilmesi ile sorumluluk alması arasında yakın ilişki vardır. İşgörelinin başarısındaki bireysel davranışları, yalnız başına düşünülürse, bireysel özelliklerin ve örgütsel amaçların performansı belirlediği kabul edilebilir. Ancak, bazen üst düzeyde motivasyonla başarıma arzusu ve başarısının da arttığı unutulmamalıdır. Yönetim çabaları arasında olan yeterli organizasyonun gerçekleştirilmesi, iş planlarının tamlığı ve işletme içerisinde yöneticilerin gerekli otoriteye sahip olmaları da çalışanların verimini, başka bir deyişle başarılarını etkileyecektir(Ilgar, 2005; s.110).

Bir okul yöneticisinin öğrenci başarısına doğrudan bir etkisi yoktur. Okul yöneticileri ancak öğretmenler aracılığı ile öğrenci başarısına etki edebilirler. Okul yönetiminin görevi, öğretmenlerin ve öğrencilerin verimli çalışmalarını sağlayacak ortamı ve olanakları sağlamak ve başarı için onları güdülemektir(Ilgar, 2005; s.80).

Hawtorne araştırmalarında Mayo ve arkadaşlarının, insan ilişkileri üzerine yapmış oldukları araştırmalarda, işçilere karşı gösterilen tutum ve davranışın verim ve üretim bakımından dinlenme, ışık ve hatta ücretten daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır(Bursalıoğlu, 1991, s.29'dan aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.99).

İnsan ilişkilerinin zayıf olduğu yerler bireyleri olumsuz etkilemekte ve kötü iş ortamının oluşmasına yol açmaktadır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır(Artan, 1986, s.86'dan aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.101).

Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri vardır(Terzi ve Kurt, 2005, s.1).Bu davranışlar, öğretmenlerin moraline, güdülenmesine, örgüt iklimine, örgütsel bağlılığa, verime ve gösterecekleri performansa etki etmektedir.

Yönetim görevinde bulunan, bu mevkiyi işgal eden kişiler hangi davranışları nasıl, nerede, ne zaman ve niçin gösterdiklerini-göstereceklerini bilerek astlarının performanslarına önemli ölçüde etkide bulunurlar. Yönetici veya üst “ben önemli kişiyim”, “ben her şeyi ve en doğruyu bilirim”, “ben yanılmam” havasında olmamalıdır(Ilgar, 2005, s.122).

Öğretmenle yöneticiler arasındaki ilişkiler okulun psikolojik havasını(onların moralini) önemli ölçüde etkilemektedir. Yani öğretmenle yönetici arasındaki ilişkiler olumlu yapıcı ve geliştirici olduğu sürece okulun psikolojik ortamı da olumlu olacaktır(Ilgar, 2005, s.97).

İşlenen ve işleyen girdilerin insan olduğu eğitim örgütlerinde, onlara insan olarak önem verilmesi, onlar için örgütte bulunmaktan mutluluk ve haz duyacakları ortam ve ilişkiler örüntüsü yaratılması kaçınılmazdır.Çünkü; günümüzde hızla değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler, bir işi tek başına yapmayı imkansız hale getirmiş olup, çalışanlar, artık üretimi sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan tatmin olmamaktadırlar.Üretim çalışanın elinin, kafasının ve gönlünün gücü ile oluşmaktadır(Başaran, 1991, s.23’den aktaran; Taşan, 2005, 45).

Eğitim örgütlerinin temel fonksiyonu, toplumun devamlılığını sağlayacak kültür ve değerlerin aktarılması, tek hedef insan ve onun biçimlendirilmesi olduğuna göre, kurumlarını tüm boyutlarında ilişkiler ve özellikleri gözden uzak tutulmayarak, örgütün yapısı tesis edilirken, görev ve sorumluluk alanları tespit edilirken, hammaddenin insan olduğu, öğretmen ve yöneticilerin insan üzerinde çalışacakları unutulmamalıdır(Özdemir, 1998, s.3’den aktaran; Taşan, 2005, 45).

Dolayısıyla örgütleri yöneten yöneticiler, kendilerini tanımak kadar insanları da tanımak zorundadırlar. Bu zorunluluk görevlerini daha iyi yaparak başarıya ulaşmalarını sağlar(Başaran, 1992, s.27’den aktaran; Taşan, 2005, 45). Yönetmenin görevinde başarılı olması, işgücünü yönetmesindeki ustalığına bağlıdır(Başaran, 1991, s.51’den aktaran; Taşan, 2005, 45).Bu nedenle her türlü yönetsel girişimde izlenecek yöntemlerin, kullanılacak tekniklerin seçiminde madde boyutu değil, insan boyutu ele alınmalıdır. Yaşamın bilinci olarak insan, örgütlerin hem işletim aracı, hem de nihai amacıdır(Açıkalin, 1999, s.17’den aktaran; Taşan, 2005, s.46).

Okul müdürleri, okulda sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken çift yönlü iletişime önem vermelidir. İletişim insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlisidir(Kaya, 1985, s.31'den aktaran; Ersoy, 2006, s.3).

İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici çalışanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Çalışanı harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Okul yöneticileri, okul kültürünü, amaçlarını ve politikalarını, öğretimin kalitesini artırmak için iyileştirmelidirler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yeterliklerini öğretim uygulamalarına yansıtmaları için, öğretimin kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalıdır(EARGED, 2006, s.14).

Okulların daha verimli çalışmasında yönetmenlerin büyük etkisi vardır. İnsan ilişkilerinde başarılı olan yönetmenler okulların verimini artırmaktadır. Bu konuda bilgili olmayan yönetmenler ise okulun verimsizliğine neden olmaktadır(Güçlüol, 1985, s.2'den aktaran; Sofuoğlu, 2002, s.101).

Okul yönetmenlerinin insan ilişkilerine inanmaları, bunu okul içindeki davranışları ile göstermeleri gerekir. Aksi halde okulun, amaçları başarılı bir şekilde gerçekleşemeyebilir. Okul ortamında yönetmenler ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin iyi olması öğrenci başarısını ve eğitimin kalitesini yükseltecektir(Sofuoğlu, 2002, s.101).

Okulunda performans düzeyini artırmak isteyen okul yöneticisi, şu soruları cevaplandırmalıdır(Armstrong., 1998, s.4'den aktaran; Cemaloğlu, 2002):

1. Açık ve anlaşılır, bireysel ve örgütsel amaçlara uygun hedefler oluşturuldu mu?
2. Öğretmenler işlerine uygun eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılıyor mu?
3. Öğretmenlerle düzenli olarak fikir ve tartışma toplantıları yapılıyor mu?
4. Performans düzeyi düşük öğretmenlere ilişkin ne tür uygulamalar yapılıyor?
5. Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında açık bir iletişim var mı?
6. Öğretmenler kendilerini etkileyen kararların alınmasına katkıda bulunuyor mu?
7. Okulun hedefi tüm çalışanlarla paylaşılıyor ve katılım sağlanıyor mu?

8. Takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık destekleniyor mu?
9. Öğretmenler gelecekte daha büyük sorumluluklar almak için hazırlanıyor mu?

Öğretmenlerin performanslarının nasıl artırılacağı üzerine George Redfern'ün önerileri şunlardır(Fox ve Schwartz,1965, s.118'den aktaran; Cemaloğlu, 2002):

1. Seminer ve Kurslar: Öğretmenlere yönelik olarak yapılan seminerler, danışman hizmetleri, ilkeler konusunda verilecek kurs, öğretmenlerin çalışmaları için öneriler, öğretmenlerin performansını artıracaktır. Bazen de öğretmenlere meslekleriyle ilgili olarak verilen spesifik bir problem, performans düzeylerinin artmasına katkıda bulunacaktır.
2. Ziyaretler: Öğretmenlerin başka okullara yapacakları okul ziyaretleri ya da bir danışmanın sınıfa yapacağı bir ziyaret, mesleki açıdan hatalı yapılanların düzeltilmesine, beğenilen çalışmaların alınmasına, etkileşim yoluyla öğrenmeye uygun ortam sağlar. Ziyaretler, öğretmenler arasında güçlü bir etkileşim ortamının doğmasına yol açar. Ziyaret öncesi yapılacak çalışmaların planlanması, ziyaretin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Öğretmenlere yönelik olarak yapılacak seminerlerde, öğretmenlerin kendilerini değerlendirmelerine fırsat verilecektir.
3. Kurul çalışmaları: Bu tip bir çalışma, okuldaki bir yönetsel ya da öğretimle ilgili bir sorunun çözülmesine yardımcı olabilir. Ders kitaplarının seçimi, yeni araç ve gerecin seçimi ve kullanımı, ders programlarının geliştirilmesi, yeni bir öğretim tekniğinin uygulanması gibi etkinliklere katılan öğretmenler, bu uygulamaları öğrenme ve eğitim ortamlarında kullanma eğilimi göstereceklerdir. Bu durum, öğretmenlerin kapasitelerini artırdığı gibi, okulda da sürekli öğrenme ortamları yaratacaktır.
4. Üniversite kursları: Öğretmenlere yönelik üniversitelerde verilecek kurslar, öğretmenlerin öğretim teknikleri, sınıf yönetimi, öğrenci psikolojisi gibi alanlarda bilgi ve becerisini artıracaktır.
5. Bireysel çalışmalar: Öğretmenin mesleki kitapları, dergileri, bültenleri okuması ve bilgi düzeyini artırması, performans düzeyinin artmasına neden olacaktır. Bu tür mesleki eserlerin listesi ve tanıtım katalogları

öğretmenlere ulaştırılmalı ve okullarda mesleki eserlerden oluşan bir kitaplık oluşturulmalıdır. Ayrıca, öğretmenler araştırma yapmaya, mesleki eser ve makale yazmaya özendirilmelidir.

6. Başarılı öğretmenlerle iletişim kurulması: Başarılı bir öğretmenle kurulacak bir iletişim, öğretmenin mesleki bilgi ve becerisini artıracığı gibi, herhangi bir sorunla karşılaştığında, kolayca yardım da alabilecektir.
7. Workshoplar: Öğretmenin herhangi bir sorunun çözümüne ilişkin olarak katılacağı düzenli workshoplar, yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlar. Bu toplantılar, öğretmenin bir grup üyesi olma, karara katılma ve liderlik becerilerini de geliştirmesine yardımcı olacaktır.
8. Mesleki örgütler: Öğretmenin yerel ya da ulusal düzeyde bir gruba katılması, onun aidiyet duygularını geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu durum öğretmenin kendine yatırım yapmasını teşvik edecektir.

II.5.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Ataklı(1993)”İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” isimli araştırmasında öğretmen verimini çok veya pek çok etkileyen yönetici davranışları; okulu zevkle çalışabilecek bir yer haline getirmek için gerekli önlemleri öğretmen ve veli ile birlikte alabilme, planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte karar alabilme, eğitim-öğretimin verim ve işleyişine ilişkin kararlarda öğretmen katılımını sağlayabilme, ortak kararların uygulanmasında personele örnek olabilme, eğitim-öğretimin verimi için farklı sürelerde yapılacak işleri planlayabilme, öğrenci kayıt ve nakilleri ile ilgili iş ve işlemlerin okulun özelliğine ve öğrenci alma şartlarına uygun olarak yürütülmesi, dersleri ders başında branşlara göre öğretmenlere dağıtabilme, ders gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve iyi kullanılmasını sağlayabilme, öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte eğitim-öğretim amacı ile yapacakları inceleme gezilerini öğretmen ve velileri ile birlikte yapabilme, eğitimin sağlıklı ilişkisi açısından öğrencilerin yılda en az bir kez sağlık kontrolünden geçirilmesini planlayabilme, okulun işlerinin mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alabilme, kişi ve grupların okul ve çevredeki görevleri ile statülerini belirleyebilme, müdür yardımcılarının ilgi ve yetiştirme alanlarına göre aralarında yazılı olarak işbölümü yapabilme, okul topluluğunu bütün olarak ele alabilme ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmaları çözebilme, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılmasını sağlayabilme, öğretmen, öğrenci, memur ve hizmetlinin çalışmalarında verimli olabilmeleri için yetki dağılımını gerçekleştirebilme, ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken önlemler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşebilme, üst makamlardan gelen emir, genelge vb. yazılardan okuldaki ilgililerin haberdar olabilmeleri için tek tek okumalarını sağlayabilme, açık, etkili haberleşme yöntem ve araçlarını kullanabilme, durumun gerektirdiği liderlik rolünü oynayabilme, eğitim-öğretimin verimini artırmak için güdüleme(motivasyon) yollarını bilme ve uygulayabilme, okul-çevre ilişkilerinin gerçekleşmesi gibi hususlarda öğrenci, veli, kaynak kişi vb. ile işbirliği yapabilme, ders yılı başında veya öğretmen değişikliklerinde yıllık, ünite

ve günlük planların zamanında yapılmasını sağlayabilme, derslerin birbirleri ile uyumlu okutulmaları için zümre ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliği sağlayabilme, okul topluluğunun tüm üyelerinin eğitim-öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımlarını sağlayabilme, okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için gerekli önlemleri alabilme, öğretmenlerin verimlilik ölçülerini ve okulun amaçlarının gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme, ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve okuldaki çalışmalarının verimlilikleri açısından izleme, denetleme ve değerlendirebilme, öğretmenlerin laboratuvar, derslik vb.den daha verimli yararlanabilmek için aldıkları önlemleri değerlendirebilme, öğrencilerin başarılarının artırılması ve sağlıklı kişiliğe sahip olmaları için eğitim-öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaları değerlendirebilme, tarafsız ve güdüleyici değerlendirebilme yöntemleri kullanabilme, değerlendirme sonucu eğitim-öğretimde gördüğü aksaklıkları öğretmenle birlikte yeniden düzenleyebilmedir.

Schneider ve Bartlett(1968) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel iklimde yönetici davranışlarının önemli bir etken olduğu belirtilmektedir(Paknadel, 1988, s.43'den aktaran; Akar, 2006, s.46).

Ertekin, araştırmasında liderlik ve örgüt iklimi ilişkisine de yer vererek liderin davranışlarının örgüt iklimi üzerinde önemli oranda etkili olduğunu ileri sürmüştür.Ayrıca, örgüt ikliminin yalnızca bireyi güdüleyen bir etmen olmadığı, aynı zamanda örgütün etkililiğine de katkıda bulunduğu sonucuna varmıştır(Akar, 2006, s.49).

Peker(1978), Halpin ve Croft tarafından geliştirilen yöntemle Ankara Merkez Liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarının örgütsel iklimine ilişkin algılarını saptadığı araştırmada, liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel iklimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur.Okullar resmi ve özel olmasına göre karşılaştırıldığında, örgütsel iklimleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür.Ayrıca, okulların örgütsel iklim tipi ile üniversite seçme sınavındaki başarı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.Okulların örgütsel iklimi kapalı tipten açık tipe doğru gittikçe öğrenci başarısının arttığı, disiplin olayları ve cezaların ise azaldığı sonucuna ulaşılmıştır(Akar, 2006, s.49).

Ersoy(2006) “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları” isimli araştırmasında elde ettiği sonuçlardan bazıları; yöneticiler

öğretmenlere karşı yeterince adil ve objektif davranmamaktadırlar, yöneticiler eleştirilere açık değillerdir, yöneticilerin konuları öğretmenlere isteyerek değil zorla kabul ettirmeye çalışmaktadırlar.

Terzi ve Kurt(2005, s.1) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının(Otoriter-Demokratik-İlgisiz) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinin incelendiği araştırma sonucunda, öğretmenlerin büyük bir çoğunlukla okul yöneticilerini demokrat buldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve demokrat yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçları daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir.

Aliyeva'ya(2001, s.36) göre, yöneticiler tatmin düzeyi yüksek çalışanların iyi eleman olduklarına inanmışlardır.Yani, eğer tüm çalışanlarının mutlu olmalarını sağlarsa, performanslarının da otomatik olarak yükseleceğini düşünüyorlardı. Mutluluk tatminden doğar, fakat tatmin olmak her zaman mutluluğa bağlı değildir.Aynı şekilde araştırmalar tatmin düzeyinin performans artışına sebep olmadığını gösterdi; oysa performans artışı da tatmin olmanın bir parçasıdır(Balcı, 2004, s.17).

Şenufuk(2004, s.122)"Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri" isimli araştırmada, Öğretmenlerin resmi ödül türlerinden yalnızca manevi boyutu olan ödülleri orta düzeyde güdüleyici, hem maddi hem de manevi boyutu olan ödülleri ise oldukça güdüleyici bulmaktadırlar.Resmi ödül türlerinin öğretmenlerin güdülenme düzeylerine ilişkin beklentilerini tam olarak karşılayacak nitelik ve nicelikte olmadığı, diğer taraftan okul müdürü tarafından verilebilecek nitelikteki bazı ödüllerin ise öğretmenleri oldukça güdüleyebileceği sonucuna varılmıştır.

Celep(1990, s.200-225)"Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü Ve KİT Örneği" isimli araştırmasında elde edilen sonuçlar şunlardır: Araştırmaya katılan yönetici gruplarının personel ihtiyacının karşılanması için maaş artışı, ödüllendirme gibi maddi ihtiyaçların karşılanması için gerekli imkanları sağladıklarını; her personelin özlük haklarını elde edilmesi için gerekli çabayı gösterdiklerini; personele görev dağılımında onların hizmet öncesi eğitim yeterliğini

göz önüne aldıklarını, iş grubunu personel görüşüne dayalı olarak birbiriyle anlaşılabilen personelden oluşmasına, aynı değerleri paylaşan ve aynı sosyal statüye sahip kişilerden oluşturduklarını, karara katılmada imkan sağladıklarını, haberleşme sürecinde emirlerinde esnek davrandıklarını, genellikle personelle doğrudan haberleşme yoluna gittikleri, verdikleri emirlerin gerekçesini açıkladıklarını, emir ve görev konusunda personele doyurucu bilgi verdiklerini, yenilik ve değişiklikleri personele bildirdiklerini, eleştirilere açık olduklarını, personelin kişisel problemlerini çözmede yardım ettiklerini, denetimde işbirliğine dayalı olarak personel yetersizliğini belirlemeye çalıştıklarını, personele görevi ile ilgili yol gösterici bilgiler verdiklerini, personelin hizmet içinde yetiştirilmesine imkan tanıdıklarını, iş başarısının değerlendirilmesi sırasında ise personelin işini gerçekleştirmek için harcadığı çaba ve çıkardığı hizmet veya ürünün miktarı ile örgütün personele sağladığı imkanları dikkate aldıklarını belirtirlerken, personel grupları aynı görüşü paylaşmamaktadır. Yöneticilerin personel ihtiyacı, görev dağılımı, gruplar, karara katılma, haberleşme, denetim ve iş başarısının değerlendirilmesi konularında yeterince etkin davranış göstermedikleri ortaya çıkmıştır.

Düşükcan(1995)''Elazığ'daki Orta Ölçekli Özel Sektör İşletmelerinde Yönetici Davranışlarının İşgören Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma'' isimli araştırması sonucunda, işgörenlerin yöneticilerinden sosyal ilişkilere dayalı bir yöneticilik anlayışı bekledikleri görülmüştür. Araştırmaya verilen cevapların en önemlileri ise şunlardır. İşgörenler, yöneticilerin işgörene karşı verdikleri sözleri yerine getirmelerini, çalışanlarının tümüne tarafsız davranmalarını, işgörenlerin şikayetlerini dinlemelerini(kendi görüşlerine değer vermelerini), çalışanlara yardımlaşma duygusunu aşılama, yaptıkları başarılı işlerden sonra takdir etmelerini beklemektedirler.

Gökyokuş(1999, s.66)''İşletmelerde Yönetici Davranışlarının İşgücü Verimliliğine Etkisi'' isimli araştırması sonucunda, yönetici davranışlarının niteliğinin işgörenlerin verimlilik niteliğini de yansıttığı ve etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yönetimin çalışanlarının önerilerine değer verdiği, astların yenilik yapmaya ve belirli konularda inisiyatif kullanmaya imkan veren bir yönetim anlayışının var olduğu görülmüştür. Şirkette çalışanlar kendilerini ailenin bir üyesi

hissetmekte, şirket hedeflerini bilmekte ve kurumda çalışmaktan mutlu oldukları görülmüştür.

Polat Oğur(1999, s.94-100)”Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi” isimli araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır. Yöneticiler karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirmeye ilişkin davranışlarını, demokratik bulurlarken, öğretmenler otokratik bulmuşlardır. Yöneticiler, kararlara, yapılan planlara, örgütleme sürecine, iletişim sürecine, eşgüdümleme sürecine, değerlendirme sürecine öğretmen, öğrenci veli ve diğer personeli katmamaktadır. Yöneticilerin eğitim yönetimi alanında aldıkları kurs/seminer sayısının fazlalığı karar verme, planlama, iletişim ve değerlendirmeye ilişkin davranışlarının demokratikliğinin artmasını sağlamaktadır.

Ayık(2000, s.154)”İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi” isimli araştırmasında, öğretmenler, yöneticilerin karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme ve değerlendirmeye ilgili yönetsel davranışlarından “orta” düzeyde doyum elde etmektedirler.En çok iş doyumunu yöneticilerin iletişimle ilgili davranışlarından, en az doyum ise denetleme ve değerlendirmeye ilişkin davranışlarından elde etmektedirler.

Alkış(2001, s.155)”Çalışanların Performanslarının Artırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada, işgörenlerin performanslarının artırılmasında en etkili ve geçerli yöntemin personele, ulaşım ve kira veya lojman yardımı yapılması, ücretin yetersiz olması nedeniyle ücret arttırmasının önemli olduğu, işyerinde çay ve kahve gibi imkanların sağlanması ve başarılı personele ekstra ücretin verilmesi olan ekonomik araçların kullanılması olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akbulut(2004, s.71)”Genel Liselerde Yönetici Davranışlarının Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” isimli çalışması sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemede olumlu davranışlar sergiledikleri görüşünde olmalarına karşın, davranışlardan etkilenen kişiler olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin güdülemeye ilişkin olumlu davranışları daha düşük düzeyde gerçekleştirdiği görüşünde oldukları yargısına ulaşmıştır.

Aksoy(2005, S.134-136)”Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışlarının Sıklığı İle Öğretmenlerin Etkilenme Biçimleri” isimli çalışmasında, belirlenen 40 beden dili davranışını gösteren yöneticilerin bu davranışlarından öğretmenlerin etkilenme biçimlerinin araştırıldığı kısımda öğretmenlerin çoğunluğunun 21 soruya verdikleri cevap “sorun değil” olmuştur. Öğretmenler yöneticilerinin kullandığı diğer 19 beden dili davranışına genellikle şu tepkileri vermişlerdir; bu davranışla beni cesaretlendirir, mutlu olurum, güvenimi yitiririm, huzursuz olurum, bu davranış beni hırslandırır, kırılırım, güven duyarım, kendimi ona yakın hissedirim, gururlanırım ve sıkılırım seçenekleridir.Yöneticilerin beden dili davranışlarını ne sıklıkla gösterdiklerine dair öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, ve branş bakımından çok fazla farklılık göstermemektedir.

Sezer(2005, s.156-159)”İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Tutum Ve Davranışlarının Örgüt İçi İletişime Etkileri” isimli çalışmasında okulda iletişimin daha çok biçimsel bir yapı gösterdiği ve yöneticilerin insan ilişkileri, güdüleme, empati konularındaki davranışları yeterli düzeyde gerçekleştiremedikleri sonucuna varmıştır.Okul yöneticileri iletişimi etkin olarak kullanamadıkları, öğretmenlerin insan ilişkileri konusundaki güvenin düşük düzeyde olduğu, okul yönetiminde otoriter yönetim anlayışının geçerli olduğunu saptamıştır.

BÖLÜM III

METODOLOJİ

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

III. 1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimlerde bilgi toplama yöntemlerinde bir tanesi de, insanlara araştırılması düşünülen konular hakkında yazılı sorular sorarak cevap almaktır. Bu teknik saha araştırması olarak isimlendirilmektedir. Saha araştırmasında anket tekniğini kullanarak araştırma yapmak mümkündür. Böylece insanların bir konu hakkında ne düşündüğü saptanmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmada da Mesleki ve Teknik okul yöneticilerinin yönetim stillerine ilişkin davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Anket yöntemi kullanarak saha araştırması yapılmıştır.

III. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2006-2007 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ilindeki Mesleki ve Teknik okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Örnekleme yöntemi, bir bütünün kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örnekleme yöntemlerinden en çok kullanılan random (tesadüfi örnekleme) yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın örnekleme; İstanbul ili Avcılar, Bahçelievler, Bayrampaşa, Beykoz, Eminönü, Gaziosmanpaşa, Kartal, Küçükçekmece, Pendik, Şişli, Ümraniye, Üsküdar ve Zeytinburnu İlçe Mili Eğitim Müdürlüklerine bağlı Mesleki ve Teknik okullarında görev yapmakta olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu ilçelerde 15 farklı Mesleki ve Teknik okulda 412

öğretmen ve yöneticiye ulaşılmıştır. Ulaşılan öğretmen ve yöneticilerden 36'sı cevapları hatalı işaretlemesi ve boş bırakmaları nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Geriye kalan 376 öğretmen ve yönetici üzerinde araştırmalar yapılmıştır.

III. 3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda, öğretmen ve yöneticilere uygulanmak üzere açık uçlu sorular hazırlanarak 15 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen veriler, literatür bilgileri ve uzman görüşlerinden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Bu anket formu geliştirilirken 20 öğretmen ve yöneticiye uygulanıp onların görüşleri doğrultusunda anketin eksik yönleri tamamlanıp gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sekiz bağımsız soru, ikinci bölümde ve üçüncü bölümlerde ise yöneticilerin yönetim stillerine ilişkin davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyini ölçmek için 50 soru bulunmaktadır.

İkinci ve üçüncü bölümde sorulan sorularda dörtlü derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar; hiç etkilemez, biraz etkiler, oldukça etkiler, çok fazla etkiler seçenekleridir.

III.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı yardımı ile istatistiksel işlemlere tabi tutulmuş ve yorumlanabilecek tablolar haline getirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde istatistiklerden frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapmadan(ss) yararlanılmıştır. Ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere ikili grup için t testi, ikiden fazla gruplar için ise varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde gruplar arasında ortaya çıkan farklılıkların, hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla da LSD test tekniği kullanılmıştır.

Geliştirilen anketin güvenilirliği $r=.94$ çıkmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0.05$ kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

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

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç Etkilemez	1,00–1,74
2	Biraz Etkiler	1,75–2,49
3	Oldukça Etkiler	2,50–3,24
4	Çok Fazla Etkiler	3,25–4,00

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde Mesleki ve Teknik okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilere uygulanmış anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgular yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında 412 öğretmen ve yöneticiye ulaşılmış fakat 376 öğretmen ve yöneticinin cevapladığı anketler değerlendirmeye alınmıştır.

IV.1 BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE KATILIM YÜZDELERİ

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgileri ile ilgili: cinsiyet, medeni durum, okuldaki görev, branş, mezun olunan eğitim kurumu, yaş, kıdem, çalışma süresi değişkenleriyle ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 1 Öğretmen ve yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (F)	Yüzde (%)
Erkek	312	83,0
Kadın	64	17,0
Toplam	376	100,0

Birinci tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 312'sinin (%83) erkek olduğu, 64'ünün (%17) kadın olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, medeni durum değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2 Öğretmen Ve Yöneticilerin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (F)	Yüzde (%)
Evli	289	76,9
Bekar	87	23,1
Toplam	376	100,0

İkinci tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, 289'unun (%76,9) evli, 87'sinin (%23,1) bekar olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin okuldaki görev değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3 Öğretmen Ve Yöneticilerin “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı

Okuldaki Görev	Frekans (F)	Yüzde (%)
Öğretmen	327	87,0
Yönetici	49	13,0
Toplam	376	100,0

Üçüncü tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, 327'sinin (%87) öğretmen, 49'unun (%13) yönetici olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin branş değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4 Öğretmen ve Yöneticilerin “Branş” Değişkenine Göre Dağılımı

Branş	Frekans (F)	Yüzde (%)
Kültür Dersleri	130	34,6
Atelye ve Meslek Dersleri	246	65,4
Toplam	376	100,0

Dördüncü tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, 130'unun (%34,6) kültür dersleri öğretmeni, 246'sının (%65,4) atelye ve meslek dersleri öğretmeni olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5 Öğretmen ve Yöneticilerin “Mezun Olunan Eğitim Kurumu” Değişkenine Göre Dağılımı

Mezun Olunan Eğitim Kurumu	Frekans (F)	Yüzde (%)
Teknik Eğitim Fakültesi	220	58,5
Eğitim Fakültesi	65	17,3
Fen-Edebiyat Fakültesi	59	15,7
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	3	,8
Mesleki Eğitim Fakültesi	3	,8
Yüksek Öğretmen Okulu	6	1,6
İlahiyat Fakültesi	7	1,9
Diğer	13	3,5
Toplam	376	100,0

Beşinci tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, 220’sinin (%58,5) Teknik Eğitim Fakültesi, 65’inin (%17,3) Eğitim Fakültesi, 59’unun (%15,7) Fen-Edebiyat Fakültesi, 3’ünün (%0,8) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, 3’ünün (%0,8) Mesleki Eğitim Fakültesi, 6’sının (%1,6) Yüksek Öğretmen Okulu, 7’sinin (%1,9) İlahiyat Fakültesi, 13’ünün de (%3,5) diğer fakültelerden mezun olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaş değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6 Öğretmen ve yöneticilerin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (F)	Yüzde (%)
21-25	10	2,7
26-30	95	25,3
31-35	116	30,9
36-40	72	19,1
41 ve üstü	83	22,1
Toplam	376	100,0

Altıncı tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 10'u (%2,7) 21-25, 95'i (%25,3) 26-30, 116'sı (%30,9) 31-35, 72'si (19,1) 36-40, 83'ü (%22,1) 41 ve üstü yaşta olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 7 Öğretmen ve Yöneticilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans (F)	Yüzde (%)
1-5	53	14,1
6-10	149	39,6
11-15	76	20,2
16-20	49	13,0
21 ve üstü	49	13,0
Toplam	376	100,0

Yedinci tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 53'ünün (%14,1) 1-5 yıl, 149'unun (%39,6) 6-10 yıl, 76'sının (%20,2) 11-15 yıl, 49'u (%13) 16-20 yıl, 49'u (%13) 21 ve üstü kıdemlerinin olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğrencilerin, öğrenim görmekte oldukları meslek alanını kendi isteğiyle seçme durumu değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 8 Öğretmen ve Yöneticilerin “Okuldaki Çalışma Süreniz” Değişkenine Göre Dağılımı

Okuldaki Çalışma Süreniz	Frekans (F)	Yüzde (%)
1-3	107	28,5
4-7	99	26,3
8-11	108	28,7
12-15	25	6,6
16 ve üstü	37	9,8
Toplam	376	100,0

Sekizinci tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 107'sinin (%28,5) 1-3 yıl, 99'unun (%26,3) 4-7 yıl, 108'inin (28,7) 8-11 yıl, 25'inin (%6,6) 12-15 yıl ve 37'sinin (%9,8) 16 ve üstü yıldır aynı okulda çalıştıkları görülmüştür.

IV.2 BAĞIMLI DEĞİŞKENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERLE DEĞİŞİP DEĞİŞMEDİĞİNİ TEST ETMEK İÇİN YAPILAN DEĞERLENDİRMELER

IV.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Göre “Karar verirken öğretmenlerin görüşlerini alması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU1	Erkek	312	3,0192	0,77	374	2,24	0,02
	Kadın	64	2,7813	0,76			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, “Karar verirken öğretmenlerin görüşlerini alması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 3,01 kadınların aritmetik ortalaması ise 2,78 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 0,77, kadınların ise standart sapması 0,76’dır. Erkeklerin ve kadınların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık erkeklerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle erkek öğretmen ve yöneticiler “Karar verirken öğretmenlerin görüşlerini alması” ifadesinden kadın öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 10. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU16	Erkek	312	2,64	1,03	374	-3,46	0,00
	Kadın	64	3,06	0,85			

Tablo 10’da görüldüğü gibi, “Öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 2,64 kadınların aritmetik ortalaması ise 3,06 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 1,03 kadınların ise standart sapması 0,85’dir. Erkeklerin ve kadınların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın öğretmen ve yöneticiler “Öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU21	Erkek	312	2,63	0,95	374	-2,44	0,01
	Kadın	64	2,95	0,89			

Tablo 11’de görüldüğü gibi, “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 2,63 kadınların aritmetik ortalaması ise 2,95 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 0,95 kadınların standart sapması ise 0,89’dur. Erkeklerin ve kadınların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın öğretmen ve yöneticiler “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU23	Erkek	312	2,70	1,09	374	-4,83	0,00
	Kadın	64	3,23	0,72			

Tablo 12’de görüldüğü gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 2,70 kadınların aritmetik ortalaması ise 3,23 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 1,09, kadınların ise standart sapması 0,72dir. Erkeklerin ve kadınların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın öğretmen ve yöneticiler “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU24	Erkek	312	2,74	1,07	374	-4,03	0,00
	Kadın	64	3,21	0,80			

Tablo 13’de görüldüğü gibi, “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 2,74 kadınların aritmetik ortalaması ise 3,21 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 1,07 kadınların standart sapması ise 0,8’dir. Erkeklerin ve kadınların puan

ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın öğretmen ve yöneticiler “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre “Karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU28	Erkek	312	2,87	0,95	374	-2,28	0,02
	Kadın	64	3,12	0,74			

Tablo 14’de görüldüğü gibi, “Karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 2,87 kadınların aritmetik ortalaması ise 3,12 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 0,95 kadınların standart sapması ise 0,74’dür. Erkeklerin ve kadınların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın öğretmen ve yöneticiler “Karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU32	Erkek	312	2,94	0,95	374	-2,30	0,02
	Kadın	64	3,23	0,77			

Tablo 15’de görüldüğü gibi, “Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için erkeklerin aritmetik ortalaması 2,94 kadınların aritmetik ortalaması ise 3,23 olarak bulunmuştur. Erkeklerin bu ifade için standart sapması 0,95 kadınların ise standart sapması 0,77’dir. Erkeklerin ve kadınların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle kadın öğretmen ve yöneticiler “Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

IV.2.2. “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 16. Medeni Durum Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU23	Evli	289	2,73	1,07	374	-1,97	0,04
	Bekar	87	2,98	0,97			

Tablo 16’da görüldüğü gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için evlilerin aritmetik ortalaması 2,73 bekarların aritmetik ortalaması ise 2,98 olarak bulunmuştur. Evlilerin bu ifade için standart sapması 1,07 bekarların ise standart sapması 0,97’dir. Evlilerin ve bekarların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık bekarların lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle bekar öğretmen ve yöneticiler “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden evli öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 17. Medeni Durum Değişkenine Göre “Öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

SORU33	Medeni Durum	N	\bar{x}	SS	df	T	P
	Evli	289	2,77	0,87	374	2,03	0,04
	Bekar	87	2,56	0,83			

Tablo 17’de görüldüğü gibi, “Öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için evlilerin aritmetik ortalaması 2,77 bekarların aritmetik ortalaması ise 2,56 olarak bulunmuştur. Evlilerin bu ifade için standart sapması 0,87 bekarların standart sapması ise 0,83’dir. Evlilerin ve bekarların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık evlilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle evli öğretmen ve yöneticiler “Öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışması” ifadesinden bekar öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 18. Medeni Durum Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

SORU46	Medeni Durum	N	\bar{x}	SS	df	T	P
	Evli	289	2,40	0,93	374	2,01	0,04
	Bekar	87	2,17	0,90			

Tablo 18’de görüldüğü gibi, “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t

testi sonucunda; bu ifade için evlilerin aritmetik ortalaması 2,40 bekarların aritmetik ortalaması ise 2,17 olarak bulunmuştur. Evlilerin bu ifade için standart sapması 0,93 bekarların standart sapması ise 0,90'dır. Evlilerin ve bekarların puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık evlilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle evli öğretmen ve yöneticiler “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinden bekar öğretmen ve yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

IV.2.3. “Okuldaki Göreviniz” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 19. Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Kişisel sorunlarınızla ilgilenmesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Okuldaki Göreviniz	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU12	Öğretmen	327	2,84	0,90	374	-2,51	0,01
	Yönetici	49	3,14	0,76			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, “Kişisel sorunlarınızla ilgilenmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,84, yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 3,14 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin bu ifade için standart sapması 0,90, yöneticilerin standart sapması ise 0,76'dır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle yöneticiler “Kişisel sorunlarınızla ilgilenmesi” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 20. Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmaması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Okuldaki Göreviniz	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU31	Öğretmen	327	2,95	0,86	374	-2,21	0,02
	Yönetici	49	3,24	0,77			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, “Görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmaması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,95, yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 3,24 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin bu ifade için standart sapması 0,86, yöneticilerin standart sapması ise 0,77’dir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle yöneticiler “Görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmaması” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 21. Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Meraklı bir kişilik yapısına sahip olması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Okuldaki Göreviniz	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU36	Öğretmen	327	2,36	0,87	374	-2,04	0,04
	Yönetici	49	2,63	0,83			

Tablo 21’de görüldüğü gibi, “Meraklı bir kişilik yapısına sahip olması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi

sonucunda bu ifade için öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,36, yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,63 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin bu ifade için standart sapması 0,87, yöneticilerin standart sapması ise 0,83'dür. Öğretmenlerin ve yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle yöneticiler "Meraklı bir kişilik yapısına sahip olması" ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 22. Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre "Çevresindekilere sevgi ve saygı göstermesi" İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Okuldaki Göreviniz	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU39	Öğretmen	327	3,11	0,82	374	-2,23	0,02
	Yönetici	49	3,38	0,63			

Tablo 22'de görüldüğü gibi, "Çevresindekilere sevgi ve saygı göstermesi" ifadesinin aritmetik ortalamalarının okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda bu ifade için öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,11, yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 3,38 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin bu ifade için standart sapması 0,82, yöneticilerin standart sapması ise 0,63'dür. Öğretmenlerin ve yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle yöneticiler "Çevresindekilere sevgi ve saygı göstermesi" ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 23. Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre "Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi" İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Okuldaki Göreviniz	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU46	Öğretmen	327	2,30	0,92	374	-2,47	0,01
	Yönetici	49	2,65	0,90			

Tablo 23’de görüldüğü gibi, “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda bu ifade için öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,30, yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,65 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin bu ifade için standart sapması 0,92, yöneticilerin standart sapması ise 0,90’dır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle yöneticiler “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

Tablo 24. Okuldaki Göreviniz Değişkenine Göre “Bürokratik işlemlere odaklanması” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Okuldaki Göreviniz	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU47	Öğretmen	327	2,33	0,97	374	-2,01	0,04
	Yönetici	49	2,63	0,85			

Tablo 24’de görüldüğü gibi, “Bürokratik işlemlere odaklanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda bu ifade için öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,33, yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,63 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin bu ifade için standart sapması 0,97, yöneticilerin standart sapması ise 0,85’dır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle

yöneticiler “Bürokratik işlemlere odaklanması” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

IV.2.4. “Branş” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 25. Branş Değişkenine Göre “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Branş	N	\bar{x}	SS	df	T	P
SORU2	Kültür Dersleri	130	2,33	0,88	374	-2,18	0,02
	Atelye ve Meslek Dersleri	246	2,56	0,96			

Tablo 25’de görüldüğü gibi, “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için kültür derslerinin aritmetik ortalaması 2,33, atelye ve meslek derslerinin aritmetik ortalaması ise 2,56 olarak bulunmuştur. Kültür derslerinin bu ifade için standart sapması 0,88, atelye ve meslek derslerinin standart sapması ise 0,96’dır. Kültür derslerinin ve atelye ve meslek derslerinin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık atelye ve meslek derslerinin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle atelye ve meslek dersleri öğretmen ve yöneticileri “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” ifadesinden kültür dersleri öğretmen ve yöneticilerinden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.

IV.2.5. “En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 26. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S2	Teknik Eğt. Fakültesi	220	2,60	0,96	G.Arası	15,74	7	2,24	2,60	0,01
	Eğitim Fak.	65	2,53	0,98	G.İçi	318,16	368	0,86		
	Fen Edebiyat Fakültesi	59	2,20	0,78	Toplam	333,90	375			
	Beden Eğt. Spor Yük..	3	1,33	0,57						
	Mesleki Eğt. Fakültesi	3	2,00	1,00						
	Yüksek Öğrt. Okulu	6	2,16	1,16						
	İlahiyat Fak.	7	2,28	0,75						
	Diğer	13	2,07	0,64						
	Toplam	376	2,48	0,94						

Tablo 26’da belirtildiği gibi, “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin Teknik Eğitim Fakültesi mezunları, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretmen ve yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 26A. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bütün işlerini makam odasından yürütmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

S2	(I) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	(J) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
	Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim Fakültesi	0,06	0,13	0,61
		Fen-Edebiyat Fakültesi	0,40*	0,13	0,00
		Bed.Eğt. ve Spor Yüksek.	1,27 *	0,54	0,01
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,60	0,54	0,26
		Yüksek Öğretmen Okulu	0,43	0,38	0,25
		İlahiyat Fakültesi	0,31	0,35	0,37
		Diğer	0,52 *	0,26	0,04
	Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,06	0,131	0,61
		Fen-Edebiyat Fakültesi	0,33 *	0,16	0,04
		Bed.Eğt. ve Spor Yüksek	1,20 *	0,54	0,02
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,53	0,54	0,32
		Yüksek Öğretmen Okulu	0,37	0,39	0,34
		İlahiyat Fakültesi	0,25	0,36	0,49
		Diğer	0,46	0,28	0,10
	Fen-Edebiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,40 *	0,13	0,00
		Eğitim Fakültesi	-0,33 *	0,16	0,04
		Bed.Eğt. ve Spor Yüksek	0,87	0,55	0,11
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,20	0,55	0,71
		Yüksek Öğretmen Okulu	0,03	0,39	0,92
		İlahiyat Fakültesi	-0,08	0,37	0,82
		Diğer	0,12	0,28	0,65
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-1,27 *	0,54	0,01
		Eğitim Fakültesi	-1,20 *	0,54	0,02
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,87	0,55	0,11
		Mesleki Eğitim Fakültesi	-0,66	0,75	0,38
		Yüksek Öğretmen Okulu	-0,83	0,65	0,20
		İlahiyat Fakültesi	-0,95	0,64	0,13
		Diğer	-0,74	0,59	0,21
	Mesleki Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,60	0,54	0,26
		Eğitim Fakültesi	-0,53	0,54	0,32
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,20	0,55	0,71
		Bed.Eğt. ve Spor Yüksek	0,66	0,75	0,38
		Yüksek Öğretmen Okulu	-0,16	0,65	0,80
		İlahiyat Fakültesi	-0,28	0,64	0,65
		Diğer	-0,07	0,59	0,89
	Yüksek Öğretmen Okulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,43	0,38	0,25
		Eğitim Fakültesi	-0,37	0,39	0,34
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,03	0,39	0,92
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	0,83	0,65	0,20
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,16	0,65	0,80
		İlahiyat Fakültesi	-0,11	0,51	0,81
		Diğer	0,08	0,45	0,84
	İlahiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,31	0,35	0,37

	Eğitim Fakóltesi	-0,25	0,36	0,49
	Fen-Edebiyat Fakóltesi	0,08	0,37	0,82
	Bed.Eğt. ve Spor Y¼ksek	0,95	0,64	0,13
	Mesleki Eğitim Fakóltesi	0,28	0,64	0,65
	Y¼ksek Őđretmen Okulu	0,11	0,51	0,81
	Diğer	0,20	0,43	0,63
Diğer	Teknik Eğitim Fakóltesi	-0,52 *	0,26	0,04
	Eğitim Fakóltesi	-0,46	0,28	0,10
	Fen-Edebiyat Fakóltesi	-0,12	0,28	0,65
	Bed.Eğt. ve Spor Y¼ksek	0,74	0,59	0,21
	Mesleki Eğitim Fakóltesi	0,07	0,59	0,89
	Y¼ksek Őđretmen Okulu	-0,08	0,45	0,84
	İlahiyat Fakóltesi	-0,20	0,43	0,63

Tablo 26A’da ifade edildiği gibi, ‘‘B¼t¼n işlerini makam odasından y¼r¼tmesi’’ ifadesinin en son mezun olduğunuz eğitim kurumu değişkenine g¼re hangi gruplar arasında farklılařtđını belirlemek üzere yapılan tek y¼nl¼ varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Teknik Eğitim Fakóltesi mezunu Őđretmen ve y¼neticiler bu ifadede Fen Edebiyat Fakóltesi, Beden Eğitimi ve Spor Y¼ksekokulu ve Diğer fakólte mezunu Őđretmen ve y¼neticilerine g¼re anlamlı d¼zeyde daha fazla etkilenmektedirler. Teknik Eğitim Fakóltesi mezunu Őđretmen ve y¼neticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel aığdan ($p<,05$) d¼zeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadede, Eğitim Fakóltesi mezunu Őđretmen ve y¼neticiler Fen Edebiyat Fakóltesi ile Beden Eğitimi ve Spor Y¼ksekokulu mezunu Őđretmen ve y¼neticilere g¼re daha fazla etkilenmektedirler. Eğitim Fakóltesi mezunu Őđretmen ve y¼neticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel aığdan ($p<,05$) d¼zeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel aığdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 27. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S10	Teknik Eğitim Fakültesi	220	2,63	1,02	G.Arası	16,74	7	2,39	2,29	0,02
	Eğitim Fakültesi	65	2,69	0,99	G.İçi	384	368	1,04		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	59	2,67	1,02	Toplam	400,74	375			
	Beden Eğitimi ve Spor Yük.	3	1,33	0,57						
	Mesleki Eğitim Fakültesi	3	2,33	1,52						
	Yüksek Öğretmen Okulu	6	1,66	1,03						
	İlahiyat Fakültesi	7	2,28	1,11						
	Diğer	13	2,00	1,00						
	Total	376	2,59	1,03						

Tablo 27’de belirtildiği gibi, “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin Eğitim Fakültesi mezunları, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretmen ve yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 27A. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	(J) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S10	Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-0,06	0,14	0,67
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,04	0,14	0,75
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,29*	0,59	0,02
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,29	0,59	0,61
		Yüksek Öğrt. Okulu	0,96*	0,42	0,02
		İlahiyat Fakültesi	0,34	0,39	0,37
		Diğer	0,63*	0,29	0,03
	Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	0,06	0,14	,675
		Fen-Edebiyat Fakültesi	0,01	0,18	0,93
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,35*	0,60	0,02
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,35	0,60	0,55
		Yüksek Öğrt. Okulu	1,02*	0,43	0,01
		İlahiyat Fakültesi	0,40	0,40	0,31
		Diğer	0,69*	0,31	0,02
	Fen-Edebiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	0,04	0,14	0,75
		Eğitim Fakültesi	-0,01	0,18	0,93
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,34*	0,604	0,02
		Mesleki Eğitim Fakültesi	0,34	0,60	0,56
		Yüksek Öğrt. Okulu	1,01*	0,43	0,02
		İlahiyat Fakültesi	0,39	0,40	0,33
		Diğer	0,67*	0,31	0,03
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-1,29*	0,59	0,02
		Eğitim Fakültesi	-1,35*	0,60	0,02
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-1,34*	0,60	0,02
		Mesleki Eğitim Fakültesi	-1,00	0,83	0,23
		Yüksek Öğrt. Okulu	-0,33	0,72	0,64
		İlahiyat Fakültesi	-0,95	0,70	0,17
		Diğer	-0,66	0,65	0,30
	Mesleki Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,29	0,59	0,61
		Eğitim Fakültesi	-0,35	0,60	0,55
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,34	0,60	0,56
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,00	0,83	0,23
		Yüksek Öğrt. Okulu	0,66	0,72	0,35
		İlahiyat Fakültesi	0,04	0,70	0,94
		Diğer	0,33	0,65	0,61
	Yüksek Öğretmen Okulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,96*	0,42	0,02
		Eğitim Fakültesi	-1,02*	0,43	0,01
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-1,01*	0,43	0,02
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	0,33	0,72	0,64

	Mesleki Eğitim Fakültesi	-0,66	0,72	0,35
	İlahiyat Fakültesi	-0,61	0,56	0,27
	Diğer	-0,33	0,50	0,50
İlahiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,34	0,39	0,37
	Eğitim Fakültesi	-0,40	0,40	0,31
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,39	0,40	0,33
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	0,95	0,70	0,17
	Mesleki Eğitim Fakültesi	-0,04	0,70	0,94
	Yüksek Öğretmen Okulu	0,61	0,56	0,27
	Diğer	0,28	0,47	0,55
Diğer	Teknik Eğitim Fakültesi	-0,63*	0,29	0,03
	Eğitim Fakültesi	-0,69*	0,31	0,02
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-0,67*	0,31	0,03
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	0,66	0,65	0,30
	Mesleki Eğitim Fakültesi	-0,33	0,65	0,61
	Yüksek Öğretmen Okulu	0,33	0,50	0,50
	İlahiyat Fakültesi	-0,28	0,47	0,55

Tablo 27A’da ifade edildiği gibi, “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” ifadesinin en son mezun olduğunuz eğitim kurumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler bu ifadedden, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yüksek Öğretmen Okulu ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Aynı ifadedden, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yüksek Öğretmen Okulu ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadedden, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yüksek Öğretmen Okulu ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 28. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplam	Sd	Kareler Ort.	F	P
S27	Teknik Eğitim Fakültesi	220	2,85	0,96	G.Arası	13,54	7	1,93	2,15	0,03
	Eğitim Fakültesi	65	2,76	0,93	G.İçi	330,78	368	0,89		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	59	2,74	0,88	Toplam	344,33	375			
	Beden Eğitimi ve Spor Yük.	3	1,33	0,57						
	Mesleki Eğitim Fakültesi	3	2,00	1,00						
	Yüksek Öğretmen Okulu	6	2,16	0,98						
	İlahiyat Fakültesi	7	2,71	1,11						
	Diğer	13	2,38	0,96						
	Total	376	2,77	0,95						

Tablo 28’de belirtildiği gibi, “Selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” ifadesinin aritmetik ortalamalarının en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeden en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin Teknik Eğitim Fakültesi mezunları, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğretmen ve yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 28A. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	(J) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S27	Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim Fakültesi	,0808	,13384	,547
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,1042	,13900	,454
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,5167*	,55109	,006
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,8500	,55109	,124
		Yüksek Öğretmen Okulu	,6833	,39230	,082
		İlahiyat Fakültesi	,1357	,36400	,709
		Diğer	,4654	,27061	,086
	Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,0808	,13384	,547
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,0235	,17048	,891
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,4359 *	,55986	,011
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,7692	,55986	,170
		Yüksek Öğretmen Okulu	,6026	,40452	,137
		İlahiyat Fakültesi	,0549	,37714	,884
		Diğer	,3846	,28805	,183
	Fen-Edebiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,1042	,13900	,454
		Eğitim Fakültesi	-,0235	,17048	,891
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,4124 *	,56112	,012
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,7458	,56112	,185
		Yüksek Öğretmen Okulu	,5791	,40626	,155
		İlahiyat Fakültesi	,0315	,37900	,934
		Diğer	,3611	,29048	,215
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-1,5167 *	,55109	,006
		Eğitim Fakültesi	-1,4359 *	,55986	,011
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-1,4124 *	,56112	,012
		Mesleki Eğitim Fakültesi	-,6667	,77411	,390
		Yüksek Öğretmen Okulu	-,8333	,67040	,215
		İlahiyat Fakültesi	-1,3810 *	,65424	,035
		Diğer	-1,0513	,60726	,084
	Mesleki Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,8500	,55109	,124
		Eğitim Fakültesi	-,7692	,55986	,170
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-,7458	,56112	,185
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	,6667	,77411	,390

	Yüksek Öğretmen Okulu	-,1667	,67040	,804
	İlahiyat Fakültesi	-,7143	,65424	,276
	Diğer	-,3846	,60726	,527
Yüksek Öğretmen Okulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-,6833	,39230	,082
	Eğitim Fakültesi	-,6026	,40452	,137
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,5791	,40626	,155
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	,8333	,67040	,215
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,1667	,67040	,804
	İlahiyat Fakültesi	-,5476	,52746	,300
	Diğer	-,2179	,46792	,642
İlahiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,1357	,36400	,709
	Eğitim Fakültesi	-,0549	,37714	,884
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,0315	,37900	,934
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,3810 *	,65424	,035
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,7143	,65424	,276
	Yüksek Öğretmen Okulu	,5476	,52746	,300
	Diğer	,3297	,44447	,459
Diğer	Teknik Eğitim Fakültesi	-,4654	,27061	,086
	Eğitim Fakültesi	-,3846	,28805	,183
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,3611	,29048	,215
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	1,0513	,60726	,084
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,3846	,60726	,527
	Yüksek Öğretmen Okulu	,2179	,46792	,642
	İlahiyat Fakültesi	-,3297	,44447	,459

Tablo 28A’da ifade edildiği gibi, “Selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” ifadesinin en son mezun olduğunuz eğitim kurumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 29. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplam	Sd	Kareler Ort.	F	P
S41	Teknik Eğitim Fakültesi	220	3,13	0,75	G.Arası	10,91	7	1,55	2,50	0,01
	Eğitim Fakültesi	65	3,04	0,83	G.İçi	229,55	368	0,62		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	59	2,89	0,82	Toplam	240,46	375			
	Beden Eğitimi ve Spor Yük.	3	3,66	0,57						
	Mesleki Eğitim Fakültesi	3	3,33	0,57						
	Yüksek Öğretmen Okulu	6	3,00	1,09						
	İlahiyat Fakültesi	7	3,42	0,53						
	Diğer	13	2,38	0,96						
	Total	376	3,06	0,80						

Tablo 29’da belirtildiği gibi, “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunları, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise diğer fakültelerden mezun öğretmen ve yöneticilere ait olduğu görülmektedir. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 29A. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	(J) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S41	Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim Fakültesi	,0857	,11150	,443
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,2335 *	,11579	,044
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,5348	,45909	,245
		Mesleki Eğitim Fakültesi	-,2015	,45909	,661
		Yüksek Öğretmen Okulu	,1318	,32680	,687
		İlahiyat Fakültesi	-,2968	,30323	,328
		Diğer	,7472 *	,22543	,001
	Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,0857	,11150	,443
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,1478	,14202	,299
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,6205	,46640	,184
		Mesleki Eğitim Fakültesi	-,2872	,46640	,538
		Yüksek Öğretmen Okulu	,0462	,33699	,891
		İlahiyat Fakültesi	-,3824	,31418	,224
		Diğer	,6615 *	,23996	,006
	Fen-Edebiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,2335 *	,11579	,044
		Eğitim Fakültesi	-,1478	,14202	,299
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,7684	,46744	,101
		Mesleki Eğitim Fakültesi	-,4350	,46744	,353
		Yüksek Öğretmen Okulu	-,1017	,33843	,764
		İlahiyat Fakültesi	-,5303	,31573	,094
		Diğer	,5137 *	,24198	,034
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Teknik Eğitim Fakültesi	,5348	,45909	,245
		Eğitim Fakültesi	,6205	,46640	,184
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,7684	,46744	,101
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,3333	,64487	,606
		Yüksek Öğretmen Okulu	,6667	,55847	,233
		İlahiyat Fakültesi	,2381	,54501	,662
		Diğer	1,2821 *	,50588	,012
	Mesleki Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	,2015	,45909	,661
		Eğitim Fakültesi	,2872	,46640	,538
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,4350	,46744	,353
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,3333	,64487	,606
		Yüksek Öğretmen Okulu	,3333	,55847	,551
		İlahiyat Fakültesi	-,0952	,54501	,861
		Diğer	,9487	,50588	,062
	Yüksek Öğretmen Okulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-,1318	,32680	,687
		Eğitim Fakültesi	-,0462	,33699	,891
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,1017	,33843	,764
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,6667	,55847	,233

	Mesleki Eğitim Fakültesi	-,3333	,55847	,551
	İlahiyat Fakültesi	-,4286	,43940	,330
	Diğer	,6154	,38980	,115
İlahiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	,2968	,30323	,328
	Eğitim Fakültesi	,3824	,31418	,224
	Fen-Edebiyat Fakültesi	,5303	,31573	,094
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,2381	,54501	,662
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,0952	,54501	,861
	Yüksek Öğretmen Okulu	,4286	,43940	,330
	Diğer	1,0440 *	,37026	,005
Diğer	Teknik Eğitim Fakültesi	-,7472 *	,22543	,001
	Eğitim Fakültesi	-,6615 *	,23996	,006
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,5137 *	,24198	,034
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-1,2821 *	,50588	,012
	Mesleki Eğitim Fakültesi	-,9487	,50588	,062
	Yüksek Öğretmen Okulu	-,6154	,38980	,115
	İlahiyat Fakültesi	-1,0440 *	,37026	,005

Tablo 29A’da ifade edildiği gibi, “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” ifadesinin en son mezun olduğunuz eğitim kurumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler bu ifadedden, Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Aynı ifadedden, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ile İlahiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ile İlahiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 30. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S46	Teknik Eğitim Fakültesi	220	2,42	0,92	G.Arası	16,87	7	2,41	2,87	0,00
	Eğitim Fakültesi	65	2,49	0,95	G.İçi	308,48	368	0,83		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	59	2,16	0,89	Toplam	325,35	375			
	Beden Eğitimi ve Spor Yük.	3	2,66	0,57						
	Mesleki Eğitim Fakültesi	3	2,00	0,00						
	Yüksek Öğretmen Okulu	6	1,50	0,83						
	İlahiyat Fakültesi	7	2,14	1,0						
	Diğer	13	1,61	0,65						
	Total	376	2,34	0,93						

Tablo 30’da belirtildiği gibi, “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunları, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise Yüksek Öğretmen Okulu mezunu öğretmen ve yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 30A. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	(J) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S46	Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,0650	,12926	,615
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,2578	,13423	,056
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,2394	,53220	,653
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,4273	,53220	,423
		Yüksek Öğretmen Okulu	,9273 *	,37885	,015
		İlahiyat Fakültesi	,2844	,35152	,419
		Diğer	,8119 *	,26133	,002
	Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	,0650	,12926	,615
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,3228	,16464	,051
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,1744	,54067	,747
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,4923	,54067	,363
		Yüksek Öğretmen Okulu	,9923 *	,39065	,011
		İlahiyat Fakültesi	,3495	,36421	,338
		Diğer	,8769 *	,27817	,002
	Fen-Edebiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,2578	,13423	,056
		Eğitim Fakültesi	-,3228	,16464	,051
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,4972	,54188	,359
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,1695	,54188	,755
		Yüksek Öğretmen Okulu	,6695	,39233	,089
		İlahiyat Fakültesi	,0266	,36601	,942
		Diğer	,5541 *	,28052	,049
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Teknik Eğitim Fakültesi	,2394	,53220	,653
		Eğitim Fakültesi	,1744	,54067	,747
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,4972	,54188	,359
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,6667	,74757	,373
		Yüksek Öğretmen Okulu	1,1667	,64741	,072
		İlahiyat Fakültesi	,5238	,63181	,408
		Diğer	1,0513	,58644	,074
	Mesleki Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,4273	,53220	,423
		Eğitim Fakültesi	-,4923	,54067	,363
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-,1695	,54188	,755
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,6667	,74757	,373
		Yüksek Öğretmen Okulu	,5000	,64741	,440
		İlahiyat Fakültesi	-,1429	,63181	,821
		Diğer	,3846	,58644	,512
	Yüksek Öğretmen Okulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-,9273 *	,37885	,015
		Eğitim Fakültesi	-,9923 *	,39065	,011
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-,6695	,39233	,089
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-1,1667	,64741	,072

	Mesleki Eğitim Fakültesi	-,5000	,64741	,440
	İlahiyat Fakültesi	-,6429	,50938	,208
	Diğer	-,1154	,45188	,799
İlahiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,2844	,35152	,419
	Eğitim Fakültesi	-,3495	,36421	,338
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,0266	,36601	,942
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,5238	,63181	,408
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,1429	,63181	,821
	Yüksek Öğretmen Okulu	,6429	,50938	,208
	Diğer	,5275	,42923	,220
Diğer	Teknik Eğitim Fakültesi	-,8119 *	,26133	,002
	Eğitim Fakültesi	-,8769 *	,27817	,002
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,5541 *	,28052	,049
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-1,0513	,58644	,074
	Mesleki Eğitim Fakültesi	-,3846	,58644	,512
	Yüksek Öğretmen Okulu	,1154	,45188	,799
	İlahiyat Fakültesi	-,5275	,42923	,220

Tablo 30A’da ifade edildiği gibi, “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinin en son mezun olduğunuz eğitim kurumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede, Yüksek Öğretmen Okulu ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Aynı ifadede, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler Yüksek Öğretmen Okulu ve diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadede, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 31. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bürokratik işlemlere odaklanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplam	Sd	Kareler Ort.	F	P
S47	Teknik Eğitim Fakültesi	220	2,46	0,95	G.Arası	16,17	7	2,31	2,56	0,01
	Eğitim Fakültesi	65	2,52	0,96	G.İçi	331,95	368	0,90		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	59	2,15	0,94	Toplam	348,12	375			
	Beden Eğitimi ve Spor Yük.	3	2,33	1,52						
	Mesleki Eğitim Fakültesi	3	1,66	0,57						
	Yüksek Öğretmen Okulu	6	1,83	0,98						
	İlahiyat Fakültesi	7	1,85	0,89						
	Diğer	13	1,76	0,72						
	Toplam	376	2,37	0,96						

Tablo 31’de belirtildiği gibi, “Bürokratik işlemlere odaklanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin Eğitim Fakültesi mezunları, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise Mesleki Eğitim Fakültesi öğretmen ve yöneticilerine ait olduğu görülmektedir. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 31A. En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu Değişkenine Göre “Bürokratik işlemlere odaklanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	(J) EN SON BİTİRDİĞİNİZ EĞİTİM KURUMU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S47	Teknik Eğitim Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,0549	,13408	,682
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,3156 *	,13924	,024
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	,1348	,55207	,807
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,8015	,55207	,147
		Yüksek Öğretmen Okulu	,6348	,39299	,107
		İlahiyat Fakültesi	,6110	,36464	,095
		Diğer	,6990 *	,27109	,010
	Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	,0549	,13408	,682
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,3705 *	,17078	,031
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	,1897	,56085	,735
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,8564	,56085	,128
		Yüksek Öğretmen Okulu	,6897	,40524	,090
		İlahiyat Fakültesi	,6659	,37781	,079
		Diğer	,7538 *	,28856	,009
	Fen-Edebiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,3156 *	,13924	,024
		Eğitim Fakültesi	-,3705 *	,17078	,031
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,1808	,56211	,748
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,4859	,56211	,388
		Yüksek Öğretmen Okulu	,3192	,40698	,433
		İlahiyat Fakültesi	,2954	,37967	,437
		Diğer	,3833	,29099	,189
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-,1348	,55207	,807
		Eğitim Fakültesi	-,1897	,56085	,735
		Fen-Edebiyat Fakültesi	,1808	,56211	,748
		Mesleki Eğitim Fakültesi	,6667	,77547	,391
		Yüksek Öğretmen Okulu	,5000	,67158	,457
		İlahiyat Fakültesi	,4762	,65540	,468
		Diğer	,5641	,60833	,354
	Mesleki Eğitim Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,8015	,55207	,147
		Eğitim Fakültesi	-,8564	,56085	,128
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-,4859	,56211	,388
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,6667	,77547	,391
		Yüksek Öğretmen Okulu	-,1667	,67158	,804
		İlahiyat Fakültesi	-,1905	,65540	,771
		Diğer	-,1026	,60833	,866
	Yüksek Öğretmen Okulu	Teknik Eğitim Fakültesi	-,6348	,39299	,107
		Eğitim Fakültesi	-,6897	,40524	,090
		Fen-Edebiyat Fakültesi	-,3192	,40698	,433
		Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,5000	,67158	,457

	Mesleki Eğitim Fakültesi	,1667	,67158	,804
	İlahiyat Fakültesi	-,0238	,52840	,964
	Diğer	,0641	,46875	,891
İlahiyat Fakültesi	Teknik Eğitim Fakültesi	-,6110	,36464	,095
	Eğitim Fakültesi	-,6659	,37781	,079
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,2954	,37967	,437
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,4762	,65540	,468
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,1905	,65540	,771
	Yüksek Öğretmen Okulu	,0238	,52840	,964
	Diğer	,0879	,44525	,844
Diğer	Teknik Eğitim Fakültesi	-,6990 *	,27109	,010
	Eğitim Fakültesi	-,7538 *	,28856	,009
	Fen-Edebiyat Fakültesi	-,3833	,29099	,189
	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	-,5641	,60833	,354
	Mesleki Eğitim Fakültesi	,1026	,60833	,866
	Yüksek Öğretmen Okulu	-,0641	,46875	,891
	İlahiyat Fakültesi	-,0879	,44525	,844

Tablo 31A’da ifade edildiği gibi, “Bürokratik işlemlere odaklanması” ifadesinin en son mezun olduğunuz eğitim kurumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede, Fen Edebiyat Fakültesi ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadede, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, Fen Edebiyat Fakültesi ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

IV.2.6. “Yaşınız” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 32. Yaşınız Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S21	21-25	10	3,10	1,10	G.Arası	18,56	4	4,64	5,31	0,00
	26-30	95	2,86	0,94	G.İçi	324,03	371	0,87		
	31-35	116	2,69	0,91	Toplam	342,59	375			
	36-40	72	2,83	0,93						
	41 ve üstü	83	2,30	0,93						
	Toplam	376	2,68	0,95						

Tablo 32’de belirtildiği gibi, “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 21-25 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 41 ve üstü yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 32A. Yaşınız Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S21	21-25	26-30	0,23	0,310	0,44
		31-35	0,40	0,308	0,19
		36-40	0,26	0,315	0,39
		41 ve üstü	0,79 *	0,312	0,01
	26-30	21-25	-0,23	0,310	0,44
		31-35	0,16	0,129	0,20
		36-40	0,02	0,146	0,83
		41 ve üstü	0,56 *	0,140	0,00
	31-35	21-25	-0,40	0,308	0,19
		26-30	-0,16	0,129	0,20
		36-40	-0,13	0,140	0,33
		41 ve üstü	0,39 *	0,134	0,00
	36-40	21-25	-0,26	0,315	0,39
		26-30	-0,02	0,146	0,83
		31-35	0,13	0,140	0,33
		41 ve üstü	0,53 *	0,150	0,00
	41 ve üstü	21-25	-0,79 *	0,312	0,01
		26-30	-0,56 *	0,140	0,00
		31-35	-0,39 *	0,134	0,00
		36-40	-0,53 *	0,150	0,0

Tablo 32A’da ifade edildiği gibi, “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 21-25 yaş grubu, 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 21-25 yaş grubu, 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 33. Yaşınız Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S23	21-25	10	2,90	1,10	G.Arası	14,24	4	3,56	3,25	0,01
	26-30	95	3,03	0,91	G.İçi	405,57	371	1,09		
	31-35	116	2,80	1,08	Toplam	419,81	375			
	36-40	72	2,81	1,03						
	41 ve üstü	83	2,46	1,11						
	Toplam	376	2,79	1,05						

Tablo 33’de belirtildiği gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 26-30 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 41 ve üstü yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 33A. Yaşınız Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S23	21-25	26-30	-0,13	0,34	0,70
		31-35	0,09	0,34	0,77
		36-40	0,08	0,35	0,82
		41 ve üstü	0,43	0,34	0,22
	26-30	21-25	0,13	0,34	0,70
		31-35	0,22	0,14	0,11
		36-40	0,21	0,16	0,19
		41 ve üstü	0,56 *	0,15	0,00
	31-35	21-25	-0,09	0,34	0,77
		26-30	-0,22	0,14	0,11
		36-40	-0,01	0,15	0,91
		41 ve üstü	0,33*	0,15	0,02
	36-40	21-25	-0,08	0,35	0,82
		26-30	-0,21	0,16	0,19
		31-35	0,01	0,15	0,91
		41 ve üstü	0,34 *	0,16	0,03
	41 ve üstü	21-25	-0,43	0,34	0,22
		26-30	-0,56 *	0,15	0,00
		31-35	-0,33 *	0,15	0,02
		36-40	-0,34 *	0,16	0,03

Tablo 33A’da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 34. Yaşınız Değişkenine Göre “Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S25	21-25	10	2,70	1,05	G.Arası	8,25	4	2,06	3,68	0,00
	26-30	95	3,36	0,70	G.İçi	207,56	371	0,55		
	31-35	116	3,13	0,81	Toplam	215,81	375			
	36-40	72	3,33	0,69						
	41 ve üstü	83	3,07	0,71						
	Toplam	376	3,20	0,75						

Tablo 34’de belirtildiği gibi, “Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 26-30 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21-25 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 34A. Yaşınız Değişkenine Göre “Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S25	21-25	26-30	-,6684 *	,24867	,008
		31-35	-,4379	,24652	,076
		36-40	-,6333 *	,25242	,013
		41 ve üstü	-,3723	,25038	,138
	26-30	21-25	,6684 *	,24867	,008
		31-35	,2305 *	,10350	,027
		36-40	,0351	,11687	,764
		41 ve üstü	,2961 *	,11238	,009
	31-35	21-25	,4379	,24652	,076
		26-30	-,2305 *	,10350	,027
		36-40	-,1954	,11222	,082
		41 ve üstü	,0656	,10753	,542
	36-40	21-25	,6333 *	,25242	,013
		26-30	-,0351	,11687	,764
		31-35	,1954	,11222	,082
		41 ve üstü	,2610 *	,12046	,031
	41 ve üstü	21-25	,3723	,25038	,138
		26-30	-,2961 *	,11238	,009
		31-35	-,0656	,10753	,542
		36-40	-,2610 *	,12046	,031

Tablo 34A’da ifade edildiği gibi, “Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 26-30 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadeden 21-25 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 26-30 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine bu ifadeden 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde

anlamli bulunmuştur.Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamli bulunmamıştır.

Tablo 35. Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S26	21-25	10	1,90	0,73	G.Arası	11,28	4	2,82	3,60	0,00
	26-30	95	2,66	0,85	G.İçi	290,50	371	0,78		
	31-35	116	2,56	0,93	Toplam	301,78	375			
	36-40	72	2,62	0,89						
	41 ve üstü	83	2,28	0,84						
	Toplam	376	2,52	0,89						

Tablo 35’de belirtildiği gibi, “Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeden en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 26-30 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21-25 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 35A. Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S26	21-25	26-30	-,7632 *	,29419	,010
		31-35	-,6690 *	,29164	,022
		36-40	-,7250 *	,29863	,016
		41 ve üstü	-,3892	,29620	,190
	26-30	21-25	,7632 *	,29419	,010
		31-35	,0942	,12244	,442
		36-40	,0382	,13827	,783
		41 ve üstü	,3740 *	,13295	,005
	31-35	21-25	,6690 *	,29164	,022
		26-30	-,0942	,12244	,442
		36-40	-,0560	,13276	,673
		41 ve üstü	,2798 *	,12722	,028
	36-40	21-25	,7250 *	,29863	,016
		26-30	-,0382	,13827	,783
		31-35	,0560	,13276	,673
		41 ve üstü	,3358 *	,14251	,019
	41 ve üstü	21-25	,3892	,29620	,190
		26-30	-,3740 *	,13295	,005
		31-35	-,2798 *	,12722	,028
		36-40	-,3358 *	,14251	,019

Tablo 35A’da ifade edildiği gibi, “Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 26-30 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 26-30 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Aynı ifadede 31-35 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 31-35 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadede, 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık

istatistiksel açıdan ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 36. Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli kendini haklı bulması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S38	21-25	10	2,40	1,07	G.Arası		4	3,15	3,09	0,01
	26-30	95	2,84	1,01	G.İçi	378,38	371	1,02		
	31-35	116	2,87	0,94	Toplam	390,99	375			
	36-40	72	2,81	0,99						
	41 ve üstü	83	2,43	1,09						
	Toplam	376	2,74	1,02						

Tablo 36’da belirtildiği gibi, “Sürekli kendini haklı bulması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 31-35 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21-25 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 36A. Yaşınız Değişkenine Göre “Sürekli kendini haklı bulması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S38	21-25	26-30	-,4421	,33575	,189
		31-35	-,4793	,33284	,151
		36-40	-,4194	,34081	,219
		41 ve üstü	-,0337	,33805	,921
	26-30	21-25	,4421	,33575	,189
		31-35	-,0372	,13974	,790
		36-40	,0227	,15780	,886
		41 ve üstü	,4084 *	,15174	,007
	31-35	21-25	,4793	,33284	,151
		26-30	,0372	,13974	,790
		36-40	,0599	,15152	,693
		41 ve üstü	,4456 *	,14519	,002
	36-40	21-25	,4194	,34081	,219
		26-30	-,0227	,15780	,886
		31-35	-,0599	,15152	,693
		41 ve üstü	,3857 *	,16264	,018
	41 ve üstü	21-25	,0337	,33805	,921
		26-30	-,4084 *	,15174	,007
		31-35	-,4456 *	,14519	,002
		36-40	-,3857 *	,16264	,018

Tablo 36A’da ifade edildiği gibi, “Sürekli kendini haklı bulması” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 37. Yaşınız Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S46	21-25	10	1,90	0,87	G.Arası	10,95	4	2,73	3,23	0,01
	26-30	95	2,30	0,85	G.İçi	314,40	371	0,84		
	31-35	116	2,45	0,97	Toplam	325,35	375			
	36-40	72	2,55	0,97						
	41 ve üstü	83	2,12	0,87						
	Total	376	2,34	0,93						

Tablo 37’de belirtildiği gibi, “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 36-40 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21-25 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 37A. Yaşınız Değişkenine Göre “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S46	21-25	26-30	-,4053	,30605	,186
		31-35	-,5569	,30340	,067
		36-40	-,6556 *	,31067	,036
		41 ve üstü	-,2205	,30815	,475
	26-30	21-25	,4053	,30605	,186
		31-35	-,1516	,12738	,235
		36-40	-,2503	,14384	,083
		41 ve üstü	,1848	,13831	,182
	31-35	21-25	,5569	,30340	,067
		26-30	,1516	,12738	,235
		36-40	-,0987	,13812	,475
		41 ve üstü	,3364 *	,13235	,011
	36-40	21-25	,6556 *	,31067	,036
		26-30	,2503	,14384	,083
		31-35	,0987	,13812	,475
		41 ve üstü	,4351 *	,14826	,004
	41 ve üstü	21-25	,2205	,30815	,475
		26-30	-,1848	,13831	,182
		31-35	-,3364 *	,13235	,011
		36-40	-,4351 *	,14826	,004

Tablo 37A’da ifade edildiği gibi, “Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadeden 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Aynı ifadeden 31-35 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 31-35 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 38. Yaşınız Değişkenine Göre “Gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S50	21-25	10	2,30	1,10	G.Arası	7,25	4	1,81	3,10	0,01
	26-30	95	3,16	0,94	G.İçi	216,95	371	0,58		
	31-35	116	3,03	0,91	Toplam	224,20	375			
	36-40	72	3,12	0,93						
	41 ve üstü	83	3,04	0,93						
	Toplam	376	3,06	0,95						

Tablo 38’de belirtildiği gibi, “Gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 26-30 yaş grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21-25 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 38A. Yaşınız Değişkenine Göre “Gerekli durumlarda insiyatif kullanabilmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) YAŞ	(J) YAŞ	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S50	21-25	26-30	-,8684 *	,25423	,001
		31-35	-,7345 *	,25203	,004
		36-40	-,8250 *	,25807	,002
		41 ve üstü	-,7482 *	,25597	,004
	26-30	21-25	,8684 *	,25423	,001
		31-35	,1339	,10581	,206
		36-40	,0434	,11949	,717
		41 ve üstü	,1202	,11490	,296
	31-35	21-25	,7345 *	,25203	,004
		26-30	-,1339	,10581	,206
		36-40	-,0905	,11473	,431
		41 ve üstü	-,0137	,10994	,901
	36-40	21-25	,8250 *	,25807	,002
		26-30	-,0434	,11949	,717
		31-35	,0905	,11473	,431
		41 ve üstü	,0768	,12316	,533
	41 ve üstü	21-25	,7482 *	,25597	,004
		26-30	-,1202	,11490	,296
		31-35	,0137	,10994	,901
		36-40	-,0768	,12316	,533

Tablo 38A’da ifade edildiği gibi, “Gerekli durumlarda insiyatif kullanabilmesi” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu, 36-40 yaş grubu ve 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 21-25 yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu, 36-40 yaş grubu ve 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

IV.2.7. “Mesleki Kıdeminiz” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 39. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S3	1-5	53	3,50	0,63	G.Arası	5,38	4	1,34	2,48	0,04
	6-10	149	3,29	0,76	G.İçi	200,73	371	0,54		
	11-15	76	3,42	0,83	Toplam	206,12	375			
	16-20	49	3,57	0,61						
	21 ve üstü	49	3,20	0,67						
	Toplam	376	3,37	0,74						

Tablo 39’da belirtildiği gibi, “Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 16-20 yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21 ve üstü yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 39A. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S3	1-5	6-10	,2141	,11764	,070
		11-15	,0884	,13164	,502
		16-20	-,0620	,14578	,671
		21 ve üstü	,3054 *	,14578	,037
	6-10	1-5	-,2141	,11764	,070
		11-15	-,1258	,10369	,226
		16-20	-,2761 *	,12113	,023
		21 ve üstü	,0912	,12113	,452
	11-15	1-5	-,0884	,13164	,502
		6-10	,1258	,10369	,226
		16-20	-,1504	,13477	,265
		21 ve üstü	,2170	,13477	,108
	16-20	1-5	,0620	,14578	,671
		6-10	,2761 *	,12113	,023
		11-15	,1504	,13477	,265
		21 ve üstü	,3673 *	,14861	,014
	21 ve üstü	1-5	-,3054 *	,14578	,037
		6-10	-,0912	,12113	,452
		11-15	-,2170	,13477	,108
		16-20	-,3673 *	,14861	,014

Tablo 39A’da ifade edildiği gibi, “Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” ifadesinin “Mesleki Kıdeminiz” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-5 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-5 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 16-20 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 6-10 yıl grubu ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 16-20 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 40. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplam	Sd	Kareler Ort.	F	P
S10	1-5	53	2,66	1,05	G.Arası	11,81	4	2,95	2,8	0,02
	6-10	149	2,75	0,95	G.İçi	388,92	371	1,04		
	11-15	76	2,50	1,07	Toplam	400,74	375			
	16-20	49	2,53	1,10						
	21 ve üstü	49	2,22	1,02						
	Top.	376	2,59	1,03						

Tablo 40’da belirtildiği gibi, “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 6-10 grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21 ve üstü yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 40A. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S10	1-5	6-10	-,0980	,16375	,550
		11-15	,1604	,18323	,382
		16-20	,1298	,20291	,523
		21 ve üstü	,4359 *	,20291	,032
	6-10	1-5	,0980	,16375	,550
		11-15	,2584	,14432	,074
		16-20	,2278	,16861	,178
		21 ve üstü	,5339 *	,16861	,002
	11-15	1-5	-,1604	,18323	,382
		6-10	-,2584	,14432	,074
		16-20	-,0306	,18758	,870
		21 ve üstü	,2755	,18758	,143
	16-20	1-5	-,1298	,20291	,523
		6-10	-,2278	,16861	,178
		11-15	,0306	,18758	,870
		21 ve üstü	,3061	,20685	,140
	21 ve üstü	1-5	-,4359 *	,20291	,032
		6-10	-,5339 *	,16861	,002
		11-15	-,2755	,18758	,143
		16-20	-,3061	,20685	,140

Tablo 40A’da ifade edildiği gibi, “Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” ifadesinin Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 41. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S13	1-5	53	4,00	4,10	G.Arası	28,28	4	7,07	2,53	0,04
	6-10	149	3,23	0,70	G.İçi	1035,81	371	2,79		
	11-15	76	3,14	0,72	Toplam	1064,10	375			
	16-20	49	3,34	0,63						
	21 ve üstü	49	3,22	0,74						
	Toplam	376	3,33	1,68						

Tablo 41’de belirtildiği gibi, “Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 1-5 yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 11-15 yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 41A. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S13	1-5	6-10	,7651 *	,26724	,004
		11-15	,8553 *	,29902	,004
		16-20	,6531 *	,33115	,049
		21 ve üstü	,7755 *	,33115	,020
	6-10	1-5	-,7651 *	,26724	,004
		11-15	,0902	,23553	,702
		16-20	-,1120	,27517	,684
		21 ve üstü	,0104	,27517	,970
	11-15	1-5	-,8553 *	,29902	,004
		6-10	-,0902	,23553	,702
		16-20	-,2022	,30613	,509
		21 ve üstü	-,0798	,30613	,795
	16-20	1-5	-,6531 *	,33115	,049
		6-10	,1120	,27517	,684
		11-15	,2022	,30613	,509
		21 ve üstü	,1224	,33758	,717
	21 ve üstü	1-5	-,7755 *	,33115	,020
		6-10	-,0104	,27517	,970
		11-15	,0798	,30613	,795
		16-20	-,1224	,33758	,717

Tablo 41A’da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” ifadesinin Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-5 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-5 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 42. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S21	1-5	53	2,66	1,03	G.Arası	17,38	4	4,34	4,95	0,00
	6-10	149	2,84	0,89	G.İçi	325,21	371	0,87		
	11-15	76	2,71	0,94	Toplam	342,59	375			
	16-20	49	2,73	0,90						
	21 ve üstü	49	2,16	0,94						
	Toplam	376	2,68	0,95						

Tablo 42’de belirtildiği gibi, “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeden en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 6-10 yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21 ve üstü yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 42A. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S21	1-5	6-10	-,1853	,14974	,217
		11-15	-,0501	,16755	,765
		16-20	-,0743	,18555	,689
		21 ve üstü	,4971 *	,18555	,008
	6-10	1-5	,1853	,14974	,217
		11-15	,1351	,13197	,307
		16-20	,1109	,15418	,472
		21 ve üstü	,6824 *	,15418	,000
	11-15	1-5	,0501	,16755	,765
		6-10	-,1351	,13197	,307
		16-20	-,0242	,17153	,888
		21 ve üstü	,5473 *	,17153	,002
	16-20	1-5	,0743	,18555	,689
		6-10	-,1109	,15418	,472
		11-15	,0242	,17153	,888
		21 ve üstü	,5714 *	,18915	,003
	21 ve üstü	1-5	-,4971 *	,18555	,008
		6-10	-,6824 *	,15418	,000
		11-15	-,5473 *	,17153	,002
		16-20	-,5714 *	,18915	,003

Tablo 42A’da ifade edildiği gibi, “Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinin Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-5 yıl grubu, 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-5 yıl grubu, 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 43. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S23	1-5	53	2,81	1,02	G.Arası	12,09	4	3,03	2,75	0,02
	6-10	149	2,95	1,00	G.İçi	407,72	371	1,09		
	11-15	76	2,75	1,09	Toplam	419,81	375			
	16-20	49	2,75	1,01						
	21 ve üstü	49	2,38	1,15						
	Toplam	376	2,79	1,05						

Tablo 43’de belirtildiği gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 6-10 yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 11-15 yıl ve 16-20 yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 43A. Mesleki Kıdemine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S23	1-5	6-10	-,1417	,16767	,399
		11-15	,0613	,18761	,744
		16-20	,0562	,20776	,787
		21 ve üstü	,4236 *	,20776	,042
	6-10	1-5	,1417	,16767	,399
		11-15	,2030	,14777	,170
		16-20	,1979	,17264	,252
		21 ve üstü	,5653 *	,17264	,001
	11-15	1-5	-,0613	,18761	,744
		6-10	-,2030	,14777	,170
		16-20	-,0051	,19207	,979
		21 ve üstü	,3622	,19207	,060
	16-20	1-5	-,0562	,20776	,787
		6-10	-,1979	,17264	,252
		11-15	,0051	,19207	,979
		21 ve üstü	,3673	,21179	,084
	21 ve üstü	1-5	-,4236 *	,20776	,042
		6-10	-,5653 *	,17264	,001
		11-15	-,3622	,19207	,060
		16-20	-,3673	,21179	,084

Tablo 43A’da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin Mesleki Kıdemine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 44. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S24	1-5	53	2,67	1,07	G.Arası	11,41	4	2,85	2,63	0,03
	6-10	149	2,99	1,02	G.İçi	401,00	371	1,08		
	11-15	76	2,89	1,00	Toplam	412,41	375			
	16-20	49	2,65	1,09						
	21 ve üstü	49	2,53	1,06						
	Toplam	376	2,82	1,04						

Tablo 44’de belirtildiği gibi, “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 6-10 yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 21 ve üstü yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 44A. Mesleki Kıdemine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S24	1-5	6-10	-,3140	,16628	,060
		11-15	-,2155	,18605	,248
		16-20	,0262	,20604	,899
		21 ve üstü	,1486	,20604	,471
	6-10	1-5	,3140	,16628	,060
		11-15	,0986	,14655	,502
		16-20	,3402 *	,17121	,048
		21 ve üstü	,4627 *	,17121	,007
	11-15	1-5	,2155	,18605	,248
		6-10	-,0986	,14655	,502
		16-20	,2417	,19047	,205
		21 ve üstü	,3641	,19047	,057
	16-20	1-5	-,0262	,20604	,899
		6-10	-,3402 *	,17121	,048
		11-15	-,2417	,19047	,205
		21 ve üstü	,1224	,21004	,560
	21 ve üstü	1-5	-,1486	,20604	,471
		6-10	-,4627 *	,17121	,007
		11-15	-,3641	,19047	,057
		16-20	-,1224	,21004	,560

Tablo 44A’da ifade edildiği gibi, “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinin Mesleki Kıdemine değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 16-20 yıl grubu ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 45. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S41	1-5	53	3,26	0,65	G.Arası	6,20	4	1,55	2,45	0,04
	6-10	149	3,03	0,77	G.İçi	234,26	371	0,63		
	11-15	76	2,86	0,94	Toplam	240,46	375			
	16-20	49	3,10	0,77						
	21 ve üstü	49	3,20	0,76						
	Toplam	376	3,06	0,80						

Tablo 45’de belirtildiği gibi, “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeden en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 21 ve üstü yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 11-15 yıl grubu olduğu görülmektedir. Mesleki Kıdeminiz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 45A. Mesleki Kıdeminiz Değişkenine Göre “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) M.KıDEM	(J) M.KıDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S41	1-5	6-10	,2306	,12709	,070
		11-15	,3957 *	,14221	,006
		16-20	,1621	,15748	,304
		21 ve üstü	,0601	,15748	,703
	6-10	1-5	-,2306	,12709	,070
		11-15	,1651	,11201	,141
		16-20	-,0685	,13086	,601
		21 ve üstü	-,1705	,13086	,193
	11-15	1-5	-,3957 *	,14221	,006
		6-10	-,1651	,11201	,141
		16-20	-,2336	,14559	,109
		21 ve üstü	-,3357 *	,14559	,022
	16-20	1-5	-,1621	,15748	,304
		6-10	,0685	,13086	,601
		11-15	,2336	,14559	,109
		21 ve üstü	-,1020	,16054	,525
	21 ve üstü	1-5	-,0601	,15748	,703
		6-10	,1705	,13086	,193
		11-15	,3357 *	,14559	,022
		16-20	,1020	,16054	,525

Tablo 45A’da ifade edildiği gibi, “İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” ifadesinin Mesleki Kıdeminiz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-5 yıl grubu ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 11-15 yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedir. 1-5 yıl grubu ile 21 ve üstü grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

IV.2.8. “Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 46. Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S23	1-3	107	2,99	1,00	G.Arası	12,81	4	3,20	2,92	0,02
	4-7	99	2,88	1,04	G.İçi	407,00	371	1,09		
	8-11	108	2,69	1,06	Toplam	419,81	375			
	12-15	25	2,52	1,04						
	16 ve üstü	37	2,43	1,11						
	Toplam	376	2,79	1,05						

Tablo 46’da belirtildiği gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeden en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 1-3 yıl grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 16 ve üstü yıl grubu olduğu görülmektedir. Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 46A. Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) O.KIDEM	(J) O.KIDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
S23	1-3	4-7	,1018	,14606	,486
		8-11	,2962 *	,14287	,039
		12-15	,4707 *	,23267	,044
		16 ve üstü	,5582 *	,19976	,005
	4-7	1-3	-,1018	,14606	,486
		8-11	,1944	,14574	,183
		12-15	,3689	,23444	,116
		16 ve üstü	,4565 *	,20182	,024
	8-11	1-3	-,2962 *	,14287	,039
		4-7	-,1944	,14574	,183
		12-15	,1744	,23246	,453
		16 ve üstü	,2620	,19952	,190
	12-15	1-3	-,4707 *	,23267	,044
		4-7	-,3689	,23444	,116
		8-11	-,1744	,23246	,453
		16 ve üstü	,0876	,27117	,747
	16 ve üstü	1-3	-,5582 *	,19976	,005
		4-7	-,4565 *	,20182	,024
		8-11	-,2620	,19952	,190
		12-15	-,0876	,27117	,747

Tablo 46A’da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinin Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-3 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 8-11 yıl grubu, 12-15 yıl grubu ile 16 ve üstü öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-3 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde bulunmuştur. Yine aynı ifadede 4-7 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler 16 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 4-7 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde

anlamli bulunmuştur.Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamli bulunmamıştır.

Tablo 47. Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesine İlişkin Anova(Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyans Kay.	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S24	1-3	107	2,88	1,00	G.Arası	13,60	4	3,40	3,16	0,01
	4-7	99	2,93	1,05	G.İçi	398,81	371	1,07		
	8-11	108	2,87	1,00	Toplam	412,41	375			
	12-15	25	2,72	1,02						
	16 ve üstü	37	2,27	1,17						
	Toplam	376	2,82	1,04						

Tablo 47’de belirtildiği gibi, “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz değişkenine göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadede en fazla etkilenen öğretmen ve yöneticilerin 4-7 grubu, en az etkilenen öğretmen ve yöneticilerin ise 16 ve üstü yıl grubu olduğu görülmektedir. Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 47A. Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz Değişkenine Göre “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan LSD Testi Sonuçları

	(I) O.KIDEM	(J) O.KIDEM	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S24	1-3	4-7	-,0515	,14458	,722
		8-11	,0175	,14142	,902
		12-15	,1679	,23032	,467
		16 ve üstü	,6176 *	,19774	,002
	4-7	1-3	,0515	,14458	,722
		8-11	,0690	,14426	,633
		12-15	,2194	,23207	,345
		16 ve üstü	,6691 *	,19978	,001
	8-11	1-3	-,0175	,14142	,902
		4-7	-,0690	,14426	,633
		12-15	,1504	,23011	,514
		16 ve üstü	,6001 *	,19750	,003
	12-15	1-3	-,1679	,23032	,467
		4-7	-,2194	,23207	,345
		8-11	-,1504	,23011	,514
		16 ve üstü	,4497	,26842	,095
	16 ve üstü	1-3	-,6176 *	,19774	,002
		4-7	-,6691 *	,19978	,001
		8-11	-,6001 *	,19750	,003
		12-15	-,4497	,26842	,095

Tablo 47A’da ifade edildiği gibi, “Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinin Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 1-3 yıl grubu, 4-7 yıl grubu, 8-11 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadede 16 ve üstü öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 1-3 yıl grubu, 4-7 yıl grubu, 8-11 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($p < ,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

IV.3.ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 48. Öğretmen ve Yöneticilerin, Yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansını Etkileme Düzeyi İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı

	Hiç Etkilemez		Biraz Etkiler		Oldukça Etkiler		Çok Fazla Etkiler		X	Ss
	N	%	N	%	N	%	N	%		
SORU1	12	3,2	81	21,5	186	49,5	97	25,8	2,97	0,77
SORU2	58	15,4	140	37,2	116	30,9	62	16,5	2,48	0,94
SORU3	7	1,9	38	10,1	138	36,7	193	51,3	3,37	0,74
SORU4	30	8	153	40,7	137	36,4	56	14,9	2,58	0,83
SORU5	6	1,6	27	7,2	179	47,6	164	43,6	3,33	0,68
SORU6	6	1,6	25	6,6	166	44,1	179	47,6	3,37	0,68
SORU7	51	13,6	221	58,8	82	21,8	22	5,9	2,19	0,74
SORU8	55	14,6	94	25	136	36,2	91	24,2	2,69	0,99
SORU9	10	2,7	61	16,2	182	48,4	123	32,7	3,11	0,76
SORU10	72	19,1	92	24,5	129	34,3	83	22,1	2,59	1,03
SORU11	8	2,1	41	10,9	178	47,3	149	39,6	3,24	0,72
SORU12	30	8	86	22,9	159	42,3	101	26,9	2,88	0,89
SORU13	5	1,3	40	10,6	183	48,7	147	39,1	3,33	1,68
SORU14	6	1,6	46	12,2	168	44,7	156	41,5	3,26	0,73
SORU15	8	2,1	70	18,6	171	45,5	127	33,8	3,10	0,77
SORU16	56	14,9	9	2,5	122	32,4	101	26,9	2,71	1,02
SORU17	22	5,9	59	15,7	155	41,2	140	37,2	3,09	0,86
SORU18	14	3,7	41	10,9	130	34,6	191	50,8	3,32	0,81
SORU19	27	7,2	95	25,3	163	43,4	90	23,9	2,92	1,78
SORU20	16	4,3	92	24,5	181	48,1	87	23,1	2,90	0,79
SORU21	47	12,5	107	28,5	138	36,	84	22,3	2,68	0,95
SORU22	11	2,9	43	11,4	154	41	167	44,4	3,35	1,71
SORU23	62	16,5	71	18,9	126	33,5	117	31,1	2,79	1,05
SORU24	54	14,4	83	22,1	114	30,3	125	33,2	2,82	1,04
SORU25	9	2,4	50	13,3	171	45,5	146	38,4	3,20	0,75
SORU26	48	12,8	139	37	133	35,4	56	14,9	2,52	0,89
SORU27	40	10,6	105	27,9	132	35,1	99	26,3	2,77	0,95
SORU28	31	8,2	85	22,6	143	38	117	31,1	2,92	0,92
SORU29	32	8,5	68	18,1	157	41,8	119	31,6	2,96	0,91
SORU30	28	7,4	74	19,7	159	42,3	115	30,6	2,96	0,89
SORU31	22	5,9	75	19,9	163	43,4	116	30,9	2,99	0,86
SORU32	32	8,5	67	17,8	149	39,6	128	34	2,99	0,92
SORU33	27	7,2	125	33,2	147	39,1	77	20,5	2,72	0,86
SORU34	11	2,9	41	10,9	157	41,8	167	44,4	3,27	0,77
SORU35	24	6,4	88	23,4	151	40,2	113	30,1	2,93	0,88
SORU36	52	13,8	168	44,7	111	29,5	45	12	2,39	0,87
SORU37	36	9,6	139	37	140	37,2	61	16,2	2,60	0,87
SORU38	53	14,1	96	25,5	120	31,9	107	28,5	2,74	1,02
SORU39	10	2,7	68	18,1	154	41	144	38,3	3,14	0,80
SORU40	15	4	76	20,2	177	47,1	108	28,7	3,00	0,80
SORU41	13	3,5	70	18,6	173	46	120	31,9	3,06	0,80
SORU42	6	1,6	75	19,9	180	47,9	115	30,6	3,07	0,75
SORU43	8	2,1	51	13,6	190	50,5	127	33,8	3,15	0,73
SORU44	9	2,4	72	19,1	162	43,1	133	35,4	3,11	0,79
SORU45	1	,3	40	10,6	182	48,4	153	40,7	3,29	0,66
SORU46	68	18,1	161	42,8	95	25,3	52	13,8	2,34	0,93
SORU47	74	19,7	143	38	103	27,4	56	14,9	2,37	0,96
SORU48	67	17,8	142	37,8	103	27,4	64	17	2,43	0,97
SORU49	7	1,9	61	16,2	197	52,4	111	29,5	3,09	0,72
SORU50	11	2,9	67	17,8	183	48,7	115	30,6	3,06	0,77
GENEL ORTALAMA									2,93	

Tablo 48 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar $x=3,37$ (Çok Fazla Etkiler) Düzeyinde "Çalışanlarının fikirlerine önem vermesi" İfadesi, $x=3,35$ (Çok Fazla Etkiler) düzeyinde "Ödül-ceza sistemlerini adil olarak kullanması" ifadesine ve $x=3,33$ (Çok Fazla Etkiler) düzeyinde "Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması" ifadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar $x=2,19$ (Biraz Etkiler) Düzeyinde "Sürekli iş konuşması" İfadesi, $x=2,34$ (Biraz Etkiler) düzeyinde "Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi" ifadesine ve $x=2,37$ (Biraz Etkiler) düzeyinde "Bürokratik işlemlere odaklanması" ifadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyini değerlendirmeye yönelik sorulara $x=2,93$ (Oldukça Fazla Etkiler) düzeyinde cevap vermişlerdir.

BÖLÜM V

TARTIŞMALAR

V.1. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL BİLGİ VE DİĞER BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin %83'ünü erkek, %17'sini kadın öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunu erkek öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu durum;

- Ankete erkek öğretmenlerin daha fazla ilgi gösterdikleri anlamına gelebilir.
- Atelye ve meslek derslerinin daha fazla fiziksel güç gerektirdiği için erkekler tarafından daha fazla tercih edildiği anlamına gelebilir.

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, %76,9'unun evli, %23,1'inin de bekar olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunu evli öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu durum;

- Endüstri meslek ve teknik liselerde çalışanların çoğunluğunu gençlerin oluşturduğu anlamına gelebilir.
- Endüstri meslek ve teknik liseleri daha çok evli öğretmen ve yöneticilerin tercih ettiği anlamına gelebilir.

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, %87'sinin öğretmen, %13'ünün yönetici olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum;

- Araştırmaya öğretmenlerin daha çok ilgi gösterdiği anlamına gelebilir.
- Okullardaki yönetici sayısının az olmasından kaynaklanmış olabilir.

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, %34,6'sının kültür dersleri öğretmeni, %65,4'ünün ise atelye ve meslek dersleri öğretmeni olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunu atelye ve meslek dersleri öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu durum;

- Araştırmaya atelye ve meslek dersleri öğretmen ve yöneticilerinin daha çok ilgi gösterdiği anlamına gelebilir.
- Endüstri meslek ve teknik liselerdeki öğretmen ve yöneticilerinin çoğunun branşının atelye ve meslek dersleri olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, %58,5'inin Teknik Eğitim Fakültesi, %17,3'ünün Eğitim Fakültesi, %15,7'sinin Fen-Edebiyat Fakültesi, %0,8'inin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, %0,8'inin Mesleki Eğitim Fakültesi, %1,6'sının Yüksek Öğretmen Okulu, %1,9'unun İlahiyat Fakültesi, %3,5'inin de diğer fakültelerden mezun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin çoğunluğunu Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu durum;

- Araştırmaya Teknik Eğitim Fakültelerinden mezun öğretmen ve yöneticilerinin daha çok ilgi gösterdiği anlamına gelebilir.
- Endüstri meslek ve teknik liselerdeki öğretmen ve yönetici unsurunu büyük oranda Teknik Eğitim Fakültelerinin beslediği anlamına gelebilir.
- Endüstri meslek ve teknik liselerdeki öğretmen ve yöneticilerin daha çok lisans düzeyinde eğitim gördükleri anlamına gelebilir.

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin %2,7'sinin 21-25, %25,3'ünün 26-30, %30,9'unun 31-35, %19,1'inin 36-40 ve %22,1'inin 41 ve üstü yaşta olduğu görülmüştür. 21-25 grubu öğretmen ve yönetici

grubu hariç diğer yaş gruplarının dağılımları arasında çok fazla fark yoktur. Bu durum;

- Endüstri meslek ve teknik liselerdeki öğretmen ve yöneticilerin çoğunun emekliliğe hak kazandıktan sonra mesleğe devam etmedikleri anlamına gelebilir.
- Okullardaki eğitim kadrosunun dinamik bir yapıya sahip olduğu anlamına gelebilir.
- Endüstri meslek ve teknik liselere eskisi kadar çok öğretmen ve yönetici atanmadığı anlamına gelebilir.
- Genç öğretmen ve yöneticilerin araştırmaya ilgi göstermedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin %14,1'inin 1-5 yıl, %39,6'sının 6-10 yıl, %20,2'sinin 11-15 yıl, %13'ünün 16-20 yıl, %13'ünün de 21 ve üstü kıdemlerinin olduğu görülmüştür. Bu durum;

- Araştırmaya 6-10 yıl kıdemi olan öğretmen ve yöneticilerinin daha çok ilgi gösterdiği anlamına gelebilir.
- Endüstri meslek ve teknik liselerde 6-10 yıl kıdemi olan öğretmen ve yöneticilerinin sayıca daha çok oldukları anlamına gelebilir.
- Emeklilik hakkı kazanan öğretmen ve yöneticilerin görevden ayrıldıkları anlamına gelebilir.
- Okullardaki eğitim kadrosunun dinamik bir yapıya sahip olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin %28,5'inin 1-3 yıl, %26,3'ünün 4-7 yıl, %28,7'sinin 8-11 yıl, %6,6'sının 12-15 yıl ve %9,8'inin 16 ve üstü yıldır aynı okulda çalıştıkları görülmüştür. Bu durum;

- Endüstri meslek ve teknik liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin çalışmakta oldukları okulları benimsedikleri ve oradan ayrılmayı pek düşünmedikleri anlamına gelebilir.

V.2 ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

V.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile sınanmış ve 7 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 9 incelendiğinde; erkek öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin karar verirken öğretmenlerin görüşlerini alması” ifadesinden kadın öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum;

- Erkek öğretmen ve yöneticilerin okulda alınan kararlara katılmak istedikleri anlamına gelebilir.
- Erkek öğretmen ve yöneticilerin okulun işleyişinde daha fazla söz sahibi olmak istedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 10 incelendiğinde; kadın öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum;

- Erkek öğretmen ve yöneticilerin alanlarına müdahale konusunda daha anlayışlı ve açık fikirli oldukları anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin alanlarına müdahale edilmesinden erkeklere göre daha çok rahatsız oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 11 incelendiğinde; kadın öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticiler göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum;

- Erkek öğretmen ve yöneticilerin okulla ilgili kararların alınış şeklini kadınlara oranla daha rahat kabullenebildikleri anlamına gelebilir.

- Kadın öğretmen ve yöneticilerin okulla ilgili kararların alınış şekline göre erkekler için daha çok rahatsız oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 12 incelendiğinde; kadın öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum;

- Erkek öğretmen ve yöneticiler, yöneticinin sert üslubu ile daha kolay başa çıkabildikleri ve bu durumu kadınlara oranla daha az önemsemekte oldukları anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, yöneticinin sert üslubundan rahatsız oldukları anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin kibar ve nezaketli olmalarını istedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 13 incelendiğinde; kadın öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum;

- Erkek öğretmen ve yöneticiler, yöneticinin diğer personel ile kendileri hakkında konuşmalar yapmasını daha az önemsedikleri anlamına gelebilir.
- Kadınların, diğer insanların kendileri hakkındaki fikirlerine erkekler için nazaran daha fazla önem verdikleri anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, yöneticinin diğer personel ile kendileri hakkında konuşmalar yapmasından daha çok rahatsız oldukları anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, sorunların yöneticilerle karşılıklı konuşularak çözülmesini istedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 14 incelendiğinde; kadın öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler. Bu durum;

- Erkek öğretmen ve yöneticiler, yöneticinin karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesine kadınlara oranla daha az önemsedikleri anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemesinden daha çok rahatsız oldukları anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, yöneticileri yeni fikirlere açık bulmadıkları anlamına gelebilir.

Tablo 15 incelendiğinde; kadın öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememesi” ifadesinden erkek öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Kadın öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememesinden daha çok rahatsız oldukları anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin başarıların takdir edilmesi gerektiğini düşündükleri anlamına gelebilir.
- Kadın öğretmen ve yöneticilerin başarılarının takdir edilmesine daha fazla ihtiyaç duydukları anlamına gelebilir.

V.2.2.“Medeni Durum” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin medeni durum değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır.Öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile sınanmış ve 3 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 16 incelendiğinde; bekar öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden evli öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum; bekar öğretmen ve yöneticilerin genç olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 17 incelendiğinde; evli öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışması” ifadesinden bekar öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Evli öğretmen ve yöneticilerin kendilerini yeterli deneyime sahip gördükleri anlamına gelebilir.
- Bekar öğretmen ve yöneticilerin genç olmalarından kaynaklandığı anlamına gelebilir.

Tablo 18 incelendiğinde; evli öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinden bekar öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Evli öğretmen ve yöneticilerin kendilerini yeterli deneyime sahip gördükleri anlamına gelebilir.
- Bekar öğretmen ve yöneticilerin genç oldukları anlamına gelebilir.

V.2.3.“Okuldaki Göreviniz” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin “okuldaki göreviniz” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır.Öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların okuldaki göreviniz değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile sınınmış ve 6 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 19 incelendiğinde; yöneticiler “Yöneticilerin kişisel sorunlarınızla ilgilenmesi” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilendiklerini düşündükleri anlamına gelebilir.
- Yöneticiler, bu davranışlarının öğretmen performansını olumlu olarak etkileyeceğini düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 20 incelendiğinde; yöneticiler “Yöneticilerin görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmaması” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin, öğretmenler arasında görev dağılımlarında çatışmaya yol açmadıklarını düşündükleri anlamına gelebilir.
- Yöneticiler, bu davranışlarının öğretmen performansını olumlu olarak etkileyeceğini düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 21 incelendiğinde; yöneticiler “Yöneticilerin meraklı bir kişilik yapısına sahip olması” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin, kendilerini meraklı bir kişiliğe sahip kişiler olarak algıladıkları anlamına gelebilir.
- Yöneticiler, bu davranışlarının öğretmen performansını olumlu olarak etkileyeceğini düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 22 incelendiğinde; yöneticiler “Yöneticilerin çevresindekilere sevgi ve saygı göstermesi” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin, kendilerini çevrelerindeki sevgi ve saygı gösteren kişiler olarak algıladıkları anlamına gelebilir.
- Yöneticiler, bu davranışlarının öğretmen performansını olumlu olarak etkileyeceğini düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 23 incelendiğinde; yöneticiler “Yöneticilerin kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin, bu davranışlarının öğretmen performansını olumsuz olarak etkileyeceğini düşündükleri anlamına gelebilir.
- Yöneticilerin, bu davranışları sergilemediklerini düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 24 incelendiğinde; yöneticiler “Yöneticilerin bürokratik işlemlere odaklanması” ifadesinden öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin, bu davranışları sebebiyle öğretmenlere yeterince zaman ayıramayacaklarını düşündükleri anlamına gelebilir.
- Yöneticilerin, bu davranışları sergilemediklerini düşündükleri anlamına gelebilir.

V.2.4. “Branş” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin “branş” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır.Öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ile sınanmış ve 1 soruya verilen cevapta farklılık bulunmuştur.

Tablo 25 incelendiğinde; atelye ve meslek dersleri öğretmen ve yöneticileri “Yöneticilerin bütün işlerini makam odasından yürütmesi” ifadesinden kültür dersleri öğretmen ve yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla etkilenmektedirler.Bu durum;

- Yöneticilerin vakitlerinin çoğunu idari birimlerde geçirdikleri anlamına gelebilir.
- Atelye ve Meslek dersleri öğretmenlerinin vakitlerinin çoğunu kendi bölümlerinde, idari birimden ayrı olarak geçirdikleri ve yöneticilerin bölümlerle olan ilişkilerinin güçlenmesini istedikleri anlamına gelebilir.
- Kültür dersleri öğretmenleri ile yöneticilerin daha çok etkileşimde buldukları anlamına gelebilir.

V.2.5. “En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin, “En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, en son bitirdiğiniz eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova

(Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 6 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 26 incelendiğinde; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin bütün işlerini makam odasından yürütmesi” ifadesinden Fen Edebiyat Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Yine aynı ifadesinden, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler Fen Edebiyat Fakültesi ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- Teknik Eğitim Fakültesi mezunları atelye ve meslek derslerine girdiklerinden diğer fakültelerden mezun öğretmenlere göre yöneticilerle daha az karşılaşmakta oldukları ve bundan olumsuz etkilendikleri anlamına gelebilir.
- Eğitim Fakültesi mezunlarının pedagojik formasyonlarının Fen Edebiyat Fakültesi ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunlarına kıyasla daha iyi olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 27 incelendiğinde; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” ifadesinden, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yüksek Öğretmen Okulu ve diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Aynı ifadesinden, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yüksek Öğretmen Okulu ve Diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Yine aynı ifadesinden, Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yüksek Öğretmen Okulu ve diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; Teknik Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Eğitim Fakültesi mezunlarının eğitim-öğretimle ilgili kuram ve uygulamalara daha hakim oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 28 incelendiğinde; Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin selamlaşmaması. (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)” ifadesinden, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunlarının yöneticilerle sürekli ve çok yönlü iletişimde bulduklarından bu şekilde düşündükleri anlamına gelebilir.

Tablo 29 incelendiğinde; Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin ilgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” ifadesinden, Fen Edebiyat Fakültesi ile diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla katılmışlar Aynı ifadesinden, Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ile İlahiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- Meslek dersleri öğretmen ve yöneticilerinin sektörle daha sıkı işbirliğinin gereğine inandıkları anlamına gelebilir.
- Eğitim Fakültelerinden mezun olmayan öğretmen ve yöneticilerin endüstri meslek ve teknik liselerin yapı ve işlevinden daha az haberdar oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 30 incelendiğinde; Teknik Eğitim Fakültesi ve Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinden, Yüksek Öğretmen Okulu ve diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Aynı ifadesinden, Fen Edebiyat Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler, diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- Endüstri meslek ve teknik liselerin ana işgücünü oluşturanların Teknik Eğitim Fakültesi ve Eğitim Fakültesi mezunları olduğu, bunların da başarıda paylarının olduğunu düşündükleri anlamına gelebilir.

- Diğer fakültelerden mezun öğretmen ve yöneticilerin endüstri meslek ve teknik liselerin varoluş amaçları ve işleyişi hakkında daha az bilgi sahibi oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 31 incelendiğinde; Teknik Eğitim Fakültesi ve Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin bürokratik işlemlere odaklanması” ifadesinden, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer fakülte mezunu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; Teknik Eğitim ve Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerle işbirliğine daha fazla ihtiyaç duydukları anlamına gelebilir.

V.2.6. “Yaşınız” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 32 incelendiğinde; 21-25 yaş grubu, 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinden 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin bu davranışını diğer yaş gruplarındakilere göre daha çok kanıksadıkları anlamına gelebilir.

Tablo 33 incelendiğinde; 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla katılmışlar. Buna göre; 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin bu davranışlarından daha az etkilendikleri anlamına gelebilir.

Tablo 34 incelendiğinde; 26-30 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi” ifadesinden 21-25 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Yine bu ifadesinden 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla katılmışlar. Buna göre; 26-30 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha idealist bir yaklaşım benimsemiş oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 35 incelendiğinde; 26-30,31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamaması” ifadesinden 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre okulu daha çok benimsemiş oldukları anlamına gelebilir.Çok genç ve çok yaşlı öğretmen ve yöneticilerin kendilerini okula ait hissetmedikleri anlamına gelebilir.
- 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre yöneticilerden beklentilerinin daha çok olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 37 incelendiğinde; 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi” ifadesinden 21-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Aynı ifadesinden 31-35 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; 31-35 yaş grubu ve 36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler kendi başarılarının da yöneticilerce takdir edilmesini bekledikleri anlamına gelebilir.

Tablo 38 incelendiğinde; 26-30 yaş grubu, 31-35 yaş grubu, 36-40 yaş grubu ve 41 ve üstü yaş grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin gerekli durumlarda insiyatif kullanabilmesi” ifadesinden 21-25 yaş grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler.Buna göre;

- 21-25 yaş grubu öğretmen ve yöneticilerin diğer yaş gruplarına göre daha deneyimsiz olduklarından böyle düşündükleri anlamına gelebilir.
- Çok genç ve çok yaşlı öğretmen ve yöneticilerin kendilerini okula ait hissetmedikleri anlamına gelebilir.

V.2.7. “Mesleki Kıdeminiz” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 39 incelendiğinde; 1-5 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi” ifadesinden 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. 16-20 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler bu ifadesinden 6-10 yıl grubu ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; Üniversiteden yeni mezun olup göreve başlayan öğretmen ve yöneticilerin okul yönetiminden daha fazla desteğe ihtiyaç duydukları anlamına gelebilir.

Tablo 40 incelendiğinde; 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi” ifadesinden 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- Genç öğretmen ve yöneticilerin, okul yönetiminde karara katılmaya daha fazla ihtiyaç hissettikleri anlamına gelebilir.
- Genç öğretmen ve yöneticilerin, göreve yeni başladıklarından çalıştıkları okuldaki eksiklik ve yanlışlıkların farkına varabildikleri anlamına gelebilir.
- 21 yıl ve üstü kıdemi bulunan öğretmen ve yöneticilerin bu tür yönetici davranışlarını kanıksadıkları anlamına gelebilir.
- 21 yıl ve üstü kıdemi bulunan öğretmen ve yöneticilerin okula aidiyetlerinin zayıfladığı anlamına gelebilir.

Tablo 41 incelendiğinde; 1-5 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlerle olumlu iletişim kurması” ifadesinden diğer tüm öğretmen ve yönetici gruplarına göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; genç öğretmen ve yöneticilerin, okul yönetimi ile olumlu iletişime ve desteklenmeye daha fazla ihtiyaç duydukları anlamına gelebilir.

Tablo 42 incelendiğinde; 1-5 yıl grubu, 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ile 16-20 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi” ifadesinden 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; meslekte uzun süre çalışan öğretmen ve yöneticilerin, okula aidiyetlerinin kaybolduğu ve okul yönetiminden beklentilerinin azaldığı anlamına gelebilir.

Tablo 43 incelendiğinde; 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden, 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; 1-10 yıl kıdemi olan öğretmen ve yöneticiler kendilerine karşı kullanılan üslubun daha nazik ve destekleyici nitelikte olmasını istedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 44 incelendiğinde; 6-10 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinden, 16-20 yıl grubu ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; 6-10 yıl kıdemi olan öğretmen ve yöneticilerin, başkaları gözündeki değerlerine daha fazla önem vermekte oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 45 incelendiğinde; 1-5 yıl grubu ile 21 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin ilgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması” ifadesinden, 11-15 yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- Genç öğretmenler, mezun oldukları fakülteler ile çalıştıkları okulları kıyaslama imkanı bulduklarından bu şekilde düşündükleri anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler emeklilikleri yaklaştıkça çevrelerine daha fazla ilgi duymaya başladıklarından bu şekilde düşünmekte oldukları anlamına gelebilir.

V.2.8. “Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Tablo 46 incelendiğinde; 1-3 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması” ifadesinden, 8-11 yıl grubu, 12-15 yıl grubu ile 16 ve üstü öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Yine aynı ifadesinden 4-7 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler 16 ve üstü yıl grubu öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre; yeni göreve başlayan öğretmen ve yöneticiler, okullardaki yöneticilerin kendilerine karşı daha hoşgörülü olmalarını bekledikleri anlamına gelebilir.

Tablo 47 incelendiğinde; 1-3 yıl grubu, 4-7 yıl grubu, 8-11 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler “Yöneticilerin diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması” ifadesinden 16 ve üstü öğretmen ve yöneticilerine göre daha fazla etkilenmektedirler. Buna göre;

- 1-3 yıl grubu, 4-7 yıl grubu, 8-11 yıl grubu öğretmen ve yöneticiler, yöneticilerin kendileri ile iletişimlerinde daha açık olmalarını bekledikleri anlamına gelebilir.
- 16 ve üstü yıldır aynı okulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini pek umursamadıkları anlamına gelebilir.
- 16 ve üstü yıldır aynı okulda görev yapan öğretmen ve yöneticiler, yöneticinin kendileri hakkındaki konuşmalarından etkilenmeyeceklerini düşündükleri anlamına gelebilir.

V.3.ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Tablo 48 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar $x=3,37$ (Çok Fazla Etkiler) Düzeyinde "Çalışanlarının fikirlerine önem vermesi" İfadesi, $x=3,35$ (Çok Fazla Etkiler) düzeyinde "Ödül-ceza sistemlerini adil olarak kullanması" ifadesine ve $x=3,33$ (Çok Fazla Etkiler) düzeyinde "Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması" ifadesine verilmiştir. Bu durumda; öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmen performansını en çok etkileyen yönetici davranışlarının; çalışanlarının fikirlerine önem vermesi, ödül-ceza sistemlerini adil olarak kullanması ve öğretmenlerle olumlu iletişim kurması düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar $x=2,19$ (Biraz Etkiler) Düzeyinde "Sürekli iş konuşması" İfadesi, $x=2,34$ (Biraz Etkiler) düzeyinde "Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi" ifadesine ve $x=2,37$ (Biraz Etkiler) düzeyinde "Bürokratik işlemlere odaklanması" ifadesine verilmiştir. Bu durumda; öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmen performansını en az etkileyen yönetici davranışlarının; sürekli iş konuşması, kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi ve bürokratik işlemlere odaklanması düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyini değerlendirmeye yönelik sorulara $x=2,93$ (Oldukça Fazla Etkiler) düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu durum; yönetici davranışlarının öğretmenlerin performanslarını olumlu yada olumsuz yönde oldukça fazla etkileyebileceği anlamına gelebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇLAR

Bu bölümde endüstri meslek liseleri ve teknik liselerde çalışan öğretmenlerin performanslarını etkileyen yönetici davranışlarına ilişkin sonuçlar verilmiştir.

VI.1. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin verilmektedir.

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, çoğunluğu (%83) erkeklerden oluşmaktadır.
2. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, çoğunluğu (%76,9) evlilerden oluşmaktadır.
3. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, çoğunluğunu (%65,4) atelye ve meslek dersleri öğretmenleri oluşmaktadır.
4. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, çoğunluğunu (%58,5) Teknik Eğitim Fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Diğerleri ise, (%17,3) Eğitim Fakültesi, (%15,7) Fen-Edebiyat Fakültesi, (%0,8) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, (%0,8) Mesleki Eğitim Fakültesi, (%1,6) Yüksek Öğretmen Okulu, (%1,9) İlahiyat Fakültesi, (%3,5)'inin de diğer fakültelerden mezun olduğu görülmüştür.
5. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, (%2,7)'si 21-25, (%25,3)'ü 26-30, (%30,9)'u 31-35, (19,1)'i 36-40, (%22,1)'i de 41 ve üstü yaşta olduğu görülmüştür.
6. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, (%14,1)'i 1-5 yıl, (%39,6)'sı 6-10 yıl, (%20,2)'si 11-15 yıl, (%13)'ü 16-20 yıl, (%13)'ünün de 21 ve üstü yıl kıdemlerinin olduğu görülmüştür.

7. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, (%28,5)'i 1-3 yıl, (%26,3)'ü 4-7 yıl, (28,7)'si 8-11 yıl, (%6,6)'sı 12-15 yıl ve (%9,8)'inin de 16 ve üstü yıldır aynı okulda çalıştıkları görülmüştür.

VI.2. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR

VI.2.1. Öğretmen ve yöneticilerde, "Cinsiyet" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin “cinsiyet” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Kadın öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin karar verirken öğretmenlerin görüşlerini almalarının etkilediğini daha az düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
3. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
4. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
5. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin diğer personel ile kendi hakkında konuşmalar yapmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
6. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin karşıt fikirlere karşı tahammül göstermemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
7. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerin başarılarını önemsememelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.2. Öğretmen ve yöneticilerde, "Medeni Durum" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin "Medeni Durum" değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Evli öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanmalarının etkilediğini daha az düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
3. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin kendilerinin başarılı olduğunu göstermek istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.3. Öğretmen ve yöneticilerde, "Okuldaki Göreviniz" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin "Okuldaki Göreviniz" değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, öğretmenlerin görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmamalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
3. Öğretmenlerin performanslarını, meraklı bir kişilik yapısına sahip olmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
4. Öğretmenlerin performanslarını, çevresindekilere sevgi ve saygı göstermelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
5. Öğretmenlerin performanslarını, kendilerinin başarılı olduğunu göstermek istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
6. Öğretmenlerin performanslarını, bürokratik işlemlere odaklanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.4. Öğretmen ve yöneticilerde, "Branş" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin “Branş” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Atelye ve Meslek dersleri öğretmen ve yöneticileri öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin bütün işlerini makam odalarından yürütmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.5. Öğretmen ve yöneticilerde, "En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin “En Son Bitirdiğiniz Eğitim Kurumu” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin bütün işlerini makam odasından yürütmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin selamlaşmalarının (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama) etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

Eğitim Fakültesi mezunu öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin bürokratik işlemlere odaklanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu mezunu öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin ilgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin kendilerinin başarılı olduğunu göstermek istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.6. Öğretmen ve yöneticilerde, "Yaşınız" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin “Yaşınız” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

21-25 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler; öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin okulla ilgili kararların kendi görüşleri yönünde olmasını istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

31-35 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler; öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin sürekli kendini haklı bulmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

36-40 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler; öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin kendilerinin başarılı olduğunu göstermek istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

26-30 yaş grubu öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
3. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler planlamalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
4. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin gerekli durumlarda insiyatif kullanabilmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.7. Öğretmen ve yöneticilerde, "Mesleki Kıdeminiz" Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin “Mesleki Kıdeminiz” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1-5 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlerle olumlu iletişim kurmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin ilgili sektörlerle işbirliği kurmaları ve geliştirmeye çalışmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

6-10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler;

1. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
2. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
3. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.
4. Öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin diğer personel ile öğretmenin kendisi hakkında konuşmalar yapmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

16-20 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler; öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin yapılan işleri ve başarıları takdir etmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.2.8. Öğretmen ve yöneticilerde, "Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz " Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin "Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz" değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Buldukları okulda 1-3 yıldır çalışan öğretmen ve yöneticiler; öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

Buldukları okulda 4-7 yıldır çalışan öğretmen ve yöneticiler; öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin diğer personel ile öğretmenin kendisi hakkında konuşmalar yapmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler.

VI.3.ENDÜSTRİ MESLEK VE TEKNİK LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölümde, öğretmen ve yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin performanslarını en çok yöneticilerin çalışanlarının fikirlerine önem vermesi etkilemektedir
2. Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin performanslarını en çok yöneticilerin ödül-ceza sistemlerini adil olarak kullanması etkilemektedir.
3. Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin performanslarını en çok yöneticilerin öğretmenlerle olumlu iletişim kurması etkilemektedir.
4. Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin performanslarını en az yöneticilerin sürekli iş konuşması etkilemektedir..
5. Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin performanslarını en az yöneticilerin kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi etkilemektedir.
6. Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin performanslarını en az yöneticilerin bürokratik işlemlere odaklanması etkilemektedir.

VI.4. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

1. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
2. Yönetici ve öğretmenlerin medeni durum grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.

3. Yönetici ve öğretmenlerin görev grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
4. Yönetici ve öğretmenlerin branş grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
5. Yönetici ve öğretmenlerin en son bitirilen eğitim kurumu grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
6. Yönetici ve öğretmenlerin yaş grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
7. Yönetici ve öğretmenlerin kıdem grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
8. Yönetici ve öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri grupları arasında, yönetici davranışlarının öğretmen performansını etkileme düzeyine ilişkin görüşleri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur.
9. Yönetici davranışlarının öğretmen performansını oldukça fazla etkilediği görülmüştür.

BÖLÜM VII

ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan faydalanılarak, Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlerin performanslarını etkileyen yönetici davranışlarının ortaya çıkarılması, olumsuz davranışların giderilerek olumluların pekiştirilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. Araştırma sonucunda da görüldüğü gibi yöneticilerin sergiledikleri davranışlar öğretmenlerin performanslarını oldukça fazla düzeyde etkilemektedir. Yöneticiler okulun etkililiğinde anahtar bir role sahiptirler. Bu yüzden okul yöneticilerinin yetkin kişiler olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir. Hizmet içi kurslar, seminerler ya da Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans programlarından yararlanılmalıdır.
2. Araştırma sonucunda, yöneticilerin çalışanlarının fikirlerine önem vermelerinin öğretmenlerin performansını çok fazla etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler özellikle çalışanlarını ilgilendiren konularda onların fikirlerine başvurmalı ve bunları dikkate almalıdır.
3. Araştırma sonucunda, yöneticilerin ödül-ceza sistemini adil kullanımlarının öğretmenlerin performansını çok fazla etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ödül-ceza sistemini adil kullanmalı ve adaletsizlik yapmamaya özen göstermelidir.
4. Araştırma sonucunda, yöneticilerin öğretmenlerle olumlu iletişim kurmalarının öğretmenlerin performansını çok fazla etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler öğretmenlerle tüm iletişim kanallarını açık tutmalı ve onlarla olumlu iletişimini geliştirmeye çalışmalıdır.
5. Araştırma sonucunda, yöneticilerin sürekli iş konuşmaları, kendilerinin başarılı olduklarını göstermek istemeleri ve bürokratik işlemlere

- odaklanmalarının öğretmenlerin performansını biraz etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler sürekli iş konuşmak, kendileri övmek ve bürokrasinin gereklerini yerine getirmek yerine davranışları ile iyi bir örnek ve rehber olmalıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenleri güdülemedir.
6. Araştırma sonucunda, yönetici davranışlarından bayan öğretmenlerin performanslarının daha fazla düzeyde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler öğretmenlerin kişisel farklılıklarını dikkate almalı ve davranışlarını düzenlemelidir.
 7. Araştırma sonucunda, yöneticilerin öğretmenlere karşı sert üslup kullanmasından 1-3, diğer personel ile öğretmenler hakkında konuşmalar yapmasından ise 4-7 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin performanslarının daha fazla düzeyde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler okulda yeni göreve başlayan öğretmenlere kendilerini iyi tanıtmalı, onların güvenlerini kazanarak bu tür olumsuzluklara imkan vermemelidir.
 8. Araştırma sonucunda, yönetici davranışlarından 26-30 yaş grubu ve 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin performanslarının daha fazla düzeyde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin bu öğretmen grubunun performanslarını artırıcı yönde davranışlarda bulunması gerekmektedir.
 9. Atelye ve Meslek dersleri öğretmen ve yöneticileri öğretmenlerin performanslarını, yöneticilerin bütün işlerini makam odalarından yürütmelerinin etkilediğini daha fazla düşünmektedirler. Yöneticiler, bölümleri sık sık ziyaret etmeli, atelye ve meslek dersleri öğretmenleri ile görüş alışverişinde bulunmalıdır.
 10. Yöneticiler, öğretmenlerin performanslarını, öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmelerinin, görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol açmamalarının, meraklı bir kişilik yapısına sahip olmalarının, çevresindekilere sevgi ve saygı göstermelerinin, kendilerinin başarılı olduğunu göstermek istemelerinin, bürokratik işlemlere odaklanmalarının etkilediğini daha fazla düşünmektedirler. Öğretmenler ise anketteki hiç bir soruda yöneticilerden daha fazla düzeyde etkilendiklerini belirtmemişlerdir.. Öğretmenler, kendilerini ve içinde buldukları ortamın şartlarını tanımaya

çalışmalı, bireysel performanslarında nelerin etkili olduğu konusunda yeterince bilgi ve tecrübe edinmelidirler..

11. İşsizlik ve niteliksiz eleman sorunlarını aşmak, ülkenin kalkınmasını hızlandırmak için Mesleki ve Teknik Eğitim teşvik edilmeli ve gerekli düzenlemeler bir an önce yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitap ve Dergiler

1. Açıkalın, A.: *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayınevi, Ankara, **1998**
2. Akal, Z.: *Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Milli Prodüktivite Merkezi. Ankara, **2003**
3. Altuntepe, A.: Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, İzmir, **1999**
4. Atay, K.: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Genel İş ve Tutum Davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Güz 2001, sayı 28, sayfa 471- 482, **2001**
5. Başaran, İ.E.: *Yönetimde İnsan İlişkileri*(3.Baskı), Nobel Yayınevi, Ankara, **2004**
6. Başaran, İ.E.: *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Umut Yayınları, Ankara, **2000**
7. Binbaşıoğlu, Cavit.: *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, **1983**
8. Bursalıoğlu, Z.: *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem Yayınları, Ankara, **1997**
9. Bursalıoğlu, Z.: *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*, Pegem Yayınları, Ankara, **2000**
10. Can, N.: Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, s.103-119, **2004**
11. Cemaloğlu, N.: Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 153-154, Kış-Bahar, **2002**
12. Cüceloğlu, D.: *Yeniden İnsan İnsana*(21.Baskı), İstanbul, Remzi Kitabevi, **1999**
13. Dağlı, A.: İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yaz, Sayı 23, **2000**
14. Demirbolat, A.O.: Yönetici ve Empatik Yaklaşım, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 14, sayı 114, **1999**

15. Güçlü, N.: Okula Dayalı Yönetim, *Milli Eğitim Dergisi, Sayı 148, 2000*
16. Ilgar, L.: *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kırklareli, **2005**
17. Kaya, Y.K.: *Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Bilim Yayınları, Ankara, **1993**
18. Kayıkçı, K.: Yönetici Yetiştirme Sorunu, *Milli Eğitim Dergisi, sayı 150, 2001*
19. MEB, EARGED, *Okulda Performans Yönetimi Modeli*, ANKARA, **2006**
20. Okutan, M.: Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, *Milli Eğitim Dergisi, Kış 2003, Sayı 157, 2003*
21. Özden, Y.: Okullarda Katımlı Yönetim, *Eğitim Yönetimi Dergisi, Yaz 1996, sayı 3, 1996*
22. Özden, Y.: Okul Yöneticilerinin Öğrenme-Öğretme Sürecine İlişkin Tutumları, *Milli Eğitim Dergisi, Sayı 141, s.37-42, 1999*
23. Özdemir, S.: *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, **2000**
24. Taymaz, H.: *Teftiş ve Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara, **1993**
25. Taymaz, H.: *Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, **2000**
26. Terzi, A.R. ve Kurt, T.: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Sayısının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:33, Sayı:166, 2005*
27. Töremen, F. ve Kolay, Y. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler, *Milli Eğitim Dergisi, Güz 2003, sayı 160, 2003*

Tezler

1. Akar, A.: "İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, **2006**
2. Akbulut, S.: "Genel Liselerde Yönetici Davranışlarının Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, **2004**

3. Aksoy, Ş.: “Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışlarının Sıklığı İle Öğretmenlerin Etkilenme Biçimleri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, **2005**
4. Alkış, H.: “Çalışanların Performanslarının Artırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, **2001**
5. Ataklı, A.: “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, **1993**
6. Ayık, A.: “İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetsel davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, **2000**
7. Balcı, B.: “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, **2004**
8. Celep, C.: “Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü Ve KİT Örneği”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, **1990**
9. Çelik, M.: “Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansının Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, **2006**
10. Düşükcan, M.: “Elazığ’daki Orta Ölçekli Özel Sektör İşletmelerinde Yönetici Davranışlarının İşgören Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, **1995**
11. Ersoy, S.: “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler arasındaki İletişim Sorunları”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, **2006**
12. Gökyokuş, S.: “İşletmelerde Yönetici Davranışlarının İşgücü Verimliliğine Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, **1999**
13. Kaplanoğlu, Z.: “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, **2004**

14. Karakaş, M.: “Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici-Öğretmen İletişimi“, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, **1999**
15. Polat Oğur, S.: “Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, **1999**
16. Sezer, E.: ”İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Tutum Ve Davranışlarının Örgüt İçi İletişime Etkileri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, **2005**
17. Sofuoğlu, M.E.: “İlköğretim Denetmenlerinin İnsan İlişkilerine Yönelik Davranış Biçimlerinin Sınıf Öğretmenlerince Algılanması“, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, **2002**
18. Şenufuk, Y.: “Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri“, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, **2004**
19. Taşan, Ü.: “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, **2005**

Elektronik Yayınlar

1. 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç (AKIN ARSLAN)
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 (Erişim Tarihi:20.12.2007).
2. Faruk BİLAL Teknik Dergisi / Ins. Müh.
<http://izoder.org.tr/pdfadmin/files/1187763151.pdf>
(Erişim Tarihi:20.12.2007).
3. Balcı, İ. İnsan Kaynağı Yöneticisi Olan İlköğretim Okulu Yöneticileri Öğretmenlerin Zayıf (Başarısız) Yönlerini Güçlendirmek Ve Sürekli Gelişimlerini Sağlamak Amacıyla Neler Yapmaktadırlar?
<http://www.mufettisim.org/resimler/dosyukle/yoneticiog.htm>
(Erişim Tarihi:20.12.2007).
4. <http://www.frmtr.com/biyografi-felsefe-psikoloji-sosyoloji/722840-okul-yonetiminde-degerlendirme.html> (Erişim Tarihi:20.12.2007).

5. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi01/altundepe.htm>
(Erişim Tarihi:20.12.2007).
6. Temel Eğitime Destek Programı-Web sayfası dökümanı
<http://tedp.meb.gov.tr> (Erişim Tarihi:20.12.2007).
7. Oğuz, M.(2006).Eğitimde Performans Değerlendirme Uygulamaları.
<http://www.yeniasya.com.tr/2006/12/05/egitim/default.htm>
(Erişim Tarihi: 05.12.2006).
8. Fırat, Tahsin <http://stu.inonu.edu.tr/~tafirat/odev.html>
(Erişim Tarihi: 20.12.2007).
9. http://oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/ulusal/Cagdas_Ogretmen_Profil.html
(Erişim Tarihi: 20.12.2007).

EK-1:

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, “İstanbul İlindeki Endüstri Meslek Liseleri ve Teknik Liselerde Görev Yapan Yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkileri” konulu yüksek lisans tezime bilgi toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri içeren çoktan seçmeli sorular bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde ise öğretmen performansını etkilediği varsayılan nedenler bulunmaktadır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Ankete adınızı yazmanız gerekmemektedir. Size uygun seçeneğin karşısına lütfen (X) işareti koyunuz. **Araştırmanın geçerliliği için lütfen tüm soruları cevaplayınız.**

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Danışman;
Prof. Dr. Semra ÜNAL

Sadi ÖKSÜZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz

() Erkek () Kadın

2. Medeni durumunuz

() Evli () Bekar

3. Göreviniz

() Öğretmen () Müdür Yardımcısı () Müdür

4. Branşınız

() Kültür dersleri () Atelye ve Meslek dersleri

5. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu

() Teknik Eğitim Fakültesi
() Eğitim Fakültesi
() Fen-Edebiyat Fakültesi
() Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
() Mesleki Eğitim Fakültesi
() Yüksek Öğretmen Okulu
() Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi
() İlahiyat
() Diğer.....

6. Yaşınız

() 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üstü

7. Mesleki kıdeminiz

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üstü

8. Bulduğunuz okuldaki çalışma süreniz

() 1-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16 ve üstü

BÖLÜM II

	Aşağıdaki yönetici davranışları öğretmen performansını ne ölçüde etkiler?	Hiç etkilemez	Biraz etkiler	Oldukça fazla etkiler	Çok fazla etkiler
1	Karar verirken öğretmenlerin görüşlerini alması.				
2	Bütün işlerini makam odasından yürütmesi.				
3	Yapılan işleri ve başarıları takdir etmesi.				
4	Öğretmenlerle yalnızca gerektiğinde iletişim kurması.				
5	Okuldaki sorunları çözme çabası içinde olması.				
6	Çalışanlarının fikirlerine önem vermesi.				
7	Sürekli iş konuşması.				
8	Kendisine zor ulaşılması.				
9	Mesleki gelişimi destekleyici faaliyetler düzenlemesi.				
10	Kendi yaptıklarının doğruluğunu kabul ettirmek istemesi.				
11	Okulla ilgili kararlara öğretmenleri de katması.				
12	Kişisel sorunlarınızla ilgilenmesi.				
13	Öğretmenlerle olumlu iletişim kurması.				
14	Okuldaki anlaşmazlıkları çatışmaya dönüşmeden çözmesi.				
15	Personelini tanıması ve onların kişiliklerine göre davranması.				
16	Öğretmenlerinin alanlarına müdahale etmesi.				
17	Öğretmenlerine eşit mesafeli olması.				
18	Ders dağılımı, nöbet vb. okul işlerinde adil dağılım yapması.				
19	Öğrencilere karşı otoriter bir tutum sergilemesi.				
20	Olumsuzluklara karşı anlayış göstermesi.				
21	Okulla ilgili kararların kendi görüşü yönünde olmasını istemesi.				
22	Ödül-ceza sistemlerini adil olarak kullanması.				
23	Öğretmenlere karşı sert bir üslup kullanması.				
24	Diğer personel ile sizin hakkınızda konuşmalar yapması.				
25	Okulun fiziki şartlarını düzeltmek için çaba sarf etmesi.				

BÖLÜM III

	Aşağıdaki yönetici davranışları öğretmen performansını ne ölçüde etkiler?	Hiç etkilemez	Biraz etkiler	Oldukça fazla etkiler	Çok fazla etkiler
26	Sürekli günlük işlerle uğraşarak uzun vadeli işler <u>planlamaması.</u>				
27	<u>Selamlaşmaması.</u> (Gördüğünde el sıkıp, hatır sormama)				
28	Karşıt fikirlere karşı tahammül <u>göstermemesi.</u>				
29	Yönetim konusunda yeterli bilgi birikiminin <u>olmaması.</u>				
30	Yenilik önerilerine açık <u>olmaması.</u>				
31	Görev dağılımlarında kişisel çatışmalara yol <u>açmaması.</u>				
32	Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını <u>önemsememesi.</u>				
33	Öğretmenlere otoritesini hissettirmeye çalışması.				
34	Öğretmenlerine değer ve önem vermesi.				
35	İş disiplinin yetersiz olması.				
36	Meraklı bir kişilik yapısına sahip olması.				
37	İyi yada kötü rol modeli oluşu.				
38	Sürekli kendini haklı bulması.				
39	Çevresindekilere sevgi ve saygı göstermesi.				
40	Sosyal etkinliklere katılımı desteklemesi.				
41	İlgili sektörlerle işbirliği kurması ve geliştirmeye çalışması.				
42	Çalışanları ile açıkça paylaşılan ortak amaçlar saptaması.				
43	Destekleyici liderlik yapması.				
44	Risk alma girişimini güdülemesi ve ödüllendirmesi.				
45	Okulda birlik, dayanışma ve güveni yansıtan olumlu bir hava oluşturması.				
46	Kendisinin başarılı olduğunu göstermek istemesi.				
47	Bürokratik işlemlere odaklanması.				
48	Gereksiz ayrıntılarla zaman kaybetmesi.				
49	Öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini desteklemesi.				
50	Gerekli durumlarda insiyatif kullanabilmesi.				

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen belirtiniz..

EK-2: MESLEKÎ VE TEKNİK EĞİTİM YÖNETMELİĞİ

Resmî Gazete : 3.7.2002/24804

Tebliğler Dergisi : AĞUSTOS 2002/2539

Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları;

Madde 253– Müdür, millî eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, millî eğitimin genel amaçları ile kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim-öğretim lideridir. Müdür; kurumu, bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yönetir.

Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur, mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

Müdür;

a) Kurumdaki eğitim-öğretim ve işleyiş ile ilgili olarak:

1) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Yetkili kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Öğretmenlerin de görüşlerini alarak okutacakları dersler ile atölye, lâboratuvar ve işletmelere ilişkin görevlerin dağılımını yapar. Öğretim programları ile eğitim-öğretimle ilgili kaynakların kurumda bulundurulmasını sağlar.

2)Yıllık ders plânlarının hazırlanması amacıyla zümre öğretmenler kurulu toplantılarının yapılmasını sağlar. Öğretmenlerden sorumlu oldukları derslerle atölye ve lâboratuvar etkinliklerini; bölüm, atölye, lâboratuvar ve tesis şeflerinden, üretim ve hizmete yönelik yıllık plânları ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerekli değişiklikleri yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.

3) Kurumun derslik, lâboratuvar, atölye, kütüphane, makine, araç-gereci ile diğer tesisleri eğitim-öğretime hazır bulundurur. Bunların kurulmasını, geliştirilmesini, zenginleştirilmesini ve olanaklar ölçüsünde diğer öğretim kurumları ile çevrenin de yararlanmasını sağlar.

4) Kurumda eğitim-öğretim hizmetlerinden yararlanacak öğrenci/kursiyerlerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlar ile iş

birliği yaparak il sınırları içindeki bütün kurum ve işletmelerden yararlanılması, gerekli durumlarda bağış ve bina kiralanması ile ilgili işlemleri yürütür.

5) Eğitim-öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek için öğretmenler kurulunu, bölüm, atölye, tesis ve lâboratuvar şeflerini sınıf, zümre, eğitici kol ve sınıf rehber öğretmenlerini toplantıya çağırır, zümre öğretmenleri arasında eş güdümü sağlamak amacıyla zümre başkanları ile toplantılar yapar. Bu kurulların kararlarını onayladıktan sonra uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

6) Eğitim-öğretimin amacına uygunluğunu belirlemek üzere dersleri izler.

7) Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için atölye, derslik, lâboratuvar, işlik ve tesislerin birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki iş yeri, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla iş birliğine gidilerek insan gücü gereksinimi ile alan/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, lâboratuvar, uygulamalı ders ve staj çalışmalarının buralarda yapılabilme olanaklarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.

8) Programların uygulanmasında ve geliştirilmesinde ilgililerin görüşlerini de alarak kurum gelişim yönetim ekibi çalışmalarının plânlamasını ve yürütülmesini sağlar. Gerekli durumlarda bu konularda üst makama öneride bulunur.

9) Kurumun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü önlemi alır, alınan kararları zamanında ve etkili bir şekilde uygular, öğrenci/kursiyerlere istenilen davranışların kazandırılmasını sağlar.

10) Mevzuatına uygun olarak aday öğretmenlerin yetiştirilmelerini sağlar.

11) Personelin sicil ile ilgili iş ve işlemlerini mevzuatına göre yürütür.

12) Öğrenci ödül ve disiplin işlerini mevzuatına göre yürütür.

13) Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin mevzuatına uygun olarak yürütülmesini sağlar.

14) Özel eğitim gerektiren öğrenci/kursiyerlerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli önlemleri alır.

15) Ders yılı içinde öğrencilere, velilerin başvuruları üzerine beş güne kadar izin verebilir.

16) Haftalık ders programı ile günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

17) Sınavların mevzuatına göre yapılmasını, değerlendirilmesini ve sonuçlarının duyurulmasını sağlar.

18) Açıköğretim Lisesi meslekî açık öğretim uygulamasına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi ve yetişkinlere yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi için gerekli önlemleri alır.

19) Diploma, tasdikname, öğrenim belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.

20) Mezunları izleme ve işe yerleştirme biriminin etkinliklerini koordine eder, sorunlarının çözümünde rehberlikte bulunur. Kurumun yıllara göre meslekî ve akademik başarısını tespit ederek sonuçlarından yararlanır.

21) Görevini gereği gibi yapmayan personeli uyarır, bu davranışın sürdürülmesi durumunda yetkisini kullanır. Yetkisi dışındaki durumları ilgili makama bildirir. Görevini üstün başarı ile yürütenlerin ödüllendirilmelerini önerir.

22) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların yerine personel görevlendirilmesi için gerekli önlemleri alır.

23) İzinli veya görevli olarak kurumdan ayrılırken müdür başyardımcısını, bulunmadığı takdirde bir müdür yardımcısını, müdür yardımcısının da bulunmaması durumunda bir atölye, lâboratuvar veya meslek dersleri öğretmenini müdür vekili olarak önerir.

24) Yönetmelik, yönerge, genelge ve benzerlerini ilgililere imza karşılığında duyurur. Mevzuatın uygulanması ile ilgili önlemleri alır.

25) Bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar ve ilgili makama sunar.

26) Kurumun gereksinimlerini belirler, bütçe olanaklarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç-gereci ve donatım gereksinimlerini zamanında ilgili birime bildirir.

27) Kurumda yapılan her türlü üretime ilişkin iş ve işlemleri mevzuatına göre yürütür. Bu görevi yürütebilecek yeterlikte gördüğü atölye ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere ilgili birime önerir.

28) Kurumun bina, tesis, laboratuvar, atölye ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mülkî amirin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makamlara gönderir.

29) Bir müdür yardımcısı sorumluluğunda öğrenci işleri bürosu kurar.

30) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.

b) İşletmelerde meslekî eğitim ile ilgili olarak:

1) İşletmede meslekî eğitim gören öğrencilere, yaşına uygun asgarî ücretin yüzde otuzundan az olmamak üzere ödenecek ücret, ücret artışı ve diğer olanaklar konusunda öğrenci velisi ile birlikte işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar.

2) Gerektiğinde il meslekî eğitim kurulu çalışmalarına katılır, eğitim sırasında belirlediği hususlarla ilgili olarak kurula bilgi verir.

3) Eğitimi yapılacak meslek alan/dallarıyla ilgili öğretim programlarının ve öğrencilerin işletmede yaptıkları etkinliklerle ilgili formların ders yılı başında işletmelere verilmesini sağlar.

4) İşletmelerdeki meslekî eğitimin usta öğretici/eğitici personel tarafından yapılmasını sağlar.

5) İşletmelerdeki meslekî eğitimin ilgili meslek alan/dalı öğretim programlarına uygun olarak yapılmasını sağlar.

6) Öğrencilerin ücretli ve ücretsiz mazeret izinleri ile devam-devamsızlık durumlarının izlenmesini ve kayıtlarının tutulmasını sağlar.

7) İşletmelerde meslekî eğitim gören öğrencilerin sigortalılıkla ilgili iş ve işlemlerini yürütür.

8) İşletmelere beceri eğitimi için gönderilecek öğrencilerin seçiminin yapılmasını sağlar ve işletmeye bildirir.

9) Ustalık belgesi bulunan ve işletmelerde öğrenci/çırak/kalfaların meslekî eğitiminden sorumlu usta öğretici/eğitici personelin yetiştirilmesi için iş pedagojisi kursları açar, başarılı olanlara usta öğretici belgesi verir, bununla ilgili kayıtları tutar.

10) İşletmelerde meslekî eğitimin, öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve kurum-işletme arasında sürekli iş birliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısı ile ilgili bölümdeki öğretmen, öğrenci, işletme sayısı ve işletmelerin kuruma uzaklıkları dikkate alınarak atölye ve meslek dersleri

öğretmenlerinden kurumda görev verilmek kaydıyla yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, onlara rehberlik eder ve denetler. Yönetici ve öğretmenlere, “İşletmelerde Meslek Eğitimi” adıyla verilecek ek ders görevi ile ilgili programı hazırlar ve il/ilçe millî eğitim müdürlüğüne onaylatır.

11) İşletmelerde görevli usta öğretici/eğitici personelin hizmet içi eğitiminde, kurumun personel ve diğer olanaklarıyla yardımcı olur.

12) İşletmelerde yapılan meslekî eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileri ile iş birliği yaparak eğitimle ilgili gerekli önlemleri alır.

13) İşletme yetkilileriyle yapılan toplantılara başkanlık yapar.

Müdür başyardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları ;

Madde 254-Müdür başyardımcısı, eğitim-öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim işlerinin plânlı, düzenli ve amaçlara uygun olarak yürütülmesinden müdüre karşı sorumludur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür başyardımcısı bulunmadığı durumlarda bu görevi müdür yardımcılarında birisi yürütür.

Müdür başyardımcısı kurumun işleyişi ile ilgili olarak:

a) Müdürle birlikte öğretmenler kurulu toplantılarının gündemini hazırlar, kurulun sekreteryaya iş ve işlemlerini seçilen öğretmenlerle birlikte yürütür. Tutanakların düzenlenmesi, dosyalanması ve kararların uygulanmasında müdüre yardımcı olur.

b) Zümre toplantılarını, sınıf rehber öğretmenliği etkinliklerini, eğitici çalışmaları ve benzerlerini organize eder, alınan kararları müdürün onayına sunar.

c) Aile birliği, koruma derneği, vakıflar ve kurumla ilgili yapılan diğer toplantılara katılır, bunlarla ilgili müdürün vereceği görevleri yapar.

d) Disiplin kuruluna başkanlık eder, ödül ve disiplinle ilgili iş ve işlemleri mevzuatına uygun olarak yürütür.

e) Tören, yarışma, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklerde müdürün vereceği görevleri yapar.

f) Açıköğretim Lisesi meslekî açık öğretim uygulamasına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi ve yetişkinlere yönelik eğitim programlarının uygulanması ile ilgili iş ve işlemleri yürütür.

g) Kayıt-kabul, nakil ve geçiş işlemlerinin yapılmasını, öğrenci kütük defteri ve öğrenci dosyalarının tutulmasını, bunlarla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini izler.

h) Müdür yardımcılarının öğrenci devam-devamsızlıkları ile ilgili çalışmalarını izler. Devamsızlık yapan öğrencilerin velileri ile iletişim sağlar ve gerektiğinde rehber öğretmenle iş birliği yapar.

ı) Velilerin yazılı başvuruları üzerine öğrencilere önemli nedenlerle üç güne kadar izin verir ve sonuçtan müdürü bilgilendirir.

i) Öğrencilerin muayene, tedavi, kontrol, bakım ve sağlık raporlarıyla ilgili işlemlerinin yürütülmesini sağlar.

j) Öğrencilerin askerlik işlemlerinin zamanında yapılmasını, erteleme hakkını kaybedenlerin bağlı buldukları askerlik şubesine bildirilmesini sağlar.

k) Öğretmenlerden not çizelgelerini alır, inceler ve müdürün onayına sunar. Notların sınıf geçme defterine ve karnelere işlenmesini sağlar. Gerektiğinde karne, tasdikname ve diğer öğrenim belgelerini müdür adına onaylar.

l) Karne, öğrenim belgesi, tasdikname, diploma ve benzerlerini inceler ve müdürün onayına sunar.

m) Kurumda düzenlenen kurs ve sınavlarla ilgili işlerin yürütülmesini sağlar.

n) Derslerin öğretmenlere dağıtımını ile ilgili çizelgelerin hazırlanmasını sağlar.

o) Müdür yardımcılarının görevlerini uyumlu bir şekilde yürütülmesini koordine eder, aksayan konularda önlem alır ve durumu müdüre bildirir.

ö) Nöbet çizelgelerini hazırlar, müdüre onaylatır ve müdür yardımcılarının nöbet görevlerini kontrol eder.

p) Öğretmen ve diğer personelin görevlerine devamlarını yakından izler ve çalışmaları hakkında müdüre bilgi verir.

r) Memurların, iç hizmetler şefi bulunmaması durumunda da diğer personelin iş bölümünü düzenler, müdürün onayına sunar ve yürütülmesini sağlar. Ödül veya cezayı gerektiren durumları müdüre bildirir.

s) Aylık, ücret ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yapar veya yapılmasını sağlar.

ş) Müdürün ita amirliği görevini yapması durumunda, görevlendirildiğinde tahakkuk memurluğu görevini yapar.

t) Döner sermaye işletmesince çalıştırılanların dışındaki personelin göreve başlama, görevden ayrılma, izin ve hastalık durumlarını müdüre bildirir. Bunlarla ilgili iş ve işlemleri yapar.

u) Muayene ve kabul komisyonu ile sayım komisyonuna başkanlık eder, bu konulardaki işlemleri mevzuatına göre yürütür.

ü) “Millî Eğitim Bakanlığı Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı”nın gerektirdiği iş ve işlemleri yapar.

v) Yazışma, evrak kayıt ve havale işlemlerinin kurallarına uygun olarak yürütülmesini, istatistik ve diğer cetvellerin hazırlanmasını, gerekli defter, dosya ve çizelgelerin tutulmasını sağlar, bilgisayar teknolojisinden ve çağdaş iletişim araçlarından da yararlanır.

y) Her türlü tebligat işlemini mevzuatına uygun olarak gerçekleştirir, adlî ve idarî yargı ile ilgili işlemleri yürütür.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar.

Müdür yardımcısı, görev yetki ve sorumlulukları;

Madde 255- Müdür yardımcısı, yönetimde müdür ve müdür başyardımcısının en yakın yardımcısıdır. Yönetim, eğitim-öğretim ve üretim işlerinin amaçlarına uygun olarak yürütülmesinden sorumludur.

Müdür yardımcısı kurumun işleyişi ile ilgili olarak:

a) Yerel nitelikli öğretim programlarının geliştirilmesine ilişkin çalışmaları yürütür.

b) Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin işleri yapar.

c) Kurumun bina, tesis ve araç-gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar.

d) Öğrenci/kursiyerlerle ilgili defter, dosya ve belgeleri düzenler.

e) Karne, öğrenim belgesi, tasdikname, diploma, sertifika ve diğer belgeleri müdürle birlikte imzalar.

f) Kurumda kurs, seminer, kamp ve benzeri etkinliklerin düzenlenip yürütülmesinde müdürün vereceği görevleri yürütür. Bu etkinliklerin çalışma saatleri dışında ve hafta sonlarında yapılması durumunda idarî nöbet görevi yapar.

g) Açıköğretim Lisesi meslekî açık öğretim uygulamasına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi ve yaygın meslekî ve teknik eğitim programlarının uygulanması ile ilgili iş ve işlemleri yürütür.

h) Yaygın meslekî ve teknik eğitimde alan araştırması çalışmalarını yürütür, düzenlenecek kursların yıllık çalışma plânını hazırlar. Öğretmen ve/veya usta öğretici görevlendirilmesi, eğitim araç-gereç ve donatıma yönelik öneride bulunur. Müdürün onayı ile kursların periyodik denetimini yaparak hazırladığı raporu en geç bir hafta içinde müdüre verir.

ı) Görev alanıyla ilgili kurul, komisyon ve ekiplere başkanlık eder. Yaygın meslekî ve teknik eğitimde plânlama kurulu sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

i) Çizelgeye göre nöbet tutar, nöbetçi öğretmenleri izler, nöbet raporlarını inceler ve müdür başyardımcısına iletir.

j) Görevlendirildiğinde satın alma işlerini yürütür.

k) Ayniyat, demirbaş ve hesap işlerinin yürütülmesini sağlar. Hesap işlerini yürüten memur veya iç hizmetler şefi olmaması durumunda bunların görevlerini üstlenir.

l) İşletmelerde meslekî eğitim uygulaması yapılan kurumlarda müdür tarafından verilen koordinatörlük görevini yürütür.

m) Görevlendirildiğinde pansiyon hizmetlerini mevzuatına göre yürütür.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar.

Teknik müdür yardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları;

Madde 256- Döner sermayeli kurumlarda, atölye ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış ticarî ve malî konulara yatkın bir müdür yardımcısı, mevzuatına göre teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirilir. Teknik müdür yardımcısı, müdür ve sayman ile birlikte döner sermaye işletmesi çalışmalarının tümünden sorumludur.

Teknik müdür yardımcısı:

“a) Döner sermaye çalışmalarının piyasa şartlarına göre yürütülebilmesi, iş takibi, malzeme alımı, iş teslimi, sipariş alınması gibi konularda piyasayı günü gününe izler.

b) Döner sermaye işletmesinin tahakkuk memurluğu görevini yürütür.

c) Döner sermaye işletmesinin nakit, stok ve duran varlık işlemleri ile muhasebe iş ve işlemlerinin ilgili mevzuat hükümlerine uygun, zamanında ve düzenli olarak yürütülmesini sağlar.

d) Ücretleri döner sermaye işletmesince karşılanan personelin her türlü iş ve işlemlerini izler ve müdüre bilgi verir.

e) Bölüm şeflerince düzenlenen puantajları inceler, imzalar ve onaya sunar.

f) Müdürün izin, rapor ve görevlendirilme gibi nedenlerle görevde bulunmadığı zamanlarda döner sermaye ita amirliği görevini yürütür. Göreve döndüğünde yaptığı işlerle ilgili müdüre bilgi verir.

g) Döner sermayeden veya gerektiğinde genel bütçe ödeneklerinden yapılan satın alma işlerinde Satın Alma Komisyonu'na başkanlık eder.

h) Döner sermaye işletmesinin verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yönetime önerilerde bulunur.

ı) Ambarın kontrol ve denetimini yapar.

i) Döner sermaye çalışmalarında teknik şartnameye uygun üretim yapılmasını sağlar.

j) Döner sermaye makine, araç-gerecinin bakım ve onarımının yapılmasını, sürekli kullanıma hazır durumda bulundurulmasını sağlar, varsa sorunların giderilmesi için önlem alır.

k) Kurumun bakım, onarım ve donatım gereksinimlerini belirleyerek müdürü bilgilendirir.

Ayrıca, görev tanımında belirtilen diğer görevler ile müdür tarafından verilen görevleri de yapar.”

ÖZGEÇMİŞ

10 Ağustos 1978 tarihinde Çorum ili Oğuzlar ilçesinde doğmuştur. İlk öğreniminin bir kısmını ve Orta öğrenimini Ankara'nın Nallıhan ilçesinde tamamlamıştır. 1995 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektrik Öğretmenliği bölümüne kayıt olup, 1999 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl M.E.B. tarafından İstanbul Kadırga Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'ne atanmıştır. Halen aynı okulda görev yapmaktadır. 2005 yılında evlenmiştir.

2006-2007 eğitim öğretim yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programına girmiş ve öğrenimine devam etmektedir.

Elektronik Posta Adresi: sadioksuz@gmail.com