



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞMASINDA YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ

Hazırlayan
İsmail Yapıcıer

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Prof. Dr. İbrahim Yıldırım

TOKAT – 2007

ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞMASINDA YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: / /

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve sayı lı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul
edilmiştir.

ÖZET

Yapılan bu araştırma, ilköğretim okullarında örgütsel iklimin oluşmasında okul müdürlerinin kişisel ve yönetsel davranışlarının, ne derece etkili olduğunun belirlenmesi ve olumlu bir okul ikliminin oluşturulması için öneriler geliştirilmesini amaçlamaktadır. Okullar eğitim sisteminin ürünlerinin elde edildikleri yerlerdir. Her okul, birbirine benzemekle birlikte kendine özgü özellikleri olan bir sistemdir. Bu yüzden her okulun bu “tek”liği göz önünde tutularak incelenmesi gerekir (Başaran, 1982: 84). Okul müdürlerinin en önemli görevi; kurumlarını iyi yönetip, belirlenen amaçlara ulaşmalarını sağlamalarıdır. Bunun için gereken bilgi, beceri ve davranış kalıplarına sahip olmak yöneticiler için bir zorunluluktur. Ayrıca; kişisel ve yönetsel yönüyle yöneticilerimizin sıcak ve demokratik bir örgüt iklimi ortamı oluşturma yönünde davranışlarının bir ürünü olarak gerek eğitim örgütlerinin gerekse çalışanların amaçlarını gerçekleştirmeleri elbette ki istenen bir sonuç olacaktır. Bilgi çağı denilen günümüzde yöneticinin kişisel ve yönetsel özelliklerinin eğitim örgütlerinde iklimin oluşmasında ne düzeyde rolü olduğu hususu merak konusu olmaya devam etmektedir. Bu çalışma, konu ile ilgili literatür eksikliğini tamamlayan küçük bir adımdır. Çalışmanın sonuçları olumlu okul iklimini etkileyen çeşitli unsurlar olduğunu göstermektedir. Olumlu bir okul iklimi oluşturmak için okul örgütlerinin; öğrenci sayı sınıfın 301-500 arasında olması, öğretmen sayı sınıfın 16-30 arasında olması, okul müdürlerinin ise, yaşları bakımından 30 yaş üzeri olması, medeni durum bakımından evli olması, 11 yıldan fazla mesleki kıdemi olması, yüksek lisans yapmış olması ve yönetsel davranış bakımından demokratik tutuma sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Biz de bu konudaki merakımızı, konumuz kapsamında yapmış

olduğumuz bu çalışmayla elimizden geldiğince, bilim literatürüne katkıda bulunma amaçlanmış ve buradan hareketle tez konumuza yönelik ulaşılan sonuçlar ayrıntılı bir biçimde sonuç bölümünde açıklanmıştır.

Abstract

The purpose of the present study was, first, to determine the effects of school administrators' personal and administrative behaviors on organizational climate among primary schools and, second, to bring out suggestions in order to develop a more positive school climate. Schools are places where the outputs of an educational system are attained. While sharing similarities with one another, every school system has its own unique characteristics. Therefore, each and every school has to be investigated with such "uniqueness" in mind. The most important responsibility of a school administrator is to help his/her organization reach her pre-determined goals by means of an effective administration. It is a must that every school administrator possesses the necessary knowledge, skills, and behavior patterns in order to help his/her school reach the above-mentioned goals. In addition, every school administrator should help a warm and democratic organizational environment and also help both the organization and its employees reach their goals by means of his/her personal and administrative skills. The effects of contemporary administrators' personal and administrative characteristics on the development of organizational climate among educational systems have always been a focus of attention. This attention still continues in the era of knowledge. The present study was a small step in filling the information gap present in the literature on the topic. The results of the study show that there are several components that seem to affect a positive school climate. In order to develop a positive school climate, a school has to have 301-500 students and 16-30 faculties. In addition, the school administrator has to be older than 30 years of age and more than 11 years of tenure, be married, and at least completed a master's degree. A final finding is that in order to develop a positive school climate, school administrators should have a democratic administrative attitude.

We aimed to contribute to science literature with our studies in the context of our subject; and on account of this the conclusions to the subject of our thesis have been explained in detail in the part of conclusion.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
Abstract	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. YÖNETİM	4
1.1.1. Yönetim Nedir	4
1.1.2. Yönetim Süreçleri	5
1.1.2.1. Karar Verme:	6
1.1.2.2. Planlama:	6
1.1.2.3. Örgütlenme:	6
1.1.2.4. İletişim:	7
1.1.2.5. Eşgüdümleme:	7
1.1.2.6. Etkileme:	7
1.1.2.7. Değerlendirme:	7
1.1.3. Yönetici	7
1.1.3.1. Yönetici Tipleri	9
1.1.3.1.1. Otokratik Yöneticiler	9
1.1.3.1.2. Demokratik Yöneticiler	9
1.1.3.1.3. Sorumluluk Almayan Yöneticiler	10
1.1.3.1.4. Diğer Yönetici Tipleri	10
1.1.3.2. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	10

1.2. ÖRGÜT İKLİMİ.....	13
1.2.1.Genel Olarak Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı	13
1.2.2. İklim Kavramı ve Ortaya Çıkışı.....	14
1.2.3. Örgüt İklimi ve Tanımı	14
1.2.4. Eğitim Örgütlerinde İklim	16
1.2.5. Örgütsel İklim Boyutları	17
1.3. KATILMAYI SAĞLAMA	21
1.3.1. Karar Verme Nedir	23
1.3.2. Karar Verme Süreci ve Katılma.....	24
1.3.2.1. Yönetime Katılmanın Yararları	25
1.3.2.2 Yönetime Katılmanın Sakıncaları	32
1.4. MESLEKİ BİLGİ	34
1.5. ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ	36
1.6. YETKİ DEVRİ	41
1.6.1. Yetki Nedir	41
1.6.2. Yetki Devri Nedir	41
1.7. PROBLEM DURUMU	47
1.7.1. Araştırmanın Amacı.....	48
1.7.2. Araştırmanın Önemi	49
1.7.3. Problem Cümlesi.....	50
1.7.4. Alt Problemler.....	50
1.7.5. Sayılıtlar	50
1.7.6. Sınırlılıklar	51
1.7.7. Tanımlar	51

2. LİTERATÜR TARAMA.....	53
2.1. YÖNETİCİ DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	53
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	60
2.3. ÖRGÜT İKLİMİ VE BAZI DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	68
2.4. YÖNETİCİ DAVRANIŞI VE BAZI DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	73
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	77
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	77
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	77
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	77
3.3.1. Ölçme Araçları.....	78
3.3.2. Araştırma İzni.....	79
3.3.3. Yöntem.....	79
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	80
4. BULGULAR VE YORUM.....	81
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	144
5.1. SONUÇ.....	144
5.1.1. Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasındaki Değişkenlere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Sonuçlar:.....	144
5.1.2. Okul Müdürlerinin Yönetmeliklerine İlişkin Sonuçlar:.....	147
5.2. ÖNERİLER.....	149
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	149
5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	149
6. KAYNAKLAR.....	150

7. EKLER.....	158
EK-1: OKUL MÜDÜRLERİ ANKETİ.....	159
EK-2: OKUL MÜDÜR YARDIMCILARI ve ÖĞRETMEN ANKETİ	162
EK-4: ARAŞTIRMA İZİNİ	166

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4. 1. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	81
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	81
Tablo 4. 3. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	81
Tablo 4. 4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	82
Tablo 4. 5. Öğretmenlerin Öğretmenlikte Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .	82
Tablo 4. 6. Müdür Yardımcılarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	82
Tablo 4. 7. Müdür Yardımcılarının Cinsiyete Göre Dağılımı	83
Tablo 4. 8. Müdür Yardımcılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	83
Tablo 4. 9. Müdür Yardımcılarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	83
Tablo 4. 10. Müdür Yardımcılarının Müdür Yardımcısı Olarak Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	84
Tablo 4. 11. Müdür Yardımcılarının Öğretmenlikteki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	84
Tablo 4. 12. Okul Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	84
Tablo 4. 13. Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo 4. 14. Okul Müdürlerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo 4. 15. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı	85
Tablo 4. 16. Okul Müdürlerinin Çalışılan Okuldaki Kıdem Yılı Durumlarına Göre Dağılımı	86
Tablo 4. 17. Okul Müdürünün Yaş Grubunun Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi	86
Tablo 4. 18. Okul Müdürünün Cinsiyetinin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi	87

Tablo 4. 19. Okul Müdürünün Eğitim Düzeyinin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi	88
Tablo 4. 20. Okul Müdürünün Medeni Durumunun Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi	89
Tablo 4. 21. Okul Müdürünün Mesleki Kıdeminin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi	89
Tablo 4. 22. Okulun Öğrenci sayı sınıf Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi....	90
Tablo 4. 23. Okulun Öğretmen sayı sınıf Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi.	91
Tablo 4. 24. Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Genel Olarak Okul Müdürlerinden Beklentilerine İlişkin Tutumları.....	92
Tablo 4. 25. Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Genel Olarak Okul Müdürlerinden Sergiledikleri Tutumlara İlişkin Gözlemleri.....	93
Tablo 4. 26. Cinsiyetleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Beklenen Durum.....	95
Tablo 4. 27. Cinsiyetleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum.....	96
Tablo 4. 28. Yaşları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Beklenen Durum.....	97
Tablo 4. 29. Yaşları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum.....	98
Tablo 4. 30. Öğrenim Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Bekledikleri Durum.....	100
Tablo 4. 31. Öğrenim Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum.....	102

Tablo 4. 32. Medeni Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Bekledikleri Durum	104
Tablo 4. 33. Medeni Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum.....	105
Tablo 4. 34. Meslekteki Kıdemleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Beklenen Durum.....	106
Tablo 4. 35. Mesleki Kıdemleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum.....	108
Tablo 4. 36. Okul Müdürünün, Bir Sorunun Çözümünde Öğretmenlerle Bilgi Alışverişinde Bulunması.....	110
Tablo 4. 37. Okul Müdürünün Koyduğu Kurallarla İlgili Soru Sorulamaması Ve Okul Müdürünün Kesinlikle Eleştirilebilir Olması	111
Tablo 4. 38. Okul Müdürünün, Seçmeli Okutulacak Derslerin Belirlenmesinde Müdür Yardımcılarının Ve Öğretmenlerin Görüşlerini Alması	113
Tablo 4. 39. Okulda Yönetimin İsteği Üzerine Rapor Hazırlanmasını Gerektirecek Çalışmalara Öğretmenlerin Aktif Olarak Katılması	114
Tablo 4. 40. Okuldaki Öğretmen Toplantılarının Katı Ve Kesin Bir Gündeme Göre Düzenlenmesi.....	115
Tablo 4. 41. Okul Müdürünün Haftalık Ders Dağıtımında Öğretmenlerin Önerilerini Ve İsteklerini Dikkate Alması	116
Tablo 4. 42. Okul Müdürünün Eğitim Ve Öğretimle İlgili Sorunlar Ve Kararlarda Öğretmen Öğrenci Ve Velilerin Görüşlerini Almaya Özen Göstermesi	118
Tablo 4. 43. Okul Müdürünün Yönetimi Sırasında Birbirine Zıt Düşecek Kararlar Almaması	119

Tablo 4. 44. Okul Müdürümüz Okulda Alınan Kararların Uygulanıp Uygulanmadığının Takibini Yapması.....	120
Tablo 4. 45. Eğitim-Öğretim İle İlgili Çalışmaların Yasal Kontrollerinin Zamanında Yapılması.....	122
Tablo 4. 46. Okuldaki Mevzuat Uygulamalarının Yasa Tüzük Ve Yönetmeliğe Uygun Olması.....	123
Tablo 4. 47. Okuldaki Çalışanlardan Yasal Ve Mesleki Standartlara Tam Anlamıyla Uymalarının Beklenmesi	124
Tablo 4. 48. Okul Müdürünün Kurum İle İlgili Yasa Tüzük Yönetmelik Ve Genelgelerle İlgili Bilgi Düzeyinin Yeterli Olması.....	126
Tablo 4. 49. Okulda, Müdür Yrd. İle Öğretmenlere Verilen Ek Görevlerin Ve Etkinliklerin Yazılı Olarak Bildirilmesi	127
Tablo 4. 50. Okulda Basit İşler İçin Bile Dilekçe İle İzin İstenmesi.....	128
Tablo 4. 51. Okuldaki Görev Dağılımının Bilgi Yetenek Ve Uzmanlık Alanına Önem Verilerek Yapılması.....	130
Tablo 4. 52. Gösterilen Gayretlerin Ve Başarıların Okul Müdürü Tarafından Takdir Edilip Ödüllendirilmesi.....	131
Tablo 4. 53. Okuldaki Disiplin Problemlerinin Çözümünde Okul Müdürü İle İşbirliği İçinde Çalışılması	132
Tablo 4. 54. Okul Müdürümüz Çalışanlara Tarafsız Ve Adil Davranması	134
Tablo 4. 55. Okul Müdürünün Okuldaki Gerginlik Ve Çatışmaları Çözme Becerisi ..	135
Tablo 4. 56. Okul Müdürünün Yaratıcılık Yeteneğini Kullanma Konusunda Öğretmenlere Destek Olması.....	136
Tablo 4. 57. Okul Müdürünün Her Şeyin Kendisine Sorulmasını Pek Sevmemesi	137

Tablo 4. 58. Herhangi Bir Konuda Uygulamanın Doğru Olduğunun Düşünüldüğünde Bunun Müdüre Danışmadan Yapılması.....	138
Tablo 4. 59. Okul Müdürünün Katkılarıyla Okulda Her Türlü Çalışmalarda Sorumluluğun Paylaşılması	140
Tablo 4. 60. Okul Çalışanlarının Kendi Görevlerini Müdürden İzin Almadan Rahatlıkla Yapabilmesi	141
Tablo 4. 61. Alt Boyutlara İlişkin Denek Görüşleri	142
Tablo 4. 62. Denek Gruplarının Görüşleri Arasındaki Farkı Bulmak İçin Yapılan Bonferroni Testi Sonuçlarına Göre Farklılaşan Denek Grupları	143

1. GİRİŞ

Eğitimin en nihai, en temel amacının; mutlu insan yetiştirmek olduğu (Karşlı,2004: 11), formal ortamlarda bunun da öncelikle okullarda gerçekleştirildiği düşünüldüğünde okul müdürlerinin kurumlarını iyi yönetmek ve belirlenen amaçlara ulaştırmak adına tüm yönlerden olduğu gibi örgüt iklimini oluşturma yönünden de bazı kişisel ve yönetsel özelliklere sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Yönetsel yetersizliği olan sorunlu yöneticiler, kurumlarının havasını olumsuz yönde etkileyebilirler. Bu da çalışan personelin kurumdan ayrılma yolları aramasına ve performansının düşmesine ayrıca iş doyumlarının azalmasına neden olabilecektir.

Sosyal bir girişim olan eğitimde, okul örgütünün işgörenleri olan öğretmenlerin göstereceği performans, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön adımıdır. Performansı etkileyen en önemli etkenler ise işgörenlerin güdülenmesi ve iş doyumudur. Bu görevi öncelikle okul yöneticileri üstlenmek durumundadır (Fişek, 1979: 80).

İçinde yaşadığımız çağ değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır. Çünkü ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyaset ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda çok yeni gelişmeler yaşanmaktadır (Erdoğan, 2004: 12).

İnsanın yalnız başına bütün gereksinimlerini karşılamasına imkan yoktur. İnsan toplumsal bir varlıktır. Toplum halinde yaşar, toplu halde yaşamının bir sonucu olarak her işi kendisi yapmaz ve başkalarının yardımına ihtiyacı vardır.

Toplum en büyük birimdir; fakat onun içinde de ekonomik, siyasal, dinsel örgütlerle devlet örgüt ve kurumları vardır. Bu birimlerin içinde okul örgütleri ayrı bir yer almaktadır. Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş

insanlardan oluşmuş birlikteliklerdir. Dolayısıyla örgütlerin ve bireylerin amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda yönetici davranışları hayati önem arz etmektedir.

Örgütlerde demokrasi anlayışının ve etkili iletişimin temelinde insan ilişkileri yatmaktadır. İnsan ve madde kaynaklarını eş güdümlenerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan yönetimlerin dün olduğu gibi bugün de amaçları gerçekleştirme sürecinde çok önemli bir noktayı gözden kaçırdıkları görülmektedir.

Son yıllarda giderek değer kazanan yönetimlerde insan ilişkileri yaklaşımı anlayışının oluşmasında; yönetici davranışları ve örgüt iklimi konularına gereken önemin verilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Çağdaş örgütlerde önemli iki amaç; üretmek ve örgüt çalışanlarının gereksinimlerini karşılamaktır. Örgütte çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına karşılık örgütün amaçları, yani ürün üretilmesi, gerçekleştirilmiş olur. Bu durumun gerçekleşmesi, ancak örgüt yöneticilerinin insan ilişkileri yaklaşımını benimseme ve bunu kurumlarında başarıyla uygulama yüzdesiyle yakından ilgilidir.

Okullar, yaşamımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz yaşama alanlarıdır. Okul yaşamındaki niteliğin artırılmasının sağlıklı bir okul ile olabileceği ileri sürülmektedir. Sağlıklı okulu yönetim boyutundan incelediğimizde; okula kaynak sağlayan ve bu kaynakları dağıtan, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına yön veren ve rehberlik edebilen bir okul müdürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Turan, 2002: 64).

Yöneticilerin başlıca görevi örgütü etkili, verimli ve diri tutarak kurumlarının yaşamını sürdürmelerini sağlamaktır. Bu süreçte insan ilişkilerine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. İnsan ilişkilerinin daha çok yaşandığı örgütler elbette ki eğitim örgütleridir. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. Burada insan ögesinin

ağırlığı ve vazgeçilmezliği söz konusudur. Eğitim sistemimiz içindeki en önemli unsurlardan birisi sistemin var oluş nedeni olan okullarımızdır. Dolayısıyla okullarımızın her yönden geliştirilmesi gerekmektedir. Okullarımızın gelişmesi; eğitim sistemimizin gelişmesini sağlayacak, o da nihai olarak mutlu insan yetişmesine sebep olacaktır. Ancak okulların gelişmesi için okul örgütlerinde olumlu bir örgütsel iklimin yaratılması gerekmektedir. Olumlu bir okul iklimi oluşturulması hususunda birçok değişken sıralanabilir. Ancak sıralanabilecek bu değişkenlerin içinde okul yöneticilerinin önemli bir yeri olduğu muhakkaktır. Böyle bir durum söz konusu olduğunda, yönetici davranışlarının niteliği ve bunların örgüt iklimi üzerindeki etkilerinin neler olduğunun bilinmesi, iyice anlaşılması ve örgütlerde ne gibi ortamların meydana gelmesine sebep olabileceklerinin iyice anlaşılabilmesi gerekmektedir.

Yaptığımız araştırmayla, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının ve kişisel özelliklerinin okulların örgütsel iklimi üzerindeki etkileri betimlenmeye çalışılmıştır.

Bunun için öncelikle yönetim, örgüt iklimi, yönetimde yetki devri ve mevzuat bilgisi ile çalışma psikolojisi kavramlarının literatürdeki ilişkisi incelenecek, daha sonra yapılan araştırma kapsamında toplanan veriler aracılığıyla örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü hakkında bulgulara ve önerilere yer verilecektir.

1.1. YÖNETİM

1.1.1. Yönetim Nedir

Yönetim, insanlık tarihi ile yaşıt bir faaliyettir. Teşkilatlanmış bir insan grubunun bir takım amaçlarla belli işleri gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde, yönetim söz konusudur. Gerçekleştirilmesi amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubu teşkilatlandıran, emirler veren grup çalışmalarını aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen kısaca sorumluluğu üstlenen kişi yöneticidir (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 1990: 71-72). Bugün, çağımızda, yönetime büyük önem verilmektedir. Bütün devletler yönetimin verimliliği üzerinde durmakta ve çareler bulmaya çalışmaktadırlar. Yönetim konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası örgütler kurulmaktadır. Örneğin ülkemizde birçok üniversite ve yüksek okulda yöneticilik konusunda dersler verilmekte, ayrıca bu konuda eğitim yapan Milli Prodüktivite Kurumu ve SEGEM gibi özel kuruluşlar da bulunmaktadır (Tortop, 1994: 268-269).

Yönetim olgusu, “yardım”, “yöneltme”, “işbirliği” kavramlarını içermekte, ancak bir den fazla kişiden oluşan bir küme içinde söz konusu olmaktadır. Bu nedenle şöyle bir tanım yapılır: Yönetim, geniş anlamda kişilerin ortak çabasının belirli bir amaca (mal ya da hizmet üretimine) yöneltilmesidir (Simon, Simithburg, Thompson, 1965: çev. C. Mihçioğlu: 1).

Yönetim olgusunda, her zaman, ortak bir çabaya, işbirliğine ve koordinasyona dayalı bir ussal etkinlik vardır. Bu itibarla, yönetimi, kısaca, işbirliğine dayanan ussal bir grup etkinliği (Eryılmaz, 1994: 251) olarak tanımlamak da mümkündür. Bu anlamda yönetim, hem kamu kesiminde hem de özel kesimde söz konusudur.

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki işgücünü ve maddi kaynakları kullanma sürecidir (Eryılmaz, 1994: 3). Yine yönetim Simon'a göre; işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır (Kaya, 1996:41).

Yönetimsel faaliyetlerde en önemli öge, işgücüdür; başka bir deyişle insan kaynağıdır. Tüm maddi kaynaklar, yani, para, bina, arazi, araç-gereç, makine, donanım insan elinde anlam ve değer kazanır, insan ögesine yönetim biliminde "personel", "işgören", "görevli", "işçi" gibi değişik adlar verilmektedir.

Senge'ye göre "İnsan dünyaya mutlu olmak için gelir. Birilerinin bilinçli olarak "Yönetim" adı altında ona kaygı, korku, aşırı stres, mutsuzluk yaşatmaya hakkı yoktur. Örnekte bireyin işinden sağladığı doyumun düzeyi mutluluğunun bir boyutudur" (Açıkalan, 2002: 18).

Yönetmenin kapsamına, insanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Kaynaklar deyiminin kapsamına para, zaman, malzeme ve yer unsurları girmektedir. Yönetici, emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yönlendirmek yükümlülüğü yanında, usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır (Tortop, 1990: 117-118).

1.1.2. Yönetim Süreçleri

Yöneticilerin örgütlerini yönetirken yapmak zorunda oldukları çeşitli işlevler vardır. Frederick Taylor yöneticinin ana görevinin emrindeki insan, para malzeme ve makineyi en uygun yöntemleri kullanarak, örgütü en etkili ve verimli bir biçimde amacına ulaştırmak olduğunu vurgulamıştı. Daha sonraları Henri Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve denetlenme olarak formüle etmişti. Urwick ve Gulick adlı yazarlar ise, 1930'lu yıllarda, bu formülü

geliştirerek, yöneticinin işlevlerini ünlü POSDCORB ile ifade ederek, özlük işleri (işgörenin seçimi, işe yerleştirilmesi, yükseltilmesi ve emekliliği vb), yöneltme ve bütçe yapmayı da eklediler. Daha önce belirtildiği gibi; Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1996: 93).

Başaran (1996: 43), Yönetim Süreçlerini; Planlama, Örgütlenme, Eşgüdümleme, İletişim ve Denetleme olarak ele almıştır.

Aydın (1994: 127-162)'da Yönetim Süreçlerini aşağıdaki başlıklar altında açıklamıştır;

1.1.2.1.Karar Verme: McCamy'e göre; bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır.

1.1.2.2.Planlama: Fayol'a göre; planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Gregg'e göre ise, planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Eyleme geçmeden önce düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir.

1.1.2.3.Örgütlenme: Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir.

1.1.2.4. İletişim: İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir.

1.1.2.5. Eşgüdümleme: Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir.

1.1.2.6. Etkileme: Formal örgütün doğası, niteliği bir kontrol sistemini gerekli kılmaktadır. Örgüt için güç zorunludur. Zira, örgütte gerekli düzeni koruyabilmek için en son çare olarak “güce” başvurulabilir. Örgüt, amacını gerçekleştirmede, kendine yaşam gücü kazandıracak güdüleyici bir güç gerektirir.

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan, ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır.

1.1.2.7. Değerlendirme: Tüm kurum ve kuruluşlar, özellikle kamu kurumları, sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Her zaman kasıtlı ve planlı olmasa da bu değerlendirme sürüp gider.

Gerçekleştirmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir.

1.1.3. Yönetici

Yönetici deyimini geniş anlamda ele aldığımızda yönetici sözcüğünü dilimizde kullanılan amir, lider, önder sözcüklerinin belirttiği anlamlarda kullanıyoruz. Yönetici,

bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. (Tortop, 1990: 265).

Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir. Yönetici bütün dikkatini, özellikle dairesindeki çalışmalar dolayısıyla ortaya çıkan sosyal değerler üzerinde yoğunlaştırır. Bu yönetim biçimi de, örgüte uyma ve bağlılığın gerçekleşmesine yardımcı olur (Tortop, 1990: 85).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. maddesinde; İlköğretim Okullarının, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetileceği belirtilmiştir (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003: 21).

Güçlüol, okul müdürünü, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi olarak tanımlamaktadır (Açıklan, 1998:5).

Okul müdürünü görev tanımı ve görev listesi 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları”nda şu şekilde yer almaktadır: (MEB, 2000) “Müdür, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda iyileşmelerini sağlar...” Yine İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde “Müdürün, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu olduğu” ifade edilmektedir (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003: 21).

1.1.3.1. Yönetici Tipleri

Tortop'a göre; yönetici dediğimiz insan, tek tip ve tek özellikte bir kişi değildir. İnsanlar, huyları ve özellikleri yönünden nasıl farklı ise, yöneticilerin uyguladıkları usuller de birbirinden ayrı olabilir. Bu yönden yöneticileri genel olarak üçe ayırmak olanaklıdır (Tortop, 1994:266-267).

1.1.3.1.1. Otokratik Yöneticiler

Otokratik yöneticiler, sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almazlar. Kendileri emir verir ve yaptırırlar. Sert yaradılışlı ve otoriter olan bu yöneticileri üç açıdan ele almak gerekir. Otokratik yöneticilerin bir kısmı sert yaratılışlı olmakla beraber becerikli ve namuslu kişiler olabilir. Bu tip yöneticilerin aldıkları kararların isabet ve uygunluk derecesi üstün olacağı için başında buldukları kurumlarda yararlı olabilirler. Fakat bir insanın, insan olarak her zaman isabetli, uygun kararlar alması olanaksızdır, kusur işleyebilir. İkinci tip yöneticiler ise cömert ruhlu personelini düşünen yöneticilerdir. Bunlar da sert yaradılışlı ve otoriterdir. Bunlar personelini de düşünen, onların çıkarlarını koruyan kişilerdir. Üçüncü tip yöneticiler ise beceriksiz, yeteneksiz yöneticilerdir. Yönetici tiplerinin en tehlikelisi de bunlardır. Hem sert yaradılışlı, kararları danışmasız alan ve hem de yeteneksiz, beceriksiz olan bu yönetici tipleri, kuruluşlarına da zararlı olurlar. Başında bulunduğu kuruluş, başarıya ulaşamaz. Personelde, işinden bıkkınlık getirir.

1.1.3.1.2. Demokratik Yöneticiler

Demokratik yöneticiler karar alırken astlarına danışmayı usul haline getiren, başkalarının, fikir ve düşüncelerine yer veren kişilerdir. Aslında demokratik yöneticileri de ikiye ayırmak gerekir. Gerçek demokratik yöneticiler astlarının ve başkalarının görüş ve düşüncelerini alan ve bunları değerlendiren kişilerdir. Sözde demokrat yöneticiler

ise, formalite gereği astlarının görüşünü alan, fakat bu görüşün üzerinde hiç durmayan, önem vermeyen ve bunları değerlendirmeyen kişilerdir.

1.1.3.1.3. Sorumluluk Almayan Yöneticiler

Bu tip yöneticilere, nemelazımcı, hiçbir şeye karışmak, bulaşmak istemeyen, halk arasında söylenen bir deyimle “etliye sütlüye karışmayan” yöneticiler de diyebiliriz. Bunlar her işi astlarına bırakmış, gününü gün eden kişilerdir. İşlerinden bıkmış, her şeyi astlarına havale etmiş, kendilerine getirilen işlere kızan, bu yönetici tiplerine sık sık rastlamak olanaklıdır. Bunlara, aslında yönetici demek bile doğru değildir. Şeklen yönetici olan bu kişilerin görevi, diğer personel tarafından yapılmaktadır. Bu tip bir yönetim biçiminden fazla yarar beklememek gerekir. Alt kademedeki çalışan personel ne kadar becerikli ve iyi yetişmiş olursa olsun, baştaki yöneticinin yetersizliği iş verimini ters yönde etkiler.

Yine Tortop (1994:267), diğer yönetici tipleri başlığı altında şunları sıralamaktadır:

1.1.3.1.4. Diğer Yönetici Tipleri

- 1- Genel Yönetici,
- 2- Teknik Yönetici,
- 3- Resmi Yönetici,
- 4- Geleneksel Yönetici,
- 5- Doğal Yöneticilerdir

1.1.3.2. İyi Bir Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Yöneticilik alanında yazılmış bazı eski kitaplarda yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Yöneticilere yüklenen bu özellikler belli başlı altı grupta toplanmaktadır. Bunlar: Akıllı davranmak, iyi

davranmak, cesur olmak, anlaşmak, esnek olmak ve danışmak olarak sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 1997: 6-7).

Artık bugün çeşitli denemeler göstermiştir ki, iyi bir yönetim ve iyi yönetici bir kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynak ve imkanlar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir çalışma yapmaktadır. Aynı para, malzeme ve personel ile aynı zamanda birçok eserler meydana getiren yöneticiye ve aynı olanaklara sahip olan, fakat iyi yöneticilik nitelikleri olmayan bir başka yöneticinin hiçbir şey yapamadığına tanık oluyoruz. (Tortop, 1994: 269).

Yöneticiler örgütte değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde de önemli rol oynarlar (Bakioğlu, 1994: 25). Personeli çalıştırabilmek, onları istenilen hedefe götürebilmektir. Yöneticinin bu görevi aslında en güç görevlerden birisidir. Çünkü insan, anlaşılması en güç olan varlıktır. Bugünün teknik imkanları ile bir insanın neler düşündüğünü, aklından neler geçirdiğini bilmek oldukça güçtür. Yönetici, birçok usullerden ustaca yararlanarak emrinde çalışan personelden en iyi biçimde verim elde etmelidir. Yöneticinin görevi, yalnız insanları, emrindekileri ve kendisine fikren bağlı olanları yönetmek değildir. Yönetici usul ve metotları zamana ve şartlara en uygun biçimde uygulamak, yönetimde sevk ve idare kaynakları olarak isimlendirilen insan para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak zorundadır. Yönetici, kamu yönetiminde sevk ve idare unsurları olarak sıralanan planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetleme görevlerini en iyi biçimde yapmalı, “iyi bir planıcı”, “örgütleyici”, “yönetici”, “eşgüdümçü” ve “denetici” olmalıdır (Tortop, 1994: 265). Yine iyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı karar verme ve iletişim

becerilerini içerir. Yöneticilerin iş yerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkiler (Weiss, 1993:15).

Tortop (1994: 270-273), iyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- a) İyi bir yönetici personelinin görüşlerine önem veren, onu dinleyen yöneticidir.
- b) Yönetici geleceğe ait düşüncelerini personele açıklamalıdır.
- c) Yönetici iş yeri ile ilişkisini kesmemelidir.
- d) Yönetici alt kademe personele girişim ruhu aşılmalıdır.
- e) Yönetici sevk ve idare unsurları olarak sayılan planlama, örgütleme, kumanda, eşgüdüm ve denetleme dediğimiz beş unsuru en iyi biçimde uygulamalıdır.
- f) İyi bir yönetici alt kademelere yetki devretmekte cömert olmalıdır.
- g) Yönetici iyi elemanlar yetiştirmelidir.
- h) Herkes yeteneğine uygun işlerde çalıştırılmalıdır.

Ayrıca Tortop (1994: 272-273), yöneticide özellikle sırasıyla şu kusurların bulunmaması gerektiğini ifade etmektedir:

- Taraf tutma,
- Anlayış noksanlığı,
- Kararsızlık,
- Etki altında kalma,
- Korku,
- İleriyi görememe,

1.2. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi başlığı altında burada; Genel Olarak Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı, İklim Kavramı ve Ortaya Çıkışı, Örgüt İklimi ve Tanımı, Eğitim Örgütlerinde İklim ile Örgütsel İklim Boyutları üzerinde durulacaktır

1.2.1.Genel Olarak Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı

Örgüt konusunda çeşitli yazarlar ve bilim adamları tarafından pek çok tanım verilmiştir. Örgüt nedir? Örgüt adı verilen sosyal birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetim üzerinde en fazla durulan alanı oluşturmuştur. Örgüt, insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur. Bu bağlamda, Toffler'e göre örgütler, insan amaçlarının, umutlarının ve yükümlülüklerinin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir (Hasanoğlu, 2007:1). Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Malinowski, 1990: 41). Örgüt, bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir (Hicks, 1979:32). Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi ya da grupla gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1998:61). Alwin Brown'a göre örgüt, her birinin özel fonksiyonu, işlemi, yeri ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımları düzenlenmiş ve oluşturulmuş halidir. Chester I. Bernard'a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir. Yine başka bir tanıma göre örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her

birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, yetki ve sorumlulukları bulunan şahıslar ve gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir (Efil, 1993:91).

1.2.2. İklim Kavramı ve Ortaya Çıkışı

İklim kavramının ortaya çıkışı, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon teorisi alanında yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır. Son zamanlarda özellikle ast-üst ilişkilerini incelemek, örgütün işleyiş tarzına bakmak amacıyla ‘örgüt iklimi’ konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt üyelerinin çoğunluğunca algılanabilen ve örgüte belirli bir kimlik kazandıran örgüt iklimi kavramı örgütte insan davranışını açıklamada oldukça yararlı bir değişkenler kümesini oluşturmaktadır. Eğitim örgütü yöneticilerinin, örgütsel iklimi nasıl algıladıkları ve etkilediklerinin anlaşılmasıyla örgütlerde yöneticilerin yönetsel ve kişisel özelliklerinin etkisinin belirlenmesi ve örgütte egemen olan iklimin anlaşılması yönetim sürecinin incelenmesinde ve sağlığa kavuşmasında önemli bir aşamadır.

İklimi; çalışanların davranışlarını etkileyen ve bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ayırıcı bir özellik olarak ifade edebiliriz. Örgüt ikliminin oluşmasında örgütte çalışan bireylerin kişilikleri de önemli ölçüde etkilidir. Örgüte bulunan bireylerin kişilikleri gibi örgütün de bu kişiliklerden hareketle bir kişiliği vardır diyebiliriz.

Etimolojik yönden iklim sözcüğü Yunanca’dan gelmektedir ve eğilim, temayül anlamı taşır. Bu sözcük yalnızca ısı, basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır (Ertekin, 1978: 3-4).

1.2.3. Örgüt İklimi ve Tanımı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğüne baktığımızda “Örgüt İklimi” ile ilgili olarak karşımıza şu tanımlar çıkmaktadır: 1. Örgüte özgün kimliğini kazandıran

üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi. 2. Örgüt kişiliği. 3. Örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu. 4. Örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava. 5. Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen örgüt üyelerinin her birinin farklı algıları. 6. İnsanların, örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan genel bir hava. 7. Toplumsal bir sistem olarak örgütün formal yapısının yöneticinin formal ve informal davranış biçimlerini ve diğer etkenlerin örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve girdilerinde gözlenebilen öznel etkiler (Demirtaş ve Hasan, 2002:121).

Tuna (1996: 26)'da; "Forehand ve Gilmer'e göre örgütsel iklim, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, oldukça sürekli ve değişmeyen, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler dizisi toplamıdır. Bu tanım, örgüte bir bütün olarak çok fazla önem verirken, örgüt üyelerinin algılamalarını pek önemsemediği gerekçesiyle Taguri tarafından eleştirilmiştir. Forehand'a göre ise, örgütsel iklim en azından üç değişkeni içermektedir. Bunlar, çevresel değişkenler (örgütün genişlik ve yapısı gibi bireyin dışında var olan değişkenlerdir), bireysel değişkenler (örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdülerdir), sonuç değişkenler (bireysel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak düşünülen doyum, verimlilik e işe özendirme gibi) değişkenlerdir. Bu değişkenler göz önüne alındığında örgütsel iklimin bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir" Dediklerini aktarmaktadır.

Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir (Can, 1994:201). Karslı (2004: 33) 'ya göre, örgüt iklimi bir örgütü diğer bir örgüte göre farklı kılan kendine özgü kişilik yapısı ve örgüte giren kişilerin bu kişilikle karşılaştıklarında hissettikleri

duyguların bütünüdür. Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir (Efil, 1993:109).

1.2.4. Eğitim Örgütlerinde İklim

Hoy ve Miskel'e göre ise bir okulun örgütsel iklimi, bireylerin davranışlarını etkileyen ve her okuldan okula değişen iç özellikler setidir (Paknadel, 1988:29).

Okulların iklimi eğitim faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Yıldırım, 1993: 59). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994: 38). Örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin iyi veya kötü insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çarpınan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.

Eğitim ortamlarında kişilikler ve ihtiyaçlardan oluşan birey boyutu, roller ve beklentilerden oluşan kurum boyutuna oranla ağır basar. Eğitim ve yönetim sürecine katılan bireylerin ilgilerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin birbirinden çok farklı olması, eğitim kurumlarının örgüt iklimini oluşturan önemli özelliklerden biri olarak görülmektedir. Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç temel işlerden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. (Bilgen, 1990: 2).

1.2.5. Örgütsel İklim Boyutları

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara, güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Can, 1994:201).

Sergi Ovanni, bir okuldaki sağlıklı bir örgüt ikliminin olmasının birçok faktöre bağlı olmakla birlikte, başarının ilk koşulu olarak görmektedir. Okul ikliminin sağlıklı olmasını aşağıda sıralanan on boyutta yapılacak değerlendirme ile saptanabileceğini belirtmektedir. Bu boyutları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır. (Taymaz, 1997:107).

1. Amaçlar. Okul amaçları, açık, kolay anlaşılır, benimsenebilir, ulaşılabilir, ölçülebilir ve genişletilebilir olmalıdır. Eğitsel amaçların okulun ve çevrenini istek ve gereksinmelerin uygun olması beklenir.

2. Yeterli iletişim. Örgütte dikey ve yatay iletişim kanallarının kullanılması, personelin gereksinim duyulduğu bilginin elde edilmesini sağlar. Kurum içi ve dışı birey ve birimler arası iletişim süreci okulun çalışmalarında etkili olur.

3. Güçleri Dengeleme. Bir örgütte görev, yetki ve sorumlulukların uygun bir şekilde dağılımı, birey ve gruplar arası çatışma ve anlaşmazlıkları önler, örgütün sağlıklı olmasında önemli bir etkidir.

4. Kaynakların kullanılması. Okulun girdilerini oluşturan insan, araç, gereç, para, enerji gibi kaynakların etkili bir şekilde yerinde, zamanında ve uygun biçimde kullanılması gerekir. Görevli personel yapacağı çalışmalarda her zaman gereksinim duyduğu ortam sağlayabilmelidir.

5. Bağlılık. Okulda çalışan personelin kendini tanıması, okulun amaçlarını bilmesi, benimsemesi, kendi amaçları ile tutarlı ve dengeli hale getirmesi beklenir. Birey kendi amaçlarına ulaşabildiği ölçüde okul amaçları da gerçekleşir.

6. Moral okulda görevli personelin işinde doyum sağlanması kendisini iyi ve başarılı hissetmesi beklenir. Personelin içinde temkinli, tedbirli ve istekli olması bir bakıma moralin yüksek olmasına bağlıdır.

7. Yenilikler. Okul bir örgüt olarak çevredeki ve toplumdaki değişme ve gelişmelerden etkilenir. Okulun bu değişmelerden yararlanması ve uyum sağlayabilmesi için amaçlarını geliştirmesi, yeni politikalar geliştirmesi, yöntemler bulması ve uygulaması gerekir.

8. Özerklik. Okulda görev alan personel okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı çalışmalarda kendisinin serbest ve bağımsız olduğunu hissetmelidir. Okul olarak yönetsel, bireyle olacak bilimsel özerklik okulun başarılı olmasını sağlayan önemli bir etkidir.

9. Uyum. Okulun içinde bulunduğu topluma, çevreye hizmet üretirken, çevreden de yararlanır. Okulun içinde personelin uyumlu olması, ayrıca çevredeki kuruluşlarla ilişkiliği ve uyum içinde bulunması karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır.

10. Sorun Çözme Yeterliği. Okul yönetimi çeşitli sorunlarla karşılaşır. Her sorunun önemsizmesi zamanında ve uygun biçimde çözülmesi gerekir. Önemsizmeyen

ve çözümünü ihmal edilen sorunlar gelecekte daha önemli sorunlara neden olabilir. Kurum ve bireylerin çalışmalarını engelleyen her sorun çözülür ve sonucu değerlendirilir (Taymaz, 1997:107-108).

Bursalıoğlu (1994: 18-24) örgüt boyutları ile ilgili olarak şu görüşlere yer vermektedir: Örgütün boyutlarının sayı sı azaltılıp çoğaltılabilir, fakat, bunlardaki kavram ve süreçlerin özü değişmez. Örgütün, burada bir savdan çok fikir olarak ortaya atılan dört boyutu, amaç, yapı, süreç ve havasıdır. Bursalıoğlu bu boyutları şu şekilde açıklamaktadır: “

a) Amaç:

Genel olarak örgütün amacı birçok biçimlerde sözlendirilir. Verimi arttırmak, emeği azaltmak, madde ve insan kaynaklarını kontrol edebilmek, çatışmayı en az dereceye indirmek, bireysel sapmayı azaltmak, insan davranışın kestirme olanaklarını çoğaltmak gibi görüşler bunlardan bir kaçıdır.

b) Yapı:

Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlar, örgütün bu boyutu içinde düşünülebilir. Örgütü bir iletişim ağı ve daima değişen bir varlık olarak kabul eden görüş, örgüt terimleri arasına anatomi, fizyoloji, denge gibi terimler de sokmuş bulunmaktadır.

Örgüt yapısının öğelerinden biri de hiyerarşidir. Örgütün yapısı içinde, gerek makamların gerekse yetkilerin dağılımı, hiyerarşiyi meydana getirir. Böylece hiyerarşi, üst-ast formal ilişkilerini de, bir dereceye kadar, belirtmiş olur. Bu dağılım ve ilişkileri yansıtan örgüt şeması, hiyerarşiyi de yansıtmış olur. Hiyerarşi, örgütün amaç ve yapı boyutları arasında bir köprü görevi görmektedir.

c) Süreç:

Yönetim örgütün boyutlarından biri olmakta ve örgütün üstünde değil içinde kabul edilmektedir. Her ne kadar süreçle kesin olarak birbirinden ayırmak doğru değilse de, hem örgütün amaçlarını, hem de yönetimin görevlerini gerçekleştirmek bakımından, yönetim değil örgüt temel alınmalıdır. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yatmaktır. Yönetim temel kabul edilir ve örgütün üstünde görülürse, örgüt amaçları da geri plana atılır, yahut tamamen unutulur. Halbuki yönetimden beklenen, örgütün amaçlarını değil, madde ve insan kaynaklarını kontrol altına almak ve önceden kararlaştırılmış olan bu amaçlara doğru yöneltmektir.

d) Hava (İklim)

Örgütün bu boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Ayrıca örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile üyelerin gereksemelerinin karşılanması arasındaki oranın da bu hava üzerinde etkisi büyüktür.

Diğer yandan örgütün içinde bulunduğu ortamın da, önem ve etkileri unutulmamalıdır. Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışında, iletişim öğelerinde ve liderlik eylemlerinde büyük roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir.

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Bu konuda yapılan bir inceleme bir eğitim örgütü havasında sekiz boyut saptamıştır. Öğretmenin olumlu davranış gösterilerini moral ve samimiyet, olumsuzluklarını çözülme ve engelleme simgelemektedir. Yöneticinin bunlara paralel olan davranış gösterileri, kendini işe verme, anlayış gösterme, yüksekten bakma ve yakından izlemedir.” (Bursalıoğlu, 1994:18-24).

Örgüt İkliminin boyutlarına uzun uzadıya değinilmeyecektir. Ancak bu iklim boyutlarında ortak olan noktaları belirlemek ya da genel başlıklar altında birleştirmek,

çözümlemelere ulaşmada yararlı olabilir. Bu nedenle örgüt iklimi ile ilgili boyutlar bir birleriyle etkileşim içinde olan, şu üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- 1) Bireye ilişkin özellikler,
- 2) Örgüte ve örgütsel süreçlere ilişkin özellikler ve
- 3) Çevreye ilişkin özelliklerdir.

Boyutlar ne denli değişik olursa olsun, aklında her örgüt, kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratmak ve bunu sürdürmek zorundadır (Ertekin, 1978:28).

1.3. KATILMAYI SAĞLAMA

Örgütte yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel birbirleriyle ve çevreyle etkileşim içindedirler (Yıldırım, 1989: 12).

İnsanlar bazen onaylayabilecekleri bir karara, salt katılmadıkları için hayır diyebilirler. Bu karar, herhangi bir konuda yeniliği amaçlamış olabilir. Birey, aslında bu yeniliği savunur da olabilir; ama kendisine sorulmadığı görüşü alınmadığı için yeniliğe karşı bir tutum alabilir.

Hicks'e göre örgütte karar verme, 1930'larda başlayan "katılmalı yönetim" kavramı ile yönetim bilimi literatüründe geniş yer almaya başlamıştır. Katılımcı ekol, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağını ileri sürmüş ve karar verme ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğunu savunmuştur (Yıldırım, 1989: 19). Karar verme zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir (Kaya, 1996: 94).

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada, işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir işgören göreceği işlerin yalanlanmasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konu oluşturur (Eren, 1993: 338).

Türkiye'de eğitim örgütlerimizde en sık uygulanan katılma biçimi, kurullar (Disiplin kurulları, Görev Yeri Belirleme kurulu, Öğretmenler kurulu vb.) aracılığıyla olmaktadır (Gülmez,1991). Ancak bu kurullardaki yönetime katılma, öğretmenler kurulu dışında, demokratik yollarla gerçekleşmemektedir. Öğretmenler kurulu, öğretmenlerin okullardaki kararlara doğrudan katılabildikleri önemli bir kuruldur. Öğretmenler kurulunda, öğretmenler, kurula doğrudan katılabilirler de yine de bu kurullardaki demokratik katılım görecelidir (Sarpkaya, 1996: 95).

Sorun çözme işlevi, bir ya da birkaç üst yönetimde toplandığında, sorunların çözülme süreci, bunlara çok ağır bir yük olarak biner. Oysa artık çağdaş örgütlerde örgütün sorunlarını çözmede tüm örgütün devinime geçmesinin zorunlu olduğu savunulur. Canlı bir sistem, bir sorunu olduğunda, her gözesi ile sorunu yenmek için akına geçer (Başaran, 1998: 190-191).

Eğitim örgütlerinde yönetime katılmada kararlara ortak olacak işgörenlerin nitelikleri çok önemlidir. Yöneticilerin asklarını yönetime katmada başarılı olabilmesi

için örgüt içi ve dışı etmenlerden ayrı olarak insansal, teknik, kavramsal becerilere sahip olması gerekir. Çünkü eğitimsel kararlar, öğrencilerin (insanın) geleceğini etkileyici niteliktedir (Açıkgöz, 1994, 10; Güçlüol, 1985, 65). Aynı zamanda öğretmenlerin de karar verme süreci ve konuları hakkında yeterli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir (Bursalıoğlu, 1991, 96).

Okullarda yönetime; hangi konularda, kimlerin, hangi düzeyde katılacağı hususunda bir çerçeve olmalıdır. Bu nedenle okullarda yönetime katılmanın etkili olabilmesi, için gereken yasal düzenlemelerin yapılması ve mevzuatın bu yönde desteklenmesi lazımdır.

1.3.1. Karar Verme Nedir

Simon'a göre hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilidir. Karar verme yönetimin kalbidir (Kaya, 1996: 41). Yönetimin kararları, örgüt için bir sorunu ve gerekliliği simgeler (Açıkalın, 1994:7). Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen, birlikte çalışanların değerlendirme esas olan eylemleri, kararlarıdır. Karar, eylemi etkileyen her türlü yargı (Bursalıoğlu, 1991: 82) biçiminde de tanımlanabilir. Hızlı karar vermek, çağdaş yöneticinin özelliklerinden biridir. Hangi eyleme girişerseniz girişin bir kararla başlamak zorunluluğu vardır. Kararlar, verildiği hiyerarşik düzeye göre kapsamlılık içerir. Üst düzeylerde alınan kararlarda örgütün politikaları ve ilkeleri olarak yorumlanır. Orta kademelerde alınan kararlar, genelde uygulama açıklamaları ve stratejileri içerir (Açıkalın, 1998:60,62).

Onaran'a göre, yönetsel karar verme yöneticinin alternatifleri incelemesi ve bunlar arasında bilinçli bir seçme yapması eylemidir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları mevkiinin görev ve

sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını kaçınılmaz kılar (Yıldırım, 1989: 18).

1.3.2. Karar Verme Süreci ve Katılma

Karar verme süreci bir okul örgütünde, eğitim hedefleri doğrultusunda seçim yapabilme gücünü ifade eder. Bir okul yöneticisi, önünde duran maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile yapılacak işler arasında bir örgütlenme ve eşgüdümleme yaparak, okul örgütünün yönetsel sürecini planlar; örgüt içindeki iletişim sürecini etkili bir şekilde işleterek okulu, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları doğrultusunda yönlendirir.

Karar verme bireysel bir süreç mi olmalıdır, yoksa bir eğitim uzmanı olarak kabul edilen eğitim iş görenleri de karar sürecine katılmalı mıdır? Geleneksel yönetim anlayışları açısından baktığımızda, bir yöneticinin varlığı yadsınmayacak derecede öne çıkarılmaktadır; ancak, okulun örgütsel yapısını etkileyebilecek türdeki stratejik kararların alınmasında okul örgütüyle ilgili tüm bireylerin karara katılması doğru olacaktır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler, yöneticiyle birlikte bir ortak karar verme sürecinde bulunmalıdırlar. Ayrıca, okul yöneticisi, operasyonel kararları verme sürecinde de, “insan” etmenini hiçbir zaman göz ardı etmemelidir (Akdağ, 2002:22-23).

Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de, aktarılmadığı sürece, karar yetkisi sorumlu yönetici ve makamındadır (Bursalıoğlu, 1998: 159).

Dereli (1995: 263), üyelerin örgüt yönetiminde karar sürecini etkileme boyutları konusunda şunları belirtmektedir:

1. Bilgi sağlama: Yönetimin karar aşamasında tartışma konusu olabilecek bilgileri işgörenlere vermesi.

2. Tavsiye ve danışma: Görüş ve fikir alışverişinde bulunma ve yöneticinin değişik düşünceleri değerlendirme olanağı bulması.

3. Birlikte karar verme: Yöneticinin personel ile birlikte karar vermesi.

4. Özyönetim: Örgüt üyelerinin örgütle ilgili kararları bizzat kendilerinin alabilme yetkisi.

Eğitim örgütlerinde kararlara katılma gerekliliğinin bir gerekçesi olarak Bursalıoğlu'nun şu sözlerini belirtmek yerinde olacaktır: "Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı olduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçememektedir." (Akdağ,2002:23-24).

1.3.2.1. Yönetime Katılmanın Yararları

Yönetime katılma; üstler çoğu zaman astlarının yapacakları işleri planlarlar ve astlara neleri, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiğini bildirirler. Astlar, işin icracısı (yürütücüsü) olduklarından, birçok pratik tecrübeler ve işin yapılma olanak ve koşulları hakkında değerli bilgilere sahiptirler. Bu nedenle, üstleri tarafından bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmazlar. Hele kendilerini ilgilendiren sorunlarda fikir ve reylerine müracaat edilmesini şiddetle arzularlar. Astlara bu imkan verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine itibar edildiğini bilerek gerçek bir doyum (tatmin) elde ederler. Astların fikirlerini almak, üstlere yaptıracakları işlerin icrası için kolaylık sağlayacaktır. Çünkü, işin planlanmasına az çok katılan ast, icrasını da severek yapacaklardır. Yönetime katılmadan dolayı, ast üstlerinin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar verme alışkanlıklarının edinilmesinde değerli bilgiler sağlayacaktır. Bu durum, onların iyi bir yönetici olarak yetişmelerine de yararlı olacaktır (Eren, 1993:255).

Astın kendisini geliştirmesi koşullarından önemli bir tanesi kendisini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce, görüşleri açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının verilmesidir. Bu tür bir katılma yoluyla ast, iş yerinin sorunlarından daha fazla haberdar olabilir. Sorunlara çözümler bulunmasında kendi görüşlerinin dikkate alındığını görerek gerçek bir doyum elde edebilir. Böyle bir katılma, örgütlerin üst düzeylerinde daha yaygındır. Güven ortamı sağlanmadıkça katılmanın başarılı olması, istenilen sonucu vermesi beklenmemelidir (Aydın, 1994:285).

Yönetici, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar. Karara katılanların alınan kararın uygulamaya konulmasında daha içten bir çaba göstermeleri de beklenmektedir. Görüldüğü gibi, karara katılmanın altında, değişik beklentiler yatmaktadır. Sadece, karara katılanların yeteneklerinden yararlanarak, daha sağlıklı karar verme amaçlanmamakta; aynı zamanda, bireylerin yeteneklerine olan içtenlikli güveni sergileyerek, onların saygısını kazanarak, onlar üzerindeki etkileme gücünü artırmak da amaçlanmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, işgörenleri, karara katarak etkileme söz konusudur (Aydın, 1994: 275-276).

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözetken plan ve programlar dahi onlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandıracak şekilde sunulmayıp, bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın yararları, Aydın'a (1994, 129-131) göre beş paragrafta ifade edilmiştir. Bunlar:

-Okullarda olanaklar sağlandığında öğretim elemanları sağlıklı kararlar alabilirler. Karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleksi nitelikleri geliştirilebilir.

-Karara katılma, örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amacı ve programlarla özdeşleşmesini sağlar.

-Okulda sağlıklı bir katılım gerçekleştiğinde denetime daha az gereksinim duyulur.

-Kararlara daha etkin ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür.

-Eğitim kurumlarında kararlara katılmanın olmadığı durumlarda bireylerde bir sıkıntı oluşması söz konusudur. Kararlara katılma ise bireyleri rahatlatacaktır.

Sarpkaya'nın (1997: 243), Başaran'dan aktardığı şu başlıklar, yönetime katılmayla örgütün şu yararları sağladığı ifade edilmektedir.

-Katılma, demokratik ortamı geliştirir, çatışmaları azaltır.

-İşgörenlerin gönüllü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.

-İşgörenlerin işten doyum düzeyleri artmaktadır.

-İşgörenler, örgütten beklediklerini ussal düzeye indirmektedirler.

Akdağ (2002: 22)'de Aydın'dan; Karar vermeye katılım yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleksi niteliklerinin geliştirilebileceği" ile ilgili olarak şunları aktarmaktadır:

-Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım edebileceği,

-Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulacağı,

-Karar vermeye katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemlerin literatürde yer almakta olduğu,

-Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesinin azalmakta olduğu belirtilmektedir.

Sabuncuoğlu (1995: 204-205), günümüzde yönetime katılmayla, katılmanın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; ne şekilde ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışmaların yoğunlaştığını belirtmektedir.

Ertekin (1977: 175), karara katılmanın başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici bir örgüt ikliminin öğelerinden olduğunu belirtmektedir.

Köse (1985: 40-41); “Norveç, Yugoslavya, İsrail ve ABD’de katılma konusunda uzun yıllardır yapılan araştırmaların birbirlerini doğruladığını ve katılma olduğunda bireylerde aşağıdaki davranışların gözlemlendiğini açıklamaktadır:

-Yönetime Katılma ile birlikte psikolojik gerginlik az olur.

-Rol belirsizliği azalır.

-Profesyonel eğitimle alınan beceri ve yeteneklerin ve sorumluluğun yüksek düzeyde kullanılması sağlanır.

-İşyerinde iyi çalışma ilişkilerinin kurulması gerçekleşir.

-Bireyler işe karşı olumlu tutumlar takınırlar. Daha fazla iş yaparlar, işe bağlıdırlar, ilerleme için büyük fırsatlar olduğunu düşünürler. İlgili kitap ve dergileri okurlar, araştırırlar.

-Yüksek verimlilik sağlar: Düşük devamsızlık, düşük işten ayrılma, yüksek başarımlar düzeyi oluşur.”

Howes ve McCarty (1982) Newyork metropol sahası dışında yapmış oldukları araştırmalarında yönetime katılmanın şu yararlarını vurgulamaktadırlar:

Katılımcı yönetimin karar verme sürecine geniş bir katılımı sağladığını, büyük ölçüde kabul gördüğünü, yönetici ilişkilerini geliştirdiğini, kimin ne karar vereceği üzerindeki anlaşmazlıkları azalttığını belirtmektedirler.

Ayrıca, kararın sorumluluğu, kararların kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarrufu, eğitimcilerin değişime açıklığı gibi konularda da yönetime katılmanın yararlı olduğu üzerinde durmaktadırlar (Sarpkaya, 1997: 244).

Tanrıöğen (1995: 103), öğretmenlerin morallerine ilişkin yapılan araştırmaları taradığı makalesinde kararlara katılma durumlarının öğretmenlerin morallerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Eren (2004:405-411), yönetime katılma ve yararları ile ilgili olarak şu hususları ifade etmektedir:

“Yönetime katılma esas itibariyle işgörenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir.

Yönetime katılma yanlısı olanlar bunu tüm yönetsel sorunları çözümleyen, çatışma sürtüşmeleri önleyen bir formül olarak görmektedirler. Bu düşünürlere göre;

- 1) Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olun bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesinde ve çeşitli çözüm almaşıklarının (alternatiflerin) ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü personel meydana getirilen kararın “kendi kararı” olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır.

- 2) Yönetime katılmanın yararlarından biri de çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bir arada yüzyüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır ve etkisi çok daha yaygın olur. Çünkü kişi, psikolojik olarak, kendileri tarafından eleştirildiği zaman, kendisini zayıf hissetmekte ve inadı bırakmaktadır. Şu halde yönetime katılma, alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır. Çok büyük uygulama gruplarında, grubun kendi içinden seçerek temsil yetkisi tanıdığı kimselere yönetime katılma hakkı verilerek grupların küçültülmesi tercih edilmelidir.
- 3) Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır. Yönetime katılma olgusunda, normal olarak yüzyüze sorun tartışması vardır, bu tartışma tecrübeli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış tecrübeli amirlerini kolayca kavrayabileceklerdir. Ayrıca astlar sorumluluk almaya teşvik edilecekler ve alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alışmış olacaklar ve yönetim kademelerine süratle geçebilecek bilgi, tecrübe ve yeteneğe de kavuşmuş olacaklardır.
- 4) Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi kişiye küçümsenmeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi

geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusu da mevcuttur. Yönetime katılma bu arzunun duyumu konusunda da önemli bir araçtır ve kişilerin kendilerine bu olanağı tanıyan örgütte daha fazla bağlanma duyguları oluşacaktır. Bu duyguyu hızlandıran veya kuvvetlendiren diğer bir olay da, yönetime katılmanın astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından gelen övgülerin oluşturduğu duyuları sağlamasıdır. Doğal olarak, kişilerin hizmette takdir edildikleri konulara ilgileri daha da artacaktır. Şu halde, yönetime katılma kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçların “en uygun koşullarda” gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun anaçlarına da bağlanmış olmaları sonucunu sağlayacaktır.

- 5) Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel (hiyerarşik) yapısından ayrılmasının verimli arttırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.
- 6) Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, personele sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması diğer bir deyimle, personel devir süratının azalması sonucunu sağlamasıdır. Ayrıca buna bağlı olarak, işe devamsızlıklar ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalacaktır.
- 7) Bir yarar da, personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.”

Cummings; “Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren önemli konulardaki kararlara katılmalarından doğan olumlu sonuçların rol performansına yansıdığı görülmektedir” demektir (Aydın, 1993:72).

Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada şu önerilere yer verilmiştir:

-Öğretmenleri ilgilendiren tüm alanlarda öğretmenlerin kararlara katılımı sağlanmalıdır.

-Öğretmenlerin katılımı ile alınan kararlar istikrarlı bir şekilde uygulanmalıdır.

-Ast-üst ilişkileri karara katılım sürecinde, etkili karara katılmayı engellemesine izin verilmemelidir.

-Öğretmenlerle açık iletişim kurulmalıdır.

-Demokratik bir örgüt ortamı yaratılmalıdır.

-Eğitim örgütlerinde yaşanan insan ilişkileri sorunları ortadan kaldırılmalıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 15 Şubat 2007).

1.3.2.2 Yönetime Katılmanın Sakıncaları

Yaptığımız çalışmada yönetime katılmanın yararları yönetime ilişkin olumlu bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte yönetime katılmanın bir takım sakıncalarının da olduğuna dair görüşler de bulunmaktadır.

Mc Gregor (1974: 91) kararlara katılmaya ilişkin şu sakıncaların ortaya atıldığını belirtmekte:

-Katılma, yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatır.

-Zaman kaybına, verimin azalmasına ve yöneticilerin etkinliğinin zayıflamasına neden olur.

-Yönetime katılma, bir yönetim kurnazlığıdır. Böyle düşünenlere göre katılma, karar vermede seslerini duyurduklarını sandıkları koşullar altında insanlara istedikleri şeyleri yaptırmak için ustalıklı ve hileyle kullanılan bir araçtır.

Dicle (1980: 51-52)'de ise yönetime katılmaya karşı görüşleri şöyle ifade etmektedir:

-Buyrukçu bir yönetim biçiminden, örgüt üyelerinin alınan kararlara katılabildikleri demokratik bir sisteme geçiş, güç ve yetkinin yeniden dağıtılması, denetim ve öteki ayrıcalıkların bir bölümünün bir başkasına bırakılması, bağımlı ve güçsüz kişilerin belirli haklara kavuşturulması anlamını taşır. Bu değişim daha önce tüm yasal güç ve yetkileri ellerinde bulunduranlar açısından ruhsal sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum da örgütün başarısını olumsuz etkileyebilir.

-Kimilerine göre katılmalı yönetim, uygulamada savunulduğu gibi örgütsel demokrasiyi artırmak amacıyla değil, işçinin verilen buyrukları olduğu gibi benimsemesini sağlamak ve örgüte bağlılığı artırmak için bir amaç olarak kullanılmıştır.

-İşçilerin kendilerine sağlanan düzeyin ötesinde, yönetime katılmak yönünden bir isteğe sahip olmadıkları yapılan bazı araştırmaların bulguları arasındadır.

-Yönetime katılmayı benimseyenler, onun örgütlerde neler yapabileceğini belirtmekte, ancak kimin neye ve nasıl katılabileceğini göstermemektedirler. Yönetime katılmaya teknolojik nedenlerle karşı çıkanlar da vardır. II. Dünya Savaşından sonra giderek artan merkeziliğe karşı, teknolojik olanaksızlıklar sonucundaki iletişim kopukluklarından işletmelerin olumsuz etkilenmeleri nedeniyle yerinden yönetim uygulamalarına gidilmiştir. Ancak günümüzdeki teknolojik gelişmeler sayesinde artan iletişim kolaylıkları karşısında yeniden merkezileşmeye gidilebilir ve verimlilik yükseltilebilir.

-Katılmalı yönetime karşı çıkanlar, yönetimin mülkiyete bağlı olduğunu, bu nedenle yönetimin ancak anamal sahipliği ile bağdaşabileceğini ileri sürmektedirler.

Can (1991: 216)'da, büyük örgütlerin karmaşık sorunları çözmek için yöneticilerin astlarıyla birlikte toplantılar düzenleyebileceklerini belirterek bu toplantıların sakıncalarını şöyle sıralamaktadır:

“-Grup toplantılarına katılanların zamanlarının değerleri düşünülürse, masraflı olduğu görülür.

-İvedi durumlarda gecikmelere neden olur.

-En iyi karar verme yerine uzlaşma ya da karar vermeden dağılma olasılığı vardır.

-Üstlerin buldukları toplantılarda astlar yalnızca amirlerin hoşuna gidebilecek sorunlara değinebilirler.

-Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlayabilir.”

Güçlüol (1985: 63), karara katılmanın sakıncaları üç maddede toplanmaktadır.

-Kararların kalitesi düşer.

-Bu tür kararlar düşük ölçünleri yansıtır.

-Örgütün amaçlarına aykırı düşer.

1.4. MESLEKİ BİLGİ

Okul müdürü, mesleğinin gerektirdiği mevzuatı iyi bilmeli ve bunu kurumun amaçlarını gerçekleştirme yönünde uygulamalıdır. Mevzuat kelimesi sözlük anlamı itibariyle; herkes tarafından uyulması gerekli sürekli genel ve nesnel kuralları belirtilen hukuksal metinler ya da yönetimin yürütmeye ilişkin olarak ortaya koyduğu yasal kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Hasan, 2002:105).

Önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunmayı amaçlayan okul, müdür tarafından yönetilir (Demirtaş, 2005: 490).

Eğitimin her alanda önem kazandığı çağımızda iyi yöneticilik niteliklerini kazanmada, kuşkusuz eğitim çok etkilidir. Yönetim usulleri, yönetim sanatı, artık bugün bilimsel usullerle açıklanmaktadır. Yöneticilikle ilgili yüksek düzeyde öğretim yapan kuruluşlar açılmaktadır. Birçok kuruluş yöneticilikle ilgili kurs, seminer veya konferans düzenlemektedir. Bu tür eğitim çalışmaları, yöneticilerin bilgilerini tazeleme, verimliliklerini koruma, kendi alanlarında çağdaş hale getirme, üst kademelere hazırlama ve bir süre için onları gündelik sorumluluklardan kurtararak diğer grup ve meslek mensupları ile ilişkilerini yenileme bakımında da, çok yararlıdır. Gerçekten günümüzde yöneticilik alanındaki eğitimin geliştirilmesi artan bir ilgi görmektedir. Modern ekonomilerin hergün değişen ve gelişen özelliklerini, klasik üniversite öğretim programları ile ele almanın güçlüğü dolayısıyla, bu işin üniversitelerin dışında bazı kuruluşlara yaptırılması yoluna da başvurulmaktadır. (Tortop, 1994: 275).

Aslında her örgüt, kendi üyelerinin gereksinmelerini karşılayacak bir iklim yaratarak ve bunun sürdürmek zorundadır. Gerçekten bugünün modern yöneticisini buna zorlayan nedenler vardır. Her şeyden önce örgütler büyümekte, meslekten yöneticilik (profesyonelleşme) yerleşmektedir. Teknoloji gelişmekte, bu da görevlilerin daha çok beceri sahibi olmasını gerektirmektedir. Bunlardan ayrı olarak çalışanlar daha sağlıklı örgütsel koşullarda çalışmak, daha çok doyum elde etmek için çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu etmenlerin tümünü etkileyen bir etmen de örgütsel değişim ve gelişimin bizzat kendisi olmaktadır (Ertekin, 1978: 28).

Yönetim kademesinde bulunan personelin yönetim ile ilgili bilgiye sahip olması kendisini bu şekilde yetiştirme çabası ve bunun yanında, bulunduğu örgütün işleyişine dair kanun, tüzük, yönetmelik vb mevzuat bilgilerini de en iyi şekilde öğrenmesi gerekmektedir. Böylece yönetimde profesyonelleşmeye doğru bir adım daha atılmış olacaktır.

1.5. ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ

Beşeri ilişkilerin sosyal ve psikolojik yönünün anlaşılabilmesi için insan ihtiyaçlarının incelenmesi gerekir (Yalçın, 1985:201). İnsan denilen canlı, her şeyden önce insan olduğu için değer taşır. İnsan canlı varlıklar içinde en gelişmiş olanıdır. İnsan; düşünen, akıl yürüten, diğer insanlarla iletişim kuran, olayları ve kavramları anımsayan, gelecek için plan yapan bir varlıktır. Bu yönleri ile diğer varlıklardan ayrılan insan, saygıdeğerdir. Onun kişiliğine gereken saygı gösterilmelidir (Aydın, 1993: 73).

İnsan değeri ve onuru, insan ilişkilerinde köşe taşı niteliği taşır. Yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerinde dikkatli olmak durumundadırlar. Bu konuda duyarlı olmayan yöneticinin yönetimi esnasında örgütte olumsuz tepkilerle karşılaşması olasılığı fazladır. Çalışma yaşamında bir insanı ele aldığımızda davranışının hangi yönde olduğunu bilmemiz gerekmektedir. İnsanın bir örgüt içinde incelediğimizi unutmamamız gerekiyor. Şunu da bilmek gerekir ki; her davranışın arkasında yatan bir güdü yapısı vardır. Önemli olan da bu güdünün ne olduğunu ortaya çıkarmaktır (Onaran, 1981:1). Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdülerde vardır. Bu güdüler düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin bir işi başarma düşünsel, bir şeye ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir gereksinimdir (Sabuncuoğlu, 1987: 69).

Napolyon Fransız halk kitlelerinin ruhlarına pek derin bir şekilde inmişti. Fakat değişik ırkların psikolojisini bütünüyle anlayamamıştı. Bu bilgisizlik onu İspanya' da ve başta Rusya'da, yenilgisini ve alçalışını hazırlamış olan savaflara sürüklemiştir (Le Bon, 1997:15).

İnsanları yönetme sanatına hakim olmak isteyen her insan, yalnız kendi fikir kuvvetlerini değil, fikir ve hareketlerin başka insanlar üzerindeki etkisini de araştırmalı ve ona göre hareket etmelidir. Bu konuyu anlatacak bir tek kelime varsa, o da, psikoloji bilimidir (Casson, 1997:51).

Psikoloji nerede olursa olsun insanı; özellikle onun duygu, düşünce, davranış ve çalışmalarını inceler. Aynı zamanda psikoloji bir pozitif bilim olarak somut insanı değil, soyut ve genel davranış ya da çalışma yasalarını da tanımlar. İşte, farklı çalışma ortam ve koşullarında çalışan her bireyin, kendine özgü bir çalışma davranışı göstereceği beklentisi, çalışma alanına karmaşık bir nitelik kazandırmaktadır. Çalışma alanı, bir sosyal davranış alanıdır. (Silah, 2005:23). Tarihsel gelişim açısından çalışma psikolojisinin yakın tarihte ortaya çıktığı düşünülmektedir. Avrupa ülkelerinde 1945 yılından sonra Çalışma Psikolojisi alanında hızlı bir gelişmenin olduğu gözlenmektedir. Küreselleşen dünyamızda, çalışma psikolojisinin, çalışma hayatı uyumunun gerçekleştirilmesi, çalışma iş etkinliği ve verimliliğinin artırılması için önemli bir yeri bulunmaktadır Avrupa' da çalışma psikolojisinin durumu ülkelerarası farklılıkları hesaba katmadan genel olarak bu bilim dalının son 20 yılda çok geliştiği söylenebilir (Silah, 2005: 71-82).

Çalışma Psikolojisinin işletmelerde yöneten ve yönetilen tüm birey ve grupların davranışlarını, birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini tüm boyutlarıyla inceleyen bir bilim dalıdır. Çalışma Psikolojisi Bilimi, Davranış Bilimleri ile Psikoloji Biliminin

çalışma yaşamına uygulanmasını sağlarken, çalışan bireylerin karşılaştığı ruhsal, duygusal ve sosyal sorunları inceler ve bunlara çözüm yolları arar. (Tınaz ve Özkaya,1998:89).

Çalışma Psikolojisi Biliminin uygulanmasında, en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler, Çalışma Psikolojisi Bilimini tanıyarak ve ondan azami ölçüde yararlanarak çalışanları daha etkin, verimli ve mutlu hale getirebilirler. İşletmesinde sosyal barışın sağlanmasını isteyen her yönetici, insan ögesine eğilmenin de en az fiziksel ögeler kadar önemli olduğunun bilincinde olmalı ve gereğini yapmalıdır. Çağdaş işletmecilik anlayışı, insan ögesini örgütün vazgeçilmez ve yadsınamaz bir parçası olarak kabul eder. Bu nedenle günümüz yöneticileri işgöreni işyerine kazandırabilmek için öncelikle onu tanımaya çalışmalı, sorunlarını araştırmalı ve birlikte çözümler aramalıdır. Çalışma Psikolojisi, yöneticilerin bu yönde oluşan sorunlarını analiz ederek, etkili çözümler ve yöntemler getirmelerini sağlayan bir disiplin dalıdır (Tınaz ve Özkaya, 1998:90).

İş sağlığı ve çalışma koşulları ile ilgili olarak Dünya Sağlık Örgütü (WHO) bir kurumun şu özelliklere sahip olmasını öngörmektedir.

- Çalışanların bedensel, ve ruhsal ve sosyal refahını en üst düzeye yükseltmek,
- Çalışanların iş koşullarından kaynaklanabilecek sağlık sorunlarını önlemek,
- Sağlığı aykırı risk faktörlerinden korumak,
- Çalışanların bedensel ve psikolojik şartlarına uygun yerlere yerleştirmek,

İşveren-işgören ilişkilerinde sağlıklı ve uyumlu etkileşime girebilmek için, çalışanın psikolojik niteliklerinin çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Psikolojik anlamda her çalışanın bireysel farklılıkları ve kendi içinde nitelik farklılıkları olan, kendine özgü değerler oldukları unutulmamalıdır. Çalışanın psikosomatik kişilik bütünlüğünün

gereği, canlı kalmak değil, yaşamak ve kendini gerçekleştirmektir. Böylece o, özdenetimi ile kendini bilmekte, eksikliği ile erinmemekte, (aşağılık kompleksine girmemekte), fazlasıyla da ğünmemekte (stünlük kompleksine girmemekte), içinde bulunduğu çalışma koşullarına uyum sağlamaktadır. Çalışanların, alışma ortamında göz ardı edilmemesi gereken en önemli niteliği, onun uyum yeteneği olmaktadır. alışan bu üstün uyum yeteneği sayesinde çalışma koşullarını kendi niteliklerine göre değiştirmekte ve ona uyum sağlamaktadır. Bunu gerekleştiremiyorsa, kendini değiştirerek ya da yenileyerek, içinde bulunduğu çalışma koşullarına intibak etmektedir. Bunu da yapamıyorsa, iş çevresini değiştirerek, yeni bir iş ya da çalışma çevresinde uyum sürecine girmektedir. Bir iş görenin çalışma davranışının böyle bir psikolojik dinamiği olunca da, onu işi başında anlamak, yine ona özgü ve özel yöntemleri kullanarak mümkün olmaktadır. Çünkü bir insanın psikolojik davranışlarının (sorunlarının) bir değil, birçok nedeni bulunabilmektedir. Çeşitli basit nedenler bir araya gelerek, adeta bir çığ yumağı gibi sorunlar yumağına dönüşebilmektedir. Belki de, burada görülen basit bir neden, sorunu ele verebilmektedir. Bardağın taşmasına neden olan bir son damla olabilir. Aslında bu kıvılcım ilişkilerde gözlenen sorunun gerçek nedeni olmamaktadır. Bu nedenle, bu basit nedeni iptal etmekle de, gerçek sorun bir türlü özümlenememekte, aksine sorun dana da çıkmaza sokularak büyütölmektedir. Çalışma koşullarında boyutlar arası (işveren-işgören) statü farklılığı nedeniyle oluşan iletişim sorunlarının en önemli niteliği sorunun nedeni ile sonucu ya da görüntüsü arasında doğrudan bir ilişki kurulamayışdır. Taraflar arasında gerçek ve içten ve samimi bir iletişimin kurulamayışı nedeniyle, art niyetli yaklaşımlar, gerçek sorun kaynağının görüntüleri, kendisini çalışma ortamı insan ilişkilerinde, gerilimli ve çatışmalı bir ortamda açığa çıkartabilir. Bu gerçekler, işveren ve yöneticilerin,

çalıştıracakları insanlar (işçi, memur) ve gruplarla (çalışma takımları) kuracakları iletişim ve etkileşimin önem ve duyarlılığını ortaya koymaktadır. Onların, personelleriyle uyumlu bir ilişki kurabilmede, en büyük açmazları, belki de çalıştırdıkları insanları tanımamaları, onlara güvenmemeleri, insan olarak içine düştükleri kaygı, gerilim (stres) ve çatışmaları olmaktadır (Silah, 2005:147-148).

Cooper'e göre (1994) çalışanlar işyerlerine gelirler, ancak işyerlerindeki stres ve örgüt ikliminin sağlıksız yönlerinden dolayı örgüte katkı sağlamaz ya da çok az katkı sağlarlar. Bu da onların sırf orada bulunmuş olmaları için bulduklarını gösterir (Aytaç, 2006:2).

Düzenli olarak çalışanlarının psikolojik durumlarını değerlendirmeli buna yönelik anket çalışmaları yapılmalıdır. Bu anket çalışmalarının birer ya da ikişer yıllık aralıklarla yapılması ve böylece personelin psikolojik durumunu anlaşılması ve bu yönde gerekli çalışmaları yapılması gereklidir (Telman ve Ünsal, 2004:230).

Yöneticinin içten olması gerekir. İçtenlik zamanın bir anına sığan statik bir durum değildir. İnsanın ilişkilinde dürüst ve açık olmasından, insanın daha tam olarak kendi gibi olmasına yönelik sürekli bir araştırmadan doğar. Ancak kendimizi sunmada ve başkalarına ayak uydurmak içten olma riskini üstlendiğimiz zaman, gerçek anlamda bağlantıya girebilir ve gerçek anlamda var olabiliriz. 21. yy. güçlükleriyle baş etmenin tek yolu, başkalarıyla bağlantıyı koparmak değil, onlarla içten bir yaklaşımla bağlantı kurmakla mümkündür (Lewin ve Regine, 2000:368-369).

İyi yönetici, yönetim süreçlerini uygularken çalışanlarının psikolojik durumlarını da dikkate alan yöneticidir. Çalışanlar bedenlerinin yanında psikolojileri, duyguları ve inançlarıyla birlikte bir bütünü oluştururlar ve kurumlarda bulunurlar. İnsanların tüm bu özellikleri bünyelerinde bulundurmaları nedeniyle, değerlendirilmeleri sırasında ve

katkılarının ölçülmesi esnasında bu özellikleri ihmal edilmemelidir. Çalışanların işe katkısı ölçülürken onların psikolojik yönlerini dikkate almak elbette ki yönetimin başarısı olarak değerlendirilecektir.

1.6. YETKİ DEVRİ

Burada sırasıyla; “Yetki, Yetki Devri ile Eğitim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları” başlıkları altında açıklamalarda bulunulacaktır.

1.6.1. Yetki Nedir

Yetki Devri’nden önce yetkiyi tanımlamak yerinde olacaktır. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü’nde; Yetki (Authority): 1. Karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkı. 2. Kurumlaşmış güç, başkalarının davranışını etkileyerek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı (Demirtaş ve Hasan, 2002:169).

1.6.2. Yetki Devri Nedir

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü’nde; Yetki devri (Outhority transfer) ise; 1. Bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve uygulama hakkını kendisi kullanmayıp, astlarına devretmesi ve karar verme hakkını onların kullanmasını sağlaması. 2. Var olan bir yetkinin kısmen veya tamamen başkasına devretmesi. 3. Örgütteki astların dahi üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almalarının sağlandığı, yetkilerin aşağı kademelere aktarılmasıyla kaydırılmasıyla sağlanan örgütsel etkinlik (Demirtaş ve Hasan, 2002:169).

Yetki devri alt kademe yöneticilere gerek kendi gözlerinde gerekse astlarının gözünde meşruiyet sağlar. Yalnızca yönetici ünvanı taşımak insana fazla bir saygınlık kazandırmaz. Eğer bu yöneticiler karar alma yetkisine ve amirlerinin desteğine sahip

değilse, astlarını yönetme ve kontrol etme yetenekleri önemli ölçüde kısıtların. Yetki devri alt kademe yöneticilerin özgüvenini ve yetkinliğini arttırır.

Ayrıca, gayretli insanları motive etmek için yetki verilmelidir. Bu yolla ücret aşamasında da onları memnun etmiş olursunuz (Strauh, 1999: 20)

Yetki devri örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir olgusudur. Sorumluluklar genellikle o kadar fazla ve talepkardır ki, yetki devrine gitmemek kesinlikle işin batmasına yol açar. Bu gibi durumlarda yetki devri esastır (Wells, 1994:30).

Örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecine devir adı verilir. Devir, yöneticinin örgütsel işlevi başarma yeteneğini etkileyen en önemli kavram ya da uygulamadır. Yetki devredilmedikçe örgütsel kademeler, dolayısıyla astlar da olmayacak ve sonuçta örgüt ortaya çıkmayacaktır. Bu nedenle yönetsel bir görevin sahibi olmanın anahtarı yetki ise, örgütün anahtarı yetkinin devredilmesidir (Can,1994:117).

Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü astlara vermektedir. Yetkinin bir bölümünü devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine üsttedir. Astların sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür. Devir yoluyla yetki örgütün her tarafına yayılır. Örgütün etkili olabilmesi isteniyorsa yetki devrinin gereği gibi ve zamanında yapılması zorunludur. Yetki devriyle ilgili ilkeleri örgütün başındaki kişi belirler. Bu kişi yetki devrine inanan biri ise devir felsefesi tüm örgüte yayılacaktır (Can,1994:117). İyi bir yönetici alt kademelere yetki devretmekte cömert olmalıdır. Bütün yetkileri kendisinde toplayan, sık sık kendisine danışılan, rutin işlere imza atan bir yönetici, gereksiz işlere boğulur, ana sorunlarla uğraşmak olanağım bulamaz. Oysaki, yönetici rutin işleri astlarına bıraktığı, ana sorunlarla uğraşmaya, dış ilişkilere ve özellikle inceleme ve yenilikleri

izlemeye zaman bulabildiği oranda başarılı olur (Tortop, 1994:273). Biçimsel yetkiye sahip olmadığı halde insan gruplarını motive ederek peşinden sürükleyen insanlara rastlandığı gibi, çok fazla yetki taşıdığı halde bunları yeterince kullanamayıp insanları belirli bir amaç doğrultusunda gerektiği gibi sevk edemeyen insanlar da mevcuttur (Bingöl, 1996:188).

Eğer yöneticilerin davranışları, astlarının saygınlığını ve rızalarını sağlayacak yönde geliyorsa, bu gibi hallerde üst, yönetsel yetkiye sahip demektir. Üst astları üzerinde gerçek bir yetke (otorite) kurabilmek için aşağıdaki özelliklere ve davranış biçimine sahip olmalıdır.

1. Üst verdiği emirlerde yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olmayı bilmeli ve davranışlarıyla bunu astlarına hissettirmelidir.

2. Üst, biçimsel olmayan, fakat örf, adet, gelenek ve dinsel bağlılıklara hürmet etmeli, vereceği emirlerde bu töresel kıstaslara aykırı hareket etmemelidir.

3. Üst, iş grubunu teşkil eden hür üyeye işlerin görülmesi, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı vermeli, ancak ortaya konan görüşleri iyi bir şekilde değerlendirilmeli, bağdaştırmalı, güzel bir kompozisyon olarak grup üyelerine benimsetebilmelidir.

4. Üst, ast gruplarını tanımaya çalışmalı, grup normlarını, grup içi bağlılıkları, astların müşterek duygu ve ihtiyaçlarını değerlemeli, iç içi ve dışı davranışlarını bunlara uydurmaya çalışmalıdır.

5. Üst, sorumluluğunu yüklendiği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olmalı, yeni bilimsel değişme ve gelişmeleri yakından izleme arzu ve davranışında bulunmalıdır. Astlar, üstlerinin yanlışlarını çıkarma tutkusuna sahiptirler, bu durum ise, üstlerin iş gördürme güçlerini zayıflatacaktır. Astlarının ortalama bilgi

seviyelerinin üzerinde ve kendi alanında uzmanlık bilgilerine sahip olan üstler, astları üzerinde güven duyguları yaratacaktır. Bireysel yetersizlik içinde bulunan yöneticiler, isabetli karar veremezler, bazı hatalar yapılmasına neden olurlar. Üstelik bazen sorumluluk almak da istemediklerinden suçu astların üzerine yıkmaya çabasına girebilirler. Bu, hem itaatli ortadan kaldırır ve hem de üstün yetke dışı baskı ve korku araçlarına yönelmesine neden olur (Eren, 2004: 397-398).

Ast-üst ilişkileri örgütlerde daha etkin bir emir-kumanda sisteminin kurulması için üzerinde dikkatle durulması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Verilen emirler, astların yeteneklerine, örgüt amaçlarına uygun olmalı, astların örgütteki bekledikleri çıkarılara ters düşmemelidir. Astlar psiko-sosyal bakımdan, üstleri ile ilişkilerde şüpheli ve korku doludurlar. Onları bu psikolojik havadan kurtarabilmek için üstlerinin kişiliklerini bilmek, örgütsel amaçları bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini görmek isterler. Astlar ayrıca, kendilerine emin ve üstün bir gelecek vadeden istikrarlı bir disiplin ile kendilerini ilgilendiren karar konuların ve örgütsel sorunlara iştirak etmeyi arzularlar. Üstler ise davranışlarında astların yasal ve töresel, hak ve değerlerine saygılı olmalı, astlara görüş ve fikirlerin açıklama fırsatı tanınmalı, ast gruplarının yapılarını ve grup normlarının bilerek hareket etmelidirler. Ayrıca, astlarla yüz yüze ilişkileri geliştirmeli, grup içi ayrılık ve çatışmaları çözümlenmeye yönlendirmelidirler (Eren, 2004: 398).

1.6.3. Eğitim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütü yöneticilerinin de bir hayli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Eğitim yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları, çeşitli yazarların bulgularına dayanarak, şöyle sıralanabilir:

1. Sistemin gereksinimleri karşılamak

2. Kurum ve kişi arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.
3. Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
4. Öğretmenlerin ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine katkıda bulunmak.
5. Demokratik yönetimi geliştirmek.
6. Görevlileri memur değil, insan olarak görmek.
7. Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.
8. Çevreyi geliştirmek.
9. Eğitim gereksinmelerini belirlemek.
10. Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak.
11. Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak.
12. Eğitimsel çalışmalarda çevre desteğini kazanmak.
13. Öteki eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip, yorumlamak.
14. Çevre değerlerini incelemek.
15. Örgütüyle çevre arasında sağlıklı iletişim kanalları geliştirerek, ilişki ve etkileşimi sağlamak.
16. Örgütün felsefe ve amaçlarını açıklamak.
17. Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.
18. Program ve amaçlara uygun örgütlenme yapmak.
19. Yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak.
20. Politika saptamak.
21. Çalışmaları değerlendirmek.

22. Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak hizmet etmek.
23. Eğitim ve yönetim alanına katkıda bulunmak.
24. Örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak.
25. Sağlıklı karar vermek.
26. Hak ve adalet ilkesine titizlikle uymak.
27. Etkili işletme yönetimi geliştirmek.
28. Örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı arttırmak.
29. Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu arttırmak.
30. Örgüt sorunlarını, üyelere zarar vermeden çözmek.

Bu görev ve sorumluluklar listesi uzatılabileceği gibi, aynı amaca yönelik olanlar, gruplandırılarak da kısaca incelenebilir (Kaya, 1996:135).

Bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yetki devri yöneticiyi rahatlatarak eğitimin ve bireylerin amaçlarının eksiksiz gerçekleştirilmesine ivme kazandıracaktır.

Karlı, (2006:12-13)' ya göre; etkili yönetici etkileyen ve etkilenen yöneticidir. Ayrıca bir yöneticinin etkili olabilmesi için şu yönetim tekniklerini bilmesi gerekmektedir:

1. Büyük resmi ortaya koymak, tanımlamak, iletme.
2. Görev ve sorumlulukları paylaşmak.
3. İşgörenlerin amaçları saptamasına yardım etmek.
4. Problemlerin farkında olmak.
5. İşgörenleri ödüllendirmek.
6. Yol gösterici olmak.
7. Gözden geçirme fırsatı vermek

8. Vicdanlı olmak.
9. Yönetici olmaya zaman ayırmak

Yeterince görevi yetkilendirmeyen idareciler, kendi işlerini tamamlayacak zamanlarının olmadığını farkedebilirler. Muntazaman görevlendirme yapmayan idareciler, çalışanları tarafından yerine getirilen görevler hakkında tatmin olmadıklarını anlarlar. Ve çalışanları kendilerine yetkili kılınmış görevlerini tamamlarken, coşkudan ve girişimcilikten yoksun kalırlar (Nelson, 1999: 20)

1.7. PROBLEM DURUMU

Bilindiği gibi toplumların eğitim sistemleriyle kalkınma düzeyleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler toplumların yapısını değiştirmekte, buna bağlı olarak eğitim sistemleri de değişmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri yükseldikçe eğitime verdikleri önemle orantılı olarak özellikle kalkınmakta bulunan ülkelerde daha az zaman alan, daha ucuza mal olan insangücü ihtiyacına daha dolaysız yaklaşan ve insanın niteliklerini daha etkili bir şekilde arttıracak eğitime olan ihtiyaç da artmaktadır (Kaptan, 1984:18). Eğitim kurumları diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirmek, onları topluma yararlı hale getirmek olan eğitim kurumlarını toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi yetiştirmek olmak üzere dört temel işlevi vardır (Günbay, 2000:49).

Toplumdaki eğitim kurumları genellikle “Okul” olarak adlandırılmaktadır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunulur. Böylece onlarda eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde davranışlar göstermelerine çalışılır.

İnsan dünyaya mutlu olmak için gelir. Birilerinin bilinçli olarak “yönetim” adı altında ona kaygı, korku, aşırı stres, mutsuzluk yaşatmaya hakkı yoktur. Örnekte bireyin işinden sağladığı doyumun düzeyi mutluluğunun bir boyutudur. Yaşamın, işin dışında geçirilen dilimini görmezlikten gelmek, mutlu ve bütünlük içinde insanlar olmamızı sınırlamak olur (Senge, 1993:16).

Örgütlerin maddi ve beşeri yönünün örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinden birinci derecede pay sahibi olan kurum yöneticileri ve amirleridir. Çağdaş örgütlerin giderek daha büyümekte oldukları düşünülürse bu payın artacağı kesindir. Yönetici teknik malzemeye hükmedebildiği gibi insana hükmedebilmesi için iyi bir davranış yorumlayıcısı, lider ve motivasyon uzmanı olması gereklidir. Bunlara denetlemeyi, iş gören katılımını iş görenlerin uyumunu kolaylaştırmayı da eklersek lider bir yöneticinin örgüt açısından rolü ve önemi daha iyi anlaşılabilir. Bunları sağlamak isteyen lider bir çok biçimde davranır karmaşık bir ilişkiler düzeni içinde görülebilir. Ayrıca liderin bu davranışları örgüt ikliminin oluşmasında önemli oranda etkili olacağı kaçınılmazdır. Sonuç olarak örgütler yaşayan nefes alan sürekli değişimin merkezinde olan sistemlerdir. Örgüt iklimi bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini, grupların birbirleriyle olan ilişkilerini ve kendi iç davranışlarının karmaşık ve dikkatli bir dengeleyicisidir. Örgüt iklimine etki edecek örgüt ve olumlu çıktılar alınmasını sağlayacak bireyleri örgüte bağlayacak etkin bir örgüt iklimi oluşturmak için yöneticilerin sahip olduğu yönetim tarzının tartışılmayacak büyük önemi vardır (Akhun, 2000:155-159).

1.7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin örgüt çalışanlarına etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak, eğer etkisi varsa bu etkinin

örgüt ikliminin oluşmasında öngörülen varsayımlara uyup uymadığı hakkında bir sonuca varılması amaçlanmaktadır.

1.7.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde Yönetici Davranışı İle İlgili Araştırmalar, Örgüt İklimi İle İlgili Araştırmalar, Örgüt İklimi Ve Bazı Değişkenler İle İlgili Araştırmalar İle Yönetici Davranışı Ve Bazı Değişkenler İle İlgili Araştırmalara başlıklar altında incelediğimiz araştırmalara ulaşılmıştır. Ancak ulaşılan literatürde; Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerinin Rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış genel olarak paragrafın ilk kısmında belirtilen konuları inceleyen araştırmalara rastlanmıştır. Bu isimde bir araştırmanın yapılmamış olması araştırmamızı önemli kılmaktadır.

Yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin örgüt iklimine etkisinin ortaya çıkarılmasının ilköğretim okullarımızda verimliliğin örgüt ve çalışanlarının hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve verimliliğin sağlanması açısından önemli görülmektedir. Yani ilköğretim okullarımızın işlevini sürdürüyor görülmesi, orada çalışanların mutlu olduğu ve örgütün hedeflerini formal olarak gerçekleştirildiği anlamına gelmeyebilir. Okulların ve çalışanlarının mutluluğunun sağlanmasının kaynağında birçok nedenin olabileceği gibi bunlardan birinin de yöneticilerin yönetsel ve kişisel özelliklerinin rolü olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısından hareketle durumun bilimsel açıdan ortaya konulması ilköğretim okullarımızda çalışan personelin mutlu olması çabası aslında, eğitim sisteminin hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına da önemli görülmektedir. Yani bu araştırma bulgularının eğitim sistemi açısından da önemli olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada “Yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin örgüt iklimine etkisinin ortaya çıkarılması” aracılığıyla yukarıda belirtilen eksikliğin giderilerek eğitim bilimleri literatürüne önemli katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

1.7.3. Problem Cümlesi

Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü ne düzeydedir?

1.7.4. Alt Problemler

A. Yöneticilerin kişisel özelliklerinden;

- a. Yaşın
- b. Cinsiyetin,
- c. Eğitim durumunun,
- d. Medeni durumun,
- e. Kıdemin (görev süresi) örgüt iklimine etkisi ne düzeydedir?

B. Yöneticilerin yönetsel özelliklerinden;

- a. Kararlara katılım sağlamanın,
- b. Mesleki bilginin,
- c. Çalışma psikolojisi bilgisinin,
- d. Yetki devretmenin örgüt iklimine etkisi ne düzeydedir?

1.7.5. Sayıtlar

1. Örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Araştırmada ele alınan değişkenlere ait verilerin toplanması düzenlenen anketle sınırlı olacaktır.
3. Deneklerin verdiği yanıtlar gerçeği yansıtmaktadır.

1.7.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, Tokat ili Merkez ilçesinde bulunan MEB'e bağlı 20 İlköğretim Okulu'nda çalışan müdür, müdür yardımcısı ve her okuldan random yöntemiyle seçilen 10 öğretmen ile sınırlıdır.

2. Bulgular yalnızca MEB'e bağlı okullar için geçerlidir.

3. Yöneticilerin kişisel ve yönetsel özellikleri alt problemlerde belirtilen değişkenler ile sınırlıdır.

1.7.7. Tanımlar

Yönetim: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1992:4).

Karara Katılma: Yöneticilerce, astın kendisini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce, görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının verilmesidir (Aydın,1994:285).

Yetki: 1. Karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkı. 2. Kurumlaşmış güç, başkalarının davranışını etkileyerek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı (Demirtaş ve Hasan, 2002:169).

Yetki Devri: Yöneticinin kendisine ait olan yetkisinin bir bölümünü astlarına vermesidir (Can, 1994:117).

Çalışma Psikolojisi: işletmelerde, yöneten ve yönetilen tüm birey ve grupların davranışlarını, birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini tüm boyutlarıyla inceleyen bir bilim dalıdır (Tınaz ve Özkaya 1998: 89).

Örgüt: Bernard' a göre genel anlamda örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir (Efil, 1993: 91).

Örgütsel İklim: Örgüt iklimi bir örgütü diğer bir örgüte göre farklı kılan kendine özgü kişilik yapısı ve örgüte giren kişilerin bu kişilikle karşılaştıklarında hissettikleri duyguların bütünüdür. (Karslı, 2004: 33)

2. LİTERATÜR TARAMA

Çalışmamızın bu bölümünde yönetici davranışı ve örgüt iklimi konularında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Her iki konuda yapılan araştırmalardan, bizi ilgilendirmesi yönüyle eğitim alanında yapılmış olanlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca işletme alanında yapılan bazı araştırmalara da yer verilmiştir. Bu araştırmalar; Yönetici Davranışı İle İlgili Araştırmalar, Örgüt İklimi İle İlgili Araştırmalar, Örgüt İklimi ve Bazı Değişkenler İle İlgili Araştırmalar ile Yönetici Davranışı ve Bazı Değişkenlerle İlgili Araştırmalar olarak 4 başlık altında ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

2.1. YÖNETİCİ DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

T.C. Merkez Bankası, Eğitim Planlama Müdürü Songül Altınışık'ın yaptığı araştırmada "örgütsel verimliliğin sağlanmasında yönetici davranışlarının rolü ve önemini (Örnek İnceleme Bir Kamu Bankası)" incelemiştir (Altınışık, 1998:23-50).

Bu araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı tarihte Banka' da görevli olan şeflerin tümü oluşturmuştur. Araştırmanın yapıldığı Haziran ayında Bankadaki tüm istekli şefler de örnekleme oluşturmuştur. (Örnekleme tek ölçüt gönüllülük olduğundan, anketi yanıtlamak istemeyen bir şef ile anketi aldığı halde cevaplamayan bir şef olmak üzere iki kişi örnekleme dahil edilmemiştir. (Altınışık, 1998:40).

Araştırmada banka şeflerinin birlikte çalıştıkları servis amirlerinin, kararlara astlarının katılımın sağlama ve yetki devri konusunda gösterdikleri yönetici davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırmada ölçme aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde anketi yanıtlayan şeflerin kişisel durumları ile ilgili sorular yer almıştır, ikinci bölümde ise altısı karara katılma, altısı ise yetki devrine ilişkin olmak üzere on iki soru bulunmaktadır. Bu on iki sorunun her birinin altında "Hemen hemen her zaman (A), Çoğu zaman (B), Ara sıra

(C), Hemen hemen hiçbir zaman (D)" seçeneklerini içeren yanıtlar yer almıştır. Bu yanıtlar için A'dan başlayarak sırasıyla 4,3,2,1 ölçekleri kullanılmıştır. Ayrıca anket, konuya uygunluğu ve geçerlik-güvenirlik açısından uzman kontrolünden geçirilmiştir (Altınışik, 1998:40).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütlerde, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılımının sağlanması halinde iş doyumunun artacağı, bunun da örgütsel verimliliği yükselteceği düşünülmektedir. Aynı durum yetki devri konusunda da söz konusudur. Kendisine yetki devri yapılmış olan bir ast bundan büyük bir sorumluluk duygusuna kapılacak ve üstlendiği işleri daha etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır sonucuna varılmıştır (Altınışik, 1998:40).

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Bölümü Öğretim Üyelerinden; Baransel, Paksoy ve Araştırma Görevlileri, Erkmen, Çerik, Seyhan, Güvensoy ve Uluçol; "Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma" başlıklı bir araştırma yapmışlardır (Baransel, Paksoy ve Ekmen, 1995:1).

Araştırmanın evreni, Türk işletme ve kuruluşları arasında önemli yeri olan 500 büyük firmanın tepe yöneticileridir 500 büyük firmadan İstanbul'da bulunan 200'e yakın firmanın tepe yöneticileri, araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Yüz yüze görüşme ve posta yoluyla anketlerin gönderilmesi yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilen çalışmada, tepe yöneticilerin ancak 46'sından yanıt alınabilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğunu, erkek yöneticiler (%93,02) oluşturmuştur (Baransel, Paksoy ve Ekmen, 1995:10).

Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında dört bölümden oluşan bir anket formundan yararlanılmıştır. Bu anketin ilk bölümünde, cevaplayıcıların yaş ve cinsiyetine, eğitim durumlarına, bildikleri yabancı dil sayısı ve katıldıkları kurs

seminer faaliyetlerine, üyesi buldukları çeşitli demek ve cemiyetlere ana-baba mesleği ve eğitim durumlarına ilişkin demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan ve Eysenck tarafından geliştirilen 210 soruluk kişilik envanteri yer almaktadır (Baransel, Paksoy ve Ekmen, 1995:11).

Araştırma anketinin üçüncü bölümü, yöneticilerin davranış biçimlerinin incelenmesi ve A-B davranış tiplerinden hangisine yatkın olduklarının belirlenmesini sağlayan A-B davranış biçimi ölçeğidir. FRIEDMAN ve ROSENMAN tarafından geliştirilen bu ölçek 20 sorudan ibarettir. Araştırma anketinin dördüncü bölümünde ise, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve tepe yöneticilerin iş yaşamlarında en çok zaman alan faaliyetlerle, herkesçe bilinen en belirgin özelliklerin neler olduğu hakkında genel fikir veren sorular yer almıştır (Baransel, Paksoy ve Ekmen, 1995:12)

Araştırmanın sonuçları; tepe yöneticilerinin genel olarak içe dönük kişilik boyutuna sahip olduklarını göstermiştir. Davranış biçimlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; yöneticilerin çoğunun A-B davranış tipi arasında yer alan karma davranış biçimine sahip oldukları, A ve B davranış tipi bazında değerlendirildiğinde de B tipi davranışın yöneticiler arasında yaygın olduğu anlaşılmıştır (Baransel, Paksoy ve Ekmen, 1995:20-21).

Fırat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi ÇELİK yaptığı çalışmada; "öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri" ni incelemiştir (Çelik,1997:145).

Araştırmada evren hakkında bir bilgiye ulaşamamakla birlikte, örneklem olarak genel lise, mesleki ve teknik lise ve çıraklık eğitim merkezlerinde çalışan toplam 256 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca örneklerin nasıl seçildiği hakkında da bir

bilgiye ulaşılamamıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin 14 rol davranışı belirlenmiştir (Çelik,1997:148).

Araştırmanın sonucunda cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açılarından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin rolleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açılarından öğretmenler okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü oynamada başarısız olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin en başarılı oldukları kültürel liderlik rolü olarak "okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir" rolünde görüş birliğine varmışlardır. Bu sonuç, okul yöneticilerinin etkili kültürel- liderlik davranışlarından çok, bürokratik davranışlar gösterdiğim ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin öğretmenleri örgütsel sosyalleşmelerim sağlayacak kültürel liderlik davranışlarını sergileyemediklerini göstermiştir (Çelik,1997:154-155).

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi Baysal ve Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi Çırpan tarafından yapılan araştırmada "Amirlerin Algılanan Özelliklerinin Model Almaya Etkisi" incelenmiştir (Baysal ve Çırpan, 1998: 23).

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren bütün işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulandığı örneklemin çerçevesini ise İstanbul ve Tokat illerinde bulunan, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmuştur. Nihai örneklem birimi ise bu illerde bulunan ikisi hizmet ikisi üretim işletmesi olan toplam dört işletmenin işgörenleri ve ilk kademe yöneticileridir (Baysal ve Çırpan, 1998: 31).

Araştırmada veri toplama aracı olarak, iki ayrı anket formu uygulanmıştır. Birinci anket işgörenlerin ilk amirlerinin özelliklerini nasıl algıladıklarını belirlemeye yöneliktir, ikinci anket ise işgörenlerin ilk amirlerini model alıp almadıklarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır, işgörenlerin ilk amirlerini model almada etkili olan faktörleri belirlemede kullanılan yöntem, Weiss'in (Baysal ve Çırpan, 1998: 29-30). bu konuya yönelik olarak yayınlanmış iki makalesinden adapte edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre elde edilen sonuçlar ise, işgören ile bir üst kademe yöneticisi arasında gerek yapıya yönelik liderlik tarzı, gerekse kişiye yönelik liderlik tarzı yüksek derecede benzerlik göstermektedir. Ancak, yapıya yönelik liderlik tarzındaki benzerlik, kişiye yönelik liderlik tarzından daha yüksektir. Dolayısıyla, genel lider tarzındaki liderlik indeksi de yüksektir. Bu bulgulara göre, araştırma kapsamında olan işgörenlerin, ilk amirlerini model alma derecelerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Baysal ve Çırpan, 1998: 32).

Marmara Üniversitesi.İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomist ve Endüstri ilişkileri Bölümünden Tınaz ve Posta Telefon Telgraf işletmeleri, İstanbul Huzurevi ve Kreş Müdürü Özkaya, yaptıkları araştırmada; "Günümüz Yöneticileri Çalışma Psikolojisi Bilimini Ne Kadar Tanıyor, Uygulamalarında Bu Bilimden Ne Ölçüde Yararlanıyor?" temel problemini incelemiştir (Tınaz ve Özkaya, 1998:89).

Araştırmanın evreni, Temmuz 1996-Eylül 1996 arasında İstanbul ve Ankara illeri sınırları içindeki çeşitli işletmelerdir (Tınaz ve Özkaya, 1998:93). Örnekleme ise 5'i kamu, 9'u özel sektöre ait olmak üzere toplam 14 işletmede çalışan 116 yönetici oluşturmaktadır (Tınaz ve Özkaya, 1998:92).

Araştırmada veri toplama aracı olarak Anket formu kullanılmıştır. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, deneklere ait demografik verilerin elde edilmesi

amacıyla gerçekleştirilen 10 soruluk bir bilgi formu, ikinci bölümde ise, çalışma psikolojisine ilişkin bir tutum anketi yer almaktadır. Çalışma Psikolojisine ilişkin bu anket grup uyarlanma, güdülenme, iletişim, yönetime katılma gibi Çalışma Psikolojisinin ana konularına ilişkin ifadelerden yararlanılarak yöneticilerin bu bilim dalına ilişkin yaklaşımların ölçmek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anket 22 ifadeden oluşmuştur. Her bir ifadenin karşısında (a),(b) ve (c) olmak üzere üçer soru yer almıştır.(a) ve (b) şıklarının karşısında sıklıkla-bazen-hiçbir zaman şeklinde değerlendirilmesi gereken üçlü Likert tipi bir ölçek bulunmaktadır, (a) ve (b) şıklarının farklı seçenekleri işaretlendiği durumda ise, denekten (c) şıkında bunun nedenini belirtmesi istenmiştir (Tınaz ve Özkaya, 1998:93).

Araştırmanın sonucu uygulanan t-testi Analizine göre; Kamu yöneticilerinin genel düşünme puanı, özel sektör yöneticilerine kıyasla istatistiksel olarak daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç, kamu yöneticilerinin çalışma psikolojisine dair tutumlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Lisans mezunu kamu yöneticilerinin düşünme puanları, lisans mezunu özel sektör yöneticilerine kıyasla istatistiksel olarak daha yüksektir. Buna karşılık düşünceyi uygulama puanı açısından lisans mezunu özel sektör yöneticilerinin, lisans mezunu kamu yöneticilerine kıyasla istatistiksel olarak biraz daha yüksek olduğu araştırma bulgularıyla saptanmıştır. Bu sonuç, kamu yöneticilerinin, çalışma psikolojisi konularında olumlu düşünceler de çeşitli baskılar nedeniyle düşüncelerini uygulayamadıklarını göstermektedir. Bir başka deyişle özel sektör yöneticileri, düşüncelerini kamu yöneticilerine kıyasla daha rahat uygulayabilmektedirler.

40 yaş altında bulunan kamu ve özel sektör yöneticileri arasında düşünme puanı açısından istatistiksel olarak bir fark saptanmamıştır (Tınaz ve Özkaya, 1998:100-101).

Bursalioğlu (1975) ‘‘Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri’’ konusunda yaptığı araştırmasında, eğitim yöneticilerinin yeterlik alanlarından biri örgütsel iklim olarak ele alınmıştır. Bursalioğlu, okulda olumlu bir iklim oluşturmak için, yöneticiden beklediği davranışları aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- a. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin gereksinimleri arasında denge kurabilme,
- b. Ödül ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
- c. Yetkiden önce, etki yollarını deneyebilme,
- d. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme,
- e. Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme (Bursalioğlu, 1981:113-119).

Anderson (1964) yılında yapmış olduğu araştırmada, örgüt iklimi ile okul müdürlerinin özellikleri arasındaki ilişkileri incelemiş; yapılan araştırmada, açık ve kapalı iklime sahip okullar karşılaştırılmış, açık iklime sahip okul müdürlerinin özelliklerinin daha kararlı, kendine güvenen, sosyal, becerikli, araştırıcı ve daha güçlü kişiler olduğu saptanmıştır (Paknadel, 1988: 30).

Örgütsel iklim ve liderlik ilişkisine büyük bir katkı getiren bir araştırma da Litwin ve Stringer tarafından yapılmıştır. Araştırma için üç işletme örgütü seçilmiş ve üst yöneticilere izleyecekleri önderlik biçimleri önceden öğretilmiştir. Önderlik biçiminin bağımsız değişken olarak ele alındığı deneysel araştırmada, üç değişik iklim tipi saptanmıştır. Çalışma sonunda önderlik biçimlerine bağlı olarak ortaya çıkan bu üç iklim tipi; otoriter yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklim olarak belirlenmiştir. Bu üç örgüt arasındaki iklim farklılığını belirleyen temel öğe yöneticiler

olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırmada yöneticilerin farklı liderlik davranışların farklı iklim tipleri oluşturmada etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Tuna, 1996: 10).

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ ARAşTIRMALAR

Bu alanda yapılan araştırmalardan nc niteliğini taşıyan araştırma, Halpin ve Croft (1966) tarafından yapılmıştır. İlkokullarda yapılmış olan bu araştırmanın sonucunda, faktör analizi yöntemiyle 8 adet örgütsel iklim alt boyutu ve 6 adet örgütsel iklim tipi saptamıştır.

Saptanan sekiz alt boyuta baktığımızda;

Öğretmenlerin Davranışları

1. Çözülme
2. Engelleme
3. Moral
4. Samimiyet

Yöneticilerin Davranışları

5. Yüksekte bakma
6. Yakından kontrol
7. Kendini işe verme
8. Anlayış gösterme

Olarak karşımıza çıktığımızı görmekteyiz (Paknadel, 1988:32).

Halpin ve Croft'un yaptığı araştırmada altı örgütsel iklim tipi saptanmıştır.

Saptanan rgt iklim tipleri şunlardır:

1. Açık
2. Bağımsız
3. Kontrollü

4. Samimi
5. Babacan
6. Kapalı

Sözü edilen bu araştırma sonucunda iklim boyutları araştırmanın “Örgüt İklimi” başlığı altında üçüncü bölümünde açıklanmıştır.

Kuşkusuz Halpin ve Groft’un okulların iklimine ilişkin olarak yapmış oldukları bu iklim türleri ayrımı, bir özelliğin örgütteki yoğunluğuna ilişkindir. Çünkü, bir okulun iklimi hem kontrollü ve hem de samimi olabilir. Hatta bir okulda üç özellik bir arada bulunabilir. Fakat ağırlıklı olan özellik, örgüt iklimini isimlendirmektedir (Bilgen, 1990: 25).

Örgütsel iklim araştırmalarında bu altı örgütsel iklim tipleri sıkça kullanılmaktadır.

Örgütsel iklimin kavramlaştırılması konusunda Likert (1961)’in yaptığı bir çalışmada geliştirilen modelde yönetim sistemleri ya da örgütsel iklim tipleri dört gruba ayrılmıştır. Sömürücü Otoriter, iyimser (babacan) otoriter, danışıcı ve katılmalı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Paknadel, 1988:37).

Kahn,Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosental (1964) tarafından yapılan bir araştırma ise örgütsel iklim boyutlarının analizine de yer verilmiştir. Bu araştırmada faktör analizi sonucu beş boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar şöyle isimlendirilmiştir (Paknadel, 1988:44):

1. Kurallara dönük olma
2. Disipline bağlılık
3. Yakından denetim
4. Bireysel özerklik

5. Başarıya dönük olma

Jenks örgütsel iklimi açıklayıcı çalışmasında örgütsel iklim boyutları olarak dört boyut incelemiştir. Bu boyutlar şöyle sıralanmaktadır (Paknadel, 1988:46):

1. Fiziksel yerleşim
2. Normlar
3. İletişim modeli
4. Yönetim biçemi

Örgüt iklimiyle ilgili bir diğer deneysel çalışma da Frederiksen (1966) tarafından yapılmıştır. Frederiksen 260 orta düzey yönetici üzerinde çalışmış ve farklı iklim yaratacak biçimde ikiye bölünmüş olmak üzere dört ayrı durum tasarlamıştır. Çalışma sonunda, değişik iklim koşullarında bireylerin farklı çalışma yöntemleri uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Daha özgür örgütsel iklimde, yöneticilerin astlarıyla doğrudan ilişki kurdukları, kısıtlayıcı iklimde ise biçimsel kurallarla çalışma eğilimi gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Tuna, 1996:10).

Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte ve “açık” ve “kapalı” uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü, “duygu” (feeling) olarak görmektedir. Okullar birbirlerine benzemezler. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim olarak adlandırılan işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, örgütsel iklim de örgüt için odur.

Halpin’in örgütsel iklimin çeşitli boyutlarını ele alan “Örgütsel İklimi Betimleme Anketi” konuyu aydınlatıcı niteliktedir. Biz burada söz konusu ankette yer alan iklim boyutlarının ayrıntısına girmeyeceğiz. Sadece Halpin’in “açık” ve “kapalı” iklim kavramlarından ne anladığına kısaca değineceğiz.

Halpin'a göre açık iklimi olarak nitelendirilen bir okulun en çarpıcı özellikleri şunlardır:

1. Belirgin biçimde ilgi,
2. Sınırlı ya da az bir engelleme,
3. Yüksek düzeyde bir birlik duygusu,
4. İleri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe,
5. Düşük düzeyde bir üretimi vurgulama,
6. Çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük ve
7. İleri bir ölçüde bir anlayış.

Kapalı iklimin özellikleri olarak da şu noktalar ileri sürülmektedir:

1. Çok belirgin biçimde, aşırı bir ilgisizlik,
2. Aşırı derecede bir engellenme,
3. Çok düşük düzeyde bir birlik duygusu,
4. Belirgin biçimde bir sosyal uzaklık, kopukluk,
5. Aşırı ölçüde üretimi vurgulama,
6. Düşük düzeyde bir göreve dönüklük ve
7. Sınırlı bir anlayış ve hoşgörü.

Bu araştırma sonucundan anlaşılacağı üzere açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirlemekte, betimlemektedir. Böyle bir örgütte (okulda) öğretmenlerin birbirleriyle sürtüşmeden, birbirleri hakkında şikayette bulunmadan çalıştıkları gözlenmektedir (Aydın, 1993:118-119).

Schneider ve Bartlett (1968) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel iklimde yönetici davranışlarının önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Tuna, 1996: 10)

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan bir başka araştırma da Taguiri ve Litwin tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada örgütsel iklimin üç değişkenle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar, bireyin dışındaki çevresel değişkenler, örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdüler gibi değişkenler ile doyum, verimlilik ve işe özendirme gibi değişkenlerdir. Bu çalışmada örgütsel iklim, bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim ürünü olarak nitelendirilmektedir (Tuna, 1996:13).

Türkiye’de ise örgütsel iklim ile ilgili doğrudan yapılan bir araştırma Ertekin (1978) tarafından yapılmıştır. Ertekin araştırmasında İçişleri Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü’nün örgütsel iklimlerini incelemiş ve karşılaştırmıştır. Bu çalışmada her iki örgütün iklim yönünden özellikleri saptanmış ve örgütsel iklim 24 boyutta incelenmiştir. Araştırmada İçişleri Bakanlığı’nın erke ve biçimsel kurallara dayalı bir iklime sahip olduğu, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü’nde ise daha içten, açık ve özendirici bir iklim olduğu saptanmıştır.

Ertekin, araştırmasında önderlik ve örgüt iklimi ilişkisine de yer vererek önderin 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 (Tuna, 1996:14).

Arslan (1997), “Örgüt İklimi” konulu araştırmasında, sekiz örgüt iklimi boyutu ile ilgili olarak hazırlanan sorularını Sivas İl ve Sivas Belediyesindeki iş görenlere somuş ve alınan cevaplarla örgüt iklimi üzerindeki etkileri araştırmıştır.

Dağlı, (1996), “İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi” ile ilgili doktora araştırmasını Adana ve Gaziantep İlleri örneğinde 1994-1995 Eğitim- öğretim yılında ilköğretim okullarında gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Müdür ve müdür yardımcılarının, öğretmen grubu davranışı (çözülme, engellenme, moral ve samimiyet boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ancak, yönetici davranışı (yüksekten bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme) boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.

2. Birinci ve ikinci kademedeki görevli öğretmenlerin tüm davranış boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

3. Birinci kademedeki öğretmenlerin, eğitim düzeyi değişkenine göre yalnız “engellenme”, kıdem değişkenine göre “çözülme ve moral”, yaş değişkenine göre yine “çözülme ve moral”, cinsiyet değişkenine göre ise “engellenme, moral, samimiyet ve yüksekten bakma” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.

4. İkinci kademedeki öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre “moral, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme”, kıdem değişkenine göre “moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme”, yaş değişkenine göre “çözülme, moral, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme”, cinsiyet değişkenine göre ise “engellenme ve samimiyet” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.

5. Okul yöneticileri ile birinci kademedeki öğretmenlerin, “moral, samimiyet yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Okul yöneticileri ile ikinci kademedeki öğretmenlerin ise “moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme” boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir.

6. Okul yöneticilerinin örgütsel iklim tiplerine ilişkin algılarına göre 65 okulun; %13,84’ü açık ve % 6,16’sı ise kapalı örgütsel iklim tipine girmektedir. Öğretmenlerin

örgütsel iklim tiplerine ilişkin algılarına göre ise 65 okulun; %13,84'ü açık ve 10,76'sı ise kapalı örgütsel iklim tipine girmektedir.

Tuna (1996:14). Süpçin'in 2000 yılında, "İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi" konulu araştırmasını 1998-1999 eğitim ve öğretim yılında Denizli İli'nde görev yapan 356 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasından şu sonuçları aktarmaktadır;

1. Öğretmenlerin örgüt ikliminin "destekleyicilik", "yönlendiricilik", "sınırlayıcılık", "profesyonellik", "içtenlik ve samimiyet", "ilgi" boyutları algılarını oldukça düşük düzeyde olduğu,

2. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgütsel iklimine ilişkin algıları bağımsız değişkenlere göre fark göstermediği,

3. Örgüt iklim boyutları algılarının birbiriyle karşılaştırılmasında anlamlı farklar olduğu,

4. Örgüt iklimi boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algılarında bağımsız değişkenlerden, cinsiyet, mezun olunan okul, çalışılan okul türü, çalışılan okulun sosyo- ekonomik yapısına göre fark gösterdiği,

5. Kadın öğretmenlerin örgüt ikliminin tüm boyutlarının kendi performanslarına etkisine ilişkin algıları olumsuz yönde etkilendikleri,

6. Öğretmenlerin örgüt ikliminin tüm boyutlarının kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin algıları arasında fark bulunduğu, bulguları elde edilmiştir.

Peker (1978), Halpin, ve Croft tarafından geliştirilen yöntemle Ankara merkez liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin okullarının örgütsel iklimine ilişkin algılarını saptamıştır. Bu çalışmada, liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel iklimine ilişkin algıları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu kanıtlanmıştır. Okullar resmi ve özel olmasına göre karşılaştırıldığında, örgütsel

iklimleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Ayrıca, okulların örgütsel iklim tipi ile Üniversite Seçme Sınavı'ndaki 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 ulaşmıştır (Tuna, 1996:14).

Ülkemizde örgütsel iklim konusunda yapılan bir diğer araştırma da Güçlüol (1979) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı merkez örgütlerinin örgütsel iklim özellikleri saptanmıştır. Araştırma sonucunda Milli Eğitim ve Kültür Bakanlıkları merkez örgütlerinin orta derecede ılık iklime sahip olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, örgüt iklimini oluşturan faktörler güven, doyum, planlılık ve demokratiklik olarak kabul edilmiştir (Tuna, 1996:14).

Bilgen (1976)'in Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü'nün Analizi adlı çalışmasında merkez örgütünün iklimi, analizdeki beş boyuttan biri olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, merkez örgütünde Bakanlık Müfettişleri alt sisteminde örgütsel iklimin oldukça iyi, müsteşarlık alt sisteminde de örgütsel iklimin ortanın altında olduğunu saptamıştır (Tuna, 1996:15).

Bilgen'in yaptığı, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nun örgütsel iklimini yapı ve davranışlar ortamında incelemeyi amaçlayan çalışmasında örgüt iklimini oluşturan etkenleri;

1. Örgüt çevresi
2. Örgüt
3. Yönetim ve personel politikası
4. Örgüt üyeleri
5. Örgütün sahip olduğu imkanlar

Şeklinde sıralamıştır (Bilgen, 1990:29). Bu grupta kurum boyutunda örgütün yönetim biçimini de ele almıştır. Araştırma sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu'nun iklimini Sıcak İklim ve Ilık İklim arasında bulmuştur.

2.3. ÖRGÜT İKLİMİ VE BAZI DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bazı araştırmalar örgüt ikliminin bazı değişkenlerle ilişkilerin ortaya çıkarılmasına dönüktür. Bunların bazıları şunlardır.

1991 yılında Onyeddi Orta dereceli Okulda öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerine yapılan bir araştırmada; “Okul İklimine Davranışsal Bir Yaklaşım” konusu araştırılmış, onyeddi okulda 230 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmada; öğretmenlerin yarıya yakını çalıştığı okuldan memnun görünmüyor olduğu, örgütten hoşnutsuzluk konusunda cinsiyete göre algının değiştiği, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre okullarından daha çok hoşnutsuz oldukları, öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi ve müdürlerinin; takdir etme, karar alma davranışı, öğretmenlerle ilgilenme, yöneticilik özelliği, katılımcılığı, tarafsızlık ve denetimi hakkındaki görüşlerinin okuldan ve meslekten hoşnutsuzlukta birer değişken olarak rol oynadığı, öğrenci velilerinin okula karşı olan ilgisizliği, öğretmenler arasında birinci derecede hoşnutsuzluk kaynağı olarak görüldüğü, öğretmenlerin müdürün denetimine oranla müfettişin denetimini daha sıkı ve baskıcı buldukları, örneklemin çok büyük bir çoğunluğunun okulla ilgili tüm kararlara katılmak istedikleri, bir işi başardıklarında takdir edilmediklerini söyleyen öğretmenler diğerlerine oranla daha çok kararlara katılmaya istekli görüldükleri, öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri yönetimi olumsuz yönde etkileyen özelliklerin başında; “mevzuata aşırı derecede bağlı oluşu”,

ikinci sırada “işini ve insancıl ilişkilerini etkileyen olumsuz tavırlarının oluşu” ve üçüncü sırada “ önderlik niteliklerinden yoksun oluşu” nun olduğu, öğretmenlerin çok büyük bir çoğunluğu başarılı olduklarında “ çok az” takdir edildiklerini veya “ hiçbir zaman” takdir edilmediklerini ifade ettikleri, böylece öğretmenlerin çok büyük bir çoğunluğu bir işi başardıklarında takdir edilmeyi beklediklerini, öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürünün denetimini “normal” olarak gördükleri, öğretmenlerin yarıya yakınının okul müdürlerini “babacan davranışları da olan tatlı sert bir yönetici” olarak gördüklerini, bunun yanında her dört öğretmenden biri müdürünü “gevşek” olarak değerlendirdiklerini, öğretmenlerin çoğunlukla müdürlerini yetkisini kullanmada “yetersiz” gördüğünü, “Derslere zamanında girilmesi” okul müdürünü en çok titizlik gösterdiği konuların başında geldiğini, “Okul-Veli ilişkileri” titizlik gösterilen konuların en sonunda geldiği, bu durum öğretmenler için hoşnutsuzluk kaynağı olan konuların başında gösterilen “öğrenci velilerinin okula karşı olan ilgisizliği” sorununda okul müdürünün rolünü de gösterdiği, öğretmenler okul müdürlerinin takdir hakkını kullanmasını “orta” düzeyde gördüklerini, okul müdürlerinin olumlu bir hava oluşturmak için yasal yetkisinin yanında kişisel etkisini “ çok az kullandığını, öğretmenlerin, okul müdürlerinin zümre öğretmenler toplantısına katılım ve ilgisini yetersiz buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Yıldırım, 1991: 48-50).

Stajyer Öğrenciler Gözüyle Ortaöğretim Kurumlarında Yönetim konusunda 1993 yılında Diyarbakır’da 25 Orta Dereceli Okul Üzerine yapılan bir araştırmada konumuzla ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1.Stajyer öğrencilerin % 75’ine göre, okul yöneticileri öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmemektedirler.

2.Stajyerlerin ancak yarısı, yönetici kararlarının öğretmen ve diğer personele iletilmesini yeterli bulmaktadır.

3.Yönetim kararlarına öğretmenlerin katılma derecesini deneklerin ancak yüzde 37'si yeterli bulmaktadır.

4.Stajyerlere göre yöneticiler öğretmenlere karşı tarafsız davranmamaktadırlar.

5.Stajyerlerin yarıdan fazlası okul müdürünün yardımcılara yetki aktarmasını yeterli görmektedir.

6.Stajyerlerin büyük çoğunluğu nöbetçi öğretmenlerin görüş ve şikayetlerinin yönetimce yeterli bir düzeyde dikkate alınmadığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

7.Müdür yardımcılarının sorumluluklarını yerine getirmeleri denekler tarafından yeterli görülmektedir.

8.Denekler okul yönetiminin öğretmen ve öğrencilerle ilişkisini yeterli bulmamaktadırlar.

9.Stajyerlere göre öğretmenlerin zamanında derse girip girmedikleri iyi bir biçimde okul yönetimince izlenmektedir.

10.Stajyerlerin çoğunlukla okul yönetimin başarılı buldukları konuların arasında öğrenci devamlarının izlenmesi yer almaktadır.

11.Stajyerler tarafından okul yönetimi ile aileler arasındaki ilişkiler yetersiz bulunmaktadır.

12.Okul müdürlerinin stajyerler ile yeterince ilgilenmediği görüşü ağırlık taşımaktadır.

13.Denekler, okul müdürünün staj programını diğer yetkililere oranla daha az benimsediği görüşünü çoğunlukla paylaşmaktadırlar.

Ayrıca, okul yönetimi ile öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir güvensizlik ortamı gözlenmektedir. Yönetim iletişimi artırarak personel ve öğrenciyi yönetime yakınlaştırmak sureti ile eğitim ortamı için kaçınılmaz olan yumuşak iklimi oluşturmalıdır (Yıldırım, 1993: 59-62).

Briner (1970) ise örgütsel yapı ve öğretmen kişiliği özelliklerinin, örgütsel iklimle ilişkisi konusunda bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada örgütsel iklim, Halpin ve Croft'un OSDQ anketiyle ölçülmüştür. Araştırma sonuçları; öğretmenlerin örgütsel iklimi algılamalarının, örgütsel yapı ve öğretmenlerin kişilik özellikleri arasındaki karşılıklı etkileşimin işlevleri olarak görülebileceğini ortaya koymuştur (Paknadel, 1988:51).

Taylor ve Cangemi (1979), "Örgütte iklim ve işgören hırsızlığı" konusunda bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda, örgüt sağlıksızsa, örgütün amaçları ile bireysel gereksinimlerin çatışabildiği ve işgörenlerin örgüte yabancılaştığı, ileri sürülmüştür. Bu sorunun giderilmesi için de yöneticilere, sağlıklı örgütsel iklim sağlayarak ve işgörenlerin gereksinimlerini karşılayarak, işgörenlerin norma dışı davranışlarını kontrol etmeleri önerilmiştir (Paknadel, 1988:49).

Örgütsel iklimin, iş karmaşıklığı ile iş duyumu arasındaki ilişki üzerinde dengeli bir etkisi olup olmadığını saptamak amacıyla Feris ve Gilmore (1984) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, örgütsel iklimin iş karmaşıklığı ve doyum arasındaki ilişkiyi azalttığını ortaya koymuştur (Paknadel, 1988:50).

Ankara ili Belediye sınırları içinde 46 ilköğretim okulunda yapılan "Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi" nin incelendiği bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin "görev" ya da "ilişki"

yönelimli olmasıyla, okulların örgütsel iklim tipinin “çözülme”, “engelleme”, “moral”, “yüksekten bakma”, “kendini işe verme” ve “anlayış gösterme” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. “Göreve yönelim 2 alt boyutu ile örgütsel iklimin “çözülme” alt boyutu hariç diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “İlişkiye yönelim” alt boyutu ile örgütsel iklim alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Böylece, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının okulların örgütsel iklimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tuna, 1996:104-105).

“Çalışanların iş memnuniyetlerindeki yetersizliklerin işe olumsuz etkileri ve bunun saptanması için bir ölçek geliştirme” ile ilgili olarak yapılan tez çalışmasında konumuzla ilgili olduğunu düşündüğümüz hususlarda sonuç olarak;

1. Çalışanların işlerinden doyum almadıkları noktalardan biri başarılarının takdir edilmemesidir.

2. İşletme içindeki iletişimi sağlamak için, tüm çalışanların görebileceği bir yere bir iletişim panosu yerleştirilebilir. Bu pano yoluyla yönetimin işletmeyle aldığı kararlar, sosyal faaliyetler, ayın en başarılı elemanları çalışanların yazıları tüm işletmeye duyurulabilir.

3. Tüm işletmelerde çalışanlarına iletişim becerileri motivasyon, genel sanlık bilgisi gibi başlıklar altında sosyal içerikli eğitimler verilebilir. Bu eğitimler aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri ve sorunları hakkında konuşabilecekleri ortamlar yaratma açısından iş doyumunu arttırıcı özellik taşımaktadır.

4. Çalışanlar iyi yapılan işlerin üstleri tarafından sözel olarak dahi takdir edilmediğinden yakınmışlardır (Tüzün, 2002:70-75).

2.4. YÖNETİCİ DAVRANIŞI VE BAZI DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönetici davranışları araştırma konumuzun bir yönünü oluşturmaktadır. Bundan dolayı yönetici davranışlarının bazı değişkenlerle birlikte ele alındığı araştırmalardan bazıları incelenmiştir.

Alıç'ın yapmış olduğu bir araştırmada “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Morali Arasındaki İlişkiler” konusu araştırılmış; araştırma sonucunda, okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tuna, 1996:17).

Boşgelmez'in yaptığı bir araştırmada klasik yönetici davranışlarına öğretmenlerin tepkilerini incelediği araştırmasında, yönetici davranışlarının, öğretmenlerin göreve bağlılıklarında bir azalma yaratmadığı, öğretmenlerin morallerinin yerinde olduğu ve çalışma isteklerini korudukları sonucuna varmıştır (Tuna,1996:17).

Yardibi tarafından yapılan bir araştırmada ise “ Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı “ adlı araştırmada, yönetimsel davranış biçimleri müdürlerin: “Otoriterliği”, “Hiyerarşik etkililiği” ve “Coşkusal yansızlığı” olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmada, okul müdürünün otoriterliği arttıkça öğretmenlerin ona bağlılığının azaldığı, okul müdürünün hiyerarşik etkililiği ve coşkusal yansızlığı arttıkça öğretmenlerin müdüre karşı bağlılığının da arttığı sonucuna varılmıştır (Tuna,1996:17).

Ataklı'nın 1993'te yaptığı bir diğer araştırmada ise “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” adlı araştırmada, yönetici davranışları, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, denetleme ve

değerlendirme boyutlarında ele alınmıştır. Bu boyutlarda toplam 35 yönetici davranışının öğretmen verimliliğine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, 2 yönetici davranışı dışında kalan tüm öğelerin öğretmen verimliliğinde etkisi olduğu saptanmıştır (Tuna,1996:17-18).

Aksu (1994), Okul Müdürlerinin Etkiliği ve Okul İklimi konulu doktora araştırmasında, orta dereceli okullarda görevli öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkililiğine ve okul iklimine ilişkin algılarının belirlenerek, okul müdürlerinin etkililiği ile okul iklimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda;

1. Okul müdürlerinin etkililikleri genel kavram, insan ilişkileri ve teknik becerilerde anlamlı farklılık gösterdiği,

2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkililiğini algılamaları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algıları mesleki kıdeme, görev yapılan okuldaki kıdeme, branşa ve bitirilen okulun süresine göre anlamlı farklılık göstermediği,

3. Okul iklimi cinsiyete göre samimiyet boyutunda;mesleki kıdeme göre çözülme, moral, uzak durma, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında; görev yapılan okuldaki kıdeme göre moral, samimiyet ve anlayış gösterme boyutlarında; bitirilen okulun süresi ile çözülme, moral, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu,

4. Okul müdürlerinin etkililik puanları ile örgüt ikliminin boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu,

5. Orta dereceli okullarda açık, bağımsız, kontrollü, samimi ve kapalı olmak üzere 5 iklim tipi belirlenmiş olduğu,

6. Okul müdürlerinin etkililik puanları ile okulların iklim tipi arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Köse (1997), “Yönetilenlerin Algılamalarına Göre Yönetici Kişilik Özellikleri” konulu araştırmasında, kamuya ait altı ayrı işletmenin çeşitli kademelerinde çalışan kişilerde yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiş, yönetilenlerin algılamalarına göre yönetici kişilik özellikleri konusu işlenmiştir. Araştırmada kişilik ve liderlik konuları çeşitli yönlerden ele alınarak incelenmiştir.

Başaran (1979)’ın “Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları” nı incelediği bir araştırmada şu sonuçları elde etmiştir:

1. Personelin gereksinimlerinin yeterince karşılanmaması halinde verimlilik azalır.
2. Personelin işinden haz duymaması, ona işini anlamsız kılar. İşin anlamsız görünmesinde, çalışanın öz-güven, öz değerlendirme, öz-bilinç, yaratıcılık, zihinsel gelişimini sürdürme gibi üst düzey gereksinimlerinin etkisi fazla olup çalışana sağlanan maddi değerler ve koşullar için anlamlılığını pek etkilemez.
3. Örgüte uyum yapamayan bireyin örgütten atılması doğru değildir.
4. Örgütte çalışanların kendileri ile ilgili tüm yönetim süreçlerine katılmaları gerekir (Çetinkanat, 2000: 46).

Tuna (1996), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Davranış Biçimlerinin, Örgüt İklimine Etkisi” konulu araştırmasını, Ankara Evreni Büyükşehir sınırları içerisindeki normal öğretim yapan 57 ilköğretim okulunda yapmıştır. Araştırmada sonucunda; okul müdürlerinin “görev” ya da “ilişki” yönelimli olmasıyla, okulların örgütsel iklim tipinin “çözülme”, “engelleme”, “moral”, “yüksekten bakma”, “kendini

işe verme”, ve “anlayış gösterme” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. “Göreve yönelim” alt boyutu ile örgütsel iklimin “çözülme” alt boyutu hariç diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “ilişki ve yönelim” alt boyutu ile örgütsel iklim alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Böylece, okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının okulların örgütsel iklimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İncelenen çalışmalarda görülen husus; örgüt ikliminin birçok değişkenden etkilendiği gerçeğidir. Örgütsel iklimin boyut çeşitliği ve ölçülmesinin zorluğundan dolayıdır ki araştırmacılardan bazılarını iklim boyutları ve tiplerini saptamaya yöneltmiş, bazılarının ise örgütsel iklimin performans, iş doyumu gibi başka değişkenlerle ilişkilerini belirlemeye yöneltmiştir. Bazı araştırmalar yönetici davranışlarını saptamaya yöneltirken, bazı araştırmacılar ise diğer değişkenlerin yönetici davranışları ile olan ilişkilerini aramaya sevk etmiştir

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma verilerinin elde edildiği evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, veri toplamada kullanılan araçlar konusunda bilgi verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, betimsel nitelikte bir alan araştırmasıdır. Alan araştırması yöntemi, genelde "resmi bir kuruluşun, yani kamu kuruluşunun ve benzerlerinin belli bir zamanda olay ve olguların doğal şartlar içindeki gerçek durumunu saptamak üzere toplum evreninden seçilen bir Örneklemden elde edilen verilere dayalı yapılan bir araştırma biçimidir" (Arseven, 1994:14).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Tokat İli, Merkez İlçesinde bulunan MEB'e bağlı tüm ilköğretim okulları ve burada görev yapan okul müdürü, müdür yardımcıları ile öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, Tokat İli, Merkez İlçesinde bulunan MEB'e bağlı random yöntemiyle seçilen 20 ayrı okulda, 2005-2006 Eğitim-öğretim yılında görevli bulunan 20 müdür, 32 müdür yardımcısı ile farklı branşlardan alınma titizliği gösterilerek seçilen toplam 200 öğretmenden oluşmaktadır.

Örneklemin belirlendiği 2005-2006 Eğitim-Öğretim yılında Tokat Merkezdeki okullarda, örnekleme dahil edilen; 20 müdür, 32 müdür yardımcısı ve her okuldan 10 öğretmen olmak üzere toplam 200 öğretmene araştırmamızda ulaşılmıştır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu bölümde araştırmaya temel oluşturan katılımcıların görüş ve algılarının belirlenmesinde kullanılan ölçme araçları, araştırma için gerekli resmi izin ve uygulama sürecinden bahsedilecektir.

3.3.1. Ölçme Araçları

Yapılan araştırmada gerekli verilerin toplanması için anket kullanılmıştır. Anketi geliştirmek için ilgili literatür taranmış ve yapılan araştırmalar incelenmiştir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda üç bölümden oluşan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen anketi geliştirilmiştir. Tüm bu süreçte; üniversiteden ölçme ve değerlendirme uzmanı da dahil olmak üzere akademik personel, ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşan uzman görüşlerine yer verilmiştir. Geliştirilen anket için uzman görüşüne başvurulduktan sonra, ankete son hali verilmiş ve pilot çalışması yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda cevap formatında düzenlemelere gidilmesiyle geliştirilen anket kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Anket okul müdürleri ile müdür yardımcıları ve öğretmenler olmak üzere iki ayrı formatta geliştirilmiştir. Okul müdürlerine yönelik anketin birinci bölümünü; okul ikliminin oluşmasında, yöneticilerin kişisel ve yönetsel rolüne ilişkin kişisel bilgi formu oluşturmaktadır. İkinci bölümde okul ikliminin oluşmasında, yöneticilerin yönetsel davranışlarına ilişkin hazırlanan 25 madde 5’li likert tipindedir. Müdür yardımcıları ve öğretmenler için hazırlanan formda ise kişisel ve eğitimsel bilgi formu, okul ikliminin oluşmasında, yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilerin sorulduğu ikinci grup sorular ile araştırmacılar tarafından geliştirilen 5’li likert tipinde hazırlanmış 25 madde yer almaktadır. Güvenirliğin test edilmesi, Tokat Merkez Atatürk İlköğretim Okulu ve Ülkü İlköğretim Okullarında, hazırlanan anketlerin 35 deneğe uygulanmasıyla elde edilmiştir. Uygulanan anketler SPSS ortamında değerlendirilmiş ve bunun sonucuna göre de, Anketin Cronbach Alpha Güvenirlik kat sayı sı 80 olarak bulunmuştur.

3.3.2. Araştırma İzni

Araştırmada kullanılan anketlerin uygulanması için Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü'ne dilekçe ile başvurularak Tokat Valiliği'nden yazılı izin alınmıştır.

3.3.3. Yöntem

Araştırmanın temel mantığı ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin kişisel ve yönetsel becerilerinin kurumlarının örgüt iklimini nasıl etkilediğine yönelik kendi algılarına karşılık, müdür yardımcısı ve öğretmenlerinin belirttiği örgüt ikliminin oluşturulmasında okul müdürlerinin etkisinin karşılaştırılmasıdır. Bunun için araştırmaya temel oluşturacak veriler iki aşamada toplanmıştır.

Birinci aşamada hazırlanan yönetici kişisel bilgi formu ve olumlu okul ikliminin oluşmasında, yöneticilerin yönetsel davranışlarına ilişkin anket formu ile ilgili uzman görüşü alınması ve pilot uygulaması gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır.

İkinci aşamada ise örgüt ikliminin oluşmasında okul müdürlerinin kişisel ve yönetsel özelliklerinin etkisinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan ve okul ikliminin oluşmasında kişisel bilgi formu ile yönetsel davranış becerilerinin ortaya çıkarmaya yönelik Likert tipinde beşli dereceleme ölçeği şeklinde tarafımızdan hazırlanan anketin; müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere uygulanması gerçekleştirilmiştir.

Son olarak müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere uygulanan anketler toplanmış ve veriler hazır hale getirilmiştir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Örnekleme üzerinde yapılan veri toplama çalışması sonucunda toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve bir kopyası (ham olarak) manyetik ortamda saklanmıştır.

Araştırma ile ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesinde izlenen yöntem aşağıda verilmiştir.

1. Anketlerin doğru bir şekilde cevaplandırılması için anketi yanıtlayacak olan müdür yardımcıları ve öğretmenlerle görüşülerek bilgi verilmiş ve böylece yanlışlık yapılması önlenmiştir.

2. Anketlere verilen cevapların değerlendirilmesi için gerekli tablolar düzenlenmiştir.

Anket maddelerinin yorumlanmasında;

Yüzdeler ve frekans: Tüm analizlerde katılımcıların sayısı (frekans) ve yüzdeler dilimleri bulunmuştur.

Kaykare: Yönetici özelliklerine ilişkin değişkenlerin analizinde, katılımcıların görüşleri arasındaki farkları bulmak için kullanılmıştır.

Varyans analizi: Yönetici özelliklerine ilişkin boyutların analizinde kullanılmıştır.

Bonferroni: Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan gruplar arası farkı bulmak için kullanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular tablolar halinde gösterilerek açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4. 1. Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-29 yaş arası	39	19.5
30-39 yaş arası	57	28.5
40-49 yaş arası	72	36.0
50 ve daha fazla	32	16.0
Toplam	200	100.0

Anketi yanıtlayan öğretmenlerin; %36'sı 40-49 yaş grubu, %28,5'i 30-39 yaş grubu, %19,5'i 20-29 yaş grubu, %16'sı 50 ve daha fazla yaş grubundadır.

Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Bayan	65	32.5
Erkek	135	67.5
Toplam	200	100.0

Anketi yanıtlayan öğretmenlerin; %67,5'i erkek, %32,5'i bayandır.

Tablo 4. 3. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Ön Lisans	35	17.5
Eğitim Enstitüsü	46	23.0
Lisans	116	58.0
Lisans Üstü	3	1.5
Toplam	200	100.0

Anketi yanıtlayan öğretmenlerin; %58'i lisans mezunu, %23'ü eğitim enstitüsü mezunu, %17,5'i ön lisans mezunu, %1,5'i lisans üstü eğitim mezunudur.

Tablo 4. 4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	N	%
Evli	174	87.0
Bekar	26	13.0
Toplam	200	100.0

Anketi yanıtlayan öğretmenlerin; %87'si evli , %13'ü bekârdır.

Tablo 4. 5. Öğretmenlerin Öğretmenlikte Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Öğretmenlikte Toplam Çalışma Süresi	N	%
1-5 yıl	33	16.5
6-10 yıl	30	15.0
11-15 yıl	26	13.0
16-20 yıl	28	14.0
21-25 yıl	32	16.0
26 ve daha fazla yıl	51	25.5
Toplam	200	100.0

Anketi yanıtlayan öğretmenlerin; %25,5'i 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip, %16,5'i 1-5 yıl kıdeme sahip, %16'sı 21-25 yıl kıdeme sahip, 30'u %15' 6-10 yıl kıdeme sahip, 28'i %14'ü 16-20 yıl kıdeme sahip, %13'ü 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 4. 6. Müdür Yardımcılarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-29	1	3.1
30-39	8	25.0
40-49	13	40.6
50 ve daha fazla	10	31.3
Toplam	32	100.0

Ankete katılan müdür yardımcılarının; %40,6'sı 40-49 yaş grubu, %31,3'ü 50 ve daha fazla yaş, %25'i 30-39 yaş grubu, %3,1'i 20-29 yaş grubu grubundadır.

Tablo 4. 7. Müdür Yardımcılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	32	100.0

Ankete katılan müdür yardımcılarının; %100'ü ile tümü erkektir. Bayan öğretmenler genellikle tam gün mesai gerektiren müdür yardımcılığı görevini evde çocuklarıyla ve ev işleri ile ilgilenme nedenlerinden tercih etmemekte; bunun yerine yarım gün öğretmenlik yapmayı seçmektedirler. Ücret bakımından müdür yardımcısı ile öğretmenler arasında fark olmaması bunun diğer bir nedeni olabilir.

Tablo 4. 8. Müdür Yardımcılarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Ön Lisans	6	18.8
Eğitim Enstitüsü	13	40.6
Lisans	11	34.4
Lisans Üstü	2	6.3
Toplam	32	100.0

Ankete katılan müdür yardımcılarının; %40,6'sı eğitim enstitüsü mezunu, %34,4'ü lisans mezunu, %18,8'i ön lisans mezunu, %6,3'ü lisans üstü eğitim mezunudur.

Tablo 4. 9. Müdür Yardımcılarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	32	100.0

Ankete katılan müdür yardımcılarının; %100'ü ile tümü evlidir.

Tablo 4. 10. Müdür Yardımcılarının Müdür Yardımcısı Olarak Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Müdür Yardımcısı Olarak Toplam Çalışma Süresi	N	%
1-5 yıl	11	34.4
6-10 yıl	5	15.6
11-15 yıl	7	21.9
16-20 yıl	5	15.6
21 yıl üzeri	4	12.5
Toplam	32	100.0

Ankete katılan müdür yardımcılarının; %34,4'ü 1-5 yıl, %21,9'u 6-10 yıl, %15,6'sı 6-10 yıl, %15,6'sı 16-20 yıl, %12,5'i 21 yıl ve üzeri olarak müdür yardımcılığı yapma süresine sahiptir.

Tablo 4. 11. Müdür Yardımcılarının Öğretmenlikteki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Öğretmenlikteki Toplam Çalışma Süresi	N	%
6-10 yıl	6	18.8
11-15 yıl	6	18.8
16-20 yıl	1	3.1
21-25 yıl	5	15.6
26 ve daha fazla yıl	14	43.8
Toplam	32	100.0

Ankete katılan müdür yardımcılarının; %43,8'i 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip, %18,8'i 6-10 yıl kıdeme sahip, %18,8'i 11-15 yıl kıdeme sahip, %15,6'sı 21-25 yıl kıdeme sahip, %3,1'i 16-20 yıl kıdeme sahiptir.

Tablo 4. 12. Okul Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz	N	%
Erkek	20	100.0

Araştırmacı tarafından yapılan ankete, 20 okul müdürü katılmış olup araştırmada anketi cevaplayan okul müdürlerinin tamamının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 13. Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Ön Lisans	3	15.0
Eğitim Enstitüsü	6	30.0
Lisans	11	55.0
Toplam	20	100.0

Ankete katılan müdürlerin; %55'i lisans mezunu, %30'u eğitim enstitüsü mezunu, %15'i ön lisans mezunudur.

Tablo 4. 14. Okul Müdürlerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	20	100.0

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı evlidir.

Tablo 4. 15. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem (Okul Müdürü Olarak)	N	%
1-5 yıl	1	5.0
6-10 yıl	4	20.0
11-15 yıl	4	20.0
16-20 yıl	5	25.0
21 yıl üzeri	6	30.0
Toplam	20	100.0

Ankete katılan müdürlerin (okul müdürü olarak); %30'u 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip, %25'i 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip, %20'si 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip, %20'si 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip, %5'i 1-5 yıl mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 4. 16. Okul Müdürlerinin Çalışılan Okuldaki Kıdem Yılı Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışılan Okuldaki Kıdem Yılı	N	%
1 yıl	1	5.0
2 yıl	1	5.0
3 yıl	3	15.0
4 yıl ve üzeri	15	75.0
Toplam	20	100.0

Ankete katılan müdürlerin (görev yaptıkları okullardaki, okul müdürü olarak çalışma süreleri açısından); %75'i 4 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip, %15'i 3 yıl çalışma süresine sahip, %5'i 1 yıl çalışma süresine sahip, %5'i 2 yıl çalışma süresine sahiptir.

Tablo 4. 17. Okul Müdürünün Yaş Grubunun Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		25-29		30-39		40 ve yukarı		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	5	2.5	9	4.5	93	46.5	93	46.5	200	100.0
Müdür Yardımcısı	0	0.0	0	0.0	18	56.3	14	43.7	32	100.0

Tablo 4. 17'de; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okul müdürünün yaş grubunun, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün yaş grubuna ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %93'ü okul müdürlerinin "30-39 yaş grubu"nda ve "40 ve yukarı yaş grubu"nda olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken; müdür yardımcılarında %56,3'ü 30-39 yaş grubunda olması gerektiği seçeneğinde yoğunlaşmaktadırlar (Tablo 4.17).

Bu durum öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının olumlu okul ikliminin oluşması için okul müdürünün orta yaşta, en az 30 yaş ve daha fazlası yaşa sahip olması gerektiği konusunda hemfikir oldukları şeklinde açıklanabilir.

Tablo 4. 18. Okul Müdürünün Cinsiyetinin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		Kadın Olması		Erkek Olması		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	16	8.0	43	21.5	141	70.5	200	100.0
Müdür Yardımcısı	2	6.3	0	0.0	30	93.8	32	100.0

Tablo 4. 18’de; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okul müdürünün cinsiyetinin, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün cinsiyetine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %70.5’i okul müdürlerinin “Erkek” ve %21.5’i okul müdürlerinin “Kadın” olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırken; müdür yardımcılarında anketi eksiksiz yanıtlayan ve %93.8’i ile tamamı okul müdürlerinin “Erkek” olması gerektiği seçeneğinde yoğunlaşmaktadırlar (Tablo 4. 18).

Bu durum; (Tablo 4. 18)’de de görüleceği üzere, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun, olumlu okul ikliminin oluşması için okul müdürünün “Erkek” olması gerektiği konusunda aynı fikirde oldukları şeklinde açıklanabilir.

Ayrıca bu konudaki dikkat çekici bir husus da, % 21.5 oranında öğretmenin olumlu okul ikliminin oluşması için okul müdürünün “Kadın” olması gerektiğini düşünmeleridir. Bu oranın ortaya çıkmasında anketi yanıtlayan öğretmenlerin %32,5’inin bayan olmasının katkısının büyük olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 19. Okul Müdürünün Eğitim Düzeyinin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		Ön Lisans		Eğitim Enstitüsü		Lisans		Yüksek Lisans		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	2	1.0	9	4,5	8	4.0	72	36.0	109	54.5	200	100.0
Müdür Yardımcısı	0	0.0	5	15,6	1	3.1	4	12.5	22	68.8	32	100.0

Tablo 4. 19’da; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okul müdürünün eğitim düzeyinin, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında, okul müdürünün eğitim düzeyine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %54,5’i okul müdürlerinin “Yüksek Lisans” mezunu ve %36’sı da okul müdürlerinin “Lisans” mezunu olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırken; müdür yardımcılarında bu oranlar, %68,8’i okul müdürlerinin “Yüksek Lisans” mezunu ve %12,5’i da okul müdürlerinin “Lisans” mezunu olması gerektiği şeklindedir (Tablo 4. 19).

Tablo 4. 19’da; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun olumlu okul ikliminin oluşması için okul müdürünün “Yüksek Lisans” mezunu olması gerektiği konusunda aynı fikri paylaştıkları; hatta müdür yardımcılarının bu fikre öğretmenlere nazaran daha yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Bu durum artık bu iki grup arasında da okul yöneticiliğinin bir kariyer ve uzmanlık basamağı biçiminde algılanmaya başlandığı şeklinde yorumlanabilir.

Günümüzde ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ve yöneticilerin az sayı da olmalarından dolayı bu grupları yorum dışı bıraktığımızda; okul yöneticisinin eğitim düzeyinin artması ile okulda olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisi arasında doğru orantının olduğu Tablo 4. 19’daki değerlerden de anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 20. Okul Müdürünün Medeni Durumunun Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		Evli Olması		Bekâr Olması		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	3	1.5	192	96.0	5	2.5	200	100.0
Müdür Yardımcısı	0.0	0.0	31	96.9	1	3.1	32	100.0

Tablo 4. 20’de; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okul müdürünün medeni durumunun, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün medeni durumuna ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %96’sı okul müdürlerinin “Evli” olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken; müdür yardımcılarında %96,9’u okul müdürlerinin “Evli” olması gerektiği seçeneğinde yoğunlaşmaktadırlar (Tablo 4. 20).

Tablo 4. 20’deki değerlerden de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının tamamına yakını olumlu okul ikliminin oluşması için okul müdürünün “Evli” olması gerektiği konusunda görüş belirtmektedirler.

Bu durum, evlenerek düzenli bir aile hayatı kurabilmiş olan okul yöneticilerinin, bu durumlarını olumlu bir şekilde okula yansıtabilecekleri şeklinde düşüncenin ürünü olabilir.

Tablo 4. 21. Okul Müdürünün Mesleki Kıdeminin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		1-10		11-20		21 ve yukarı		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	1	.5	19	9.5	140	70,0	40	20.0	200	100.0
Müdür Yardımcısı	0	0.0	3	9.4	22	68.8	7	21.9	32	100.0

Tablo 4. 21’de; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okul müdürünün mesleki kıdeminin, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün mesleki kıdemine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %70’i okul müdürlerinin “11-20 yıllık” mesleki kıdeme sahip olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken; müdür yardımcılarında bu oran, %68,8’dir (Tablo 4. 21).

Tablo 4. 21’deki yüzdelerden de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının hemen hemen 2/3’ü olumlu okul ikliminin oluşması için okul müdürünün en az “11-20 Yıllık” kıdeme sahip olması gerektiği konusunda görüş belirtmektedirler.

Bu durum, okul müdürlerinin tecrübeli ve kendini yetiştirmiş olması gerektiği fikrinin yansıması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4. 22. Okulun Öğrenci sayı sının Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		1-100		101-300		301-500		501 ve üzeri		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	1	.5	3	1.5	43	21.5	119	59.5	34	17.0	200	100.0
Müdür Yardımcısı	0	0.0	0	0.0	4	12.5	19	59.4	9	28.1	32	100.0

Tablo 4. 22’de; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okulun öğrenci sayısının, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okulun öğrenci sayısına ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %59,5’i okulun öğrenci sayı sının “301 - 500” öğrenci arasında olması ve %21,5’i de bu sayının “101 - 300” öğrenci arasında olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken; müdür

yardımcılarında bu oranlar, %59.4'ü okulun öğrenci sayısının “301 - 500” öğrenci arasında olması ve %28,1'i de öğretmenlerden farklı olarak okulun öğrenci sayısının “501 ve üzeri ” öğrenci arasında olması gerektiği şeklindedir (Tablo 4. 22).

Aşırı kalabalık olmayan sınıfların özlemini çeken deneklerin okulun 301-500 öğrencili olmasının okul iklimini olumlu yönde artıracığı savında oldukları söylenebilir. Öğrenci sayısının artması ile olumlu okul ikliminin oluşması arasında ters orantılı bir artışın olduğu; 301-500 öğrenci sayısı grubu ile 501 ve üzeri öğrenci sayısı grubu frekans ve yüzdelik değerleri karşılaştırıldığında da görülmektedir.

Tablo 4. 23. Okulun Öğretmen sayısının Olumlu Okul İkliminin Oluşmasına Etkisi

	0		1-15		16-30		31-50		51 üzeri		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Öğretmen	3	1.5	21	10.5	115	57.5	48	24.0	13	6.5	200	100.0
Müdür Yardımcısı	0	0.0	2	6.3	19	59.4	6	18.8	5	15.6	32	100.0

Tablo 4. 23'te; öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, okulun öğretmen sayısının, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okulun öğretmen sayısına ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %57,5'i okulun öğretmen sayısının “16 - 30” öğretmen arasında olması ve %24'ü de bu sayının “31 – 50” öğrenci arasında olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırken; müdür yardımcılarında bu oranlar, %59.4'ü okulun öğretmen sayısının “16 - 30” öğretmen arasında olması ve %18,8'i de okulun öğrenci sayısının “31 - 50” öğretmen arasında olması gerektiği şeklindedir (Tablo 4. 23).

Deneklerin yaklaşık % 60'ı, okulun 16-30 öğretmenli olmasının okul iklimini olumlu yönde artıracığı savında oldukları söylenebilir. Öğretmen sayısının artması ile olumlu okul ikliminin oluşması arasında ters orantılı bir artışın olduğu; “16-30

öğretmen sayısı”, “31-50 öğretmen sayısı”, “51 üzeri öğretmen sayısı” gruplarının frekans ve yüzdeler değeri karşılaştırıldığında da görülmektedir.

Öğretmen sayısının az olduğu ortamlarda formal iletişim ve etkileşimin yanısıra informal iletişim ve etkileşimin de olacağı bunun da okuldaki görevlerin yapılmasındaki grup içi dinamiği ve sinerjiyi olumlu yönde etkileyerek, okul iklimini olumlu yönde etkileyebileceği düşüncesinden hareketle deneklerin bu seçenekler (16-30 öğretmen sayısı ve 31-50 öğretmen sayısı) de yoğunlaşmış oldukları söylenebilir.

Tablo 4. 24. Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Genel Olarak Okul Müdürlerinden Beklentilerine İlişkin Tutumları

		BEKLENEN TUTUM				
Uygulayan		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam
Müdür Yard	Sayı	3	2	1	26	32
	%	9,40%	6,30%	3,10%	81,30%	100,00%
Öğretmen	Sayı	5	2	4	189	200
	%	2,50%	1,00%	2,00%	94,50%	100,00%
Toplam	Sayı	8	4	5	215	232
	%	3,40%	1,70%	2,20%	92,70%	100,00%

Tablo 4. 24'te; müdür yardımcıları ve öğretmenlerin “Okul müdürlerinin hangi tutumlarının okul iklimini olumlu yönde etkiler?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin görüşleri genel olarak yansıtılmıştır.

Tablo 4. 24'te, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinden beklentilerine ilişkin tutumları gösterilmiştir. Olumlu okul ikliminin oluşmasında bu soruya ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %94,5'i okul müdürlerinin demokratik olmasını beklerlerken, müdür yardımcıları %81,3 oranında bu görüşe katılmaktadırlar.

Tablo 4. 24'te ilgi çeken ve anlamlı bulunan bir nokta da; müdür yardımcılarının, %9,4'ünün okul müdürlerinin otoriter olmalarını beklemeleridir. Bu

durum, okullarda artan otorite boşluğunun ve şiddet olaylarının disiplin yoluyla azaltılabileceği yönündeki düşüncenin bir tezahürü şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4. 25. Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Genel Olarak Okul Müdürlerinden Sergiledikleri Tutumlara İlişkin Gözlemleri

		GÖZLENEN TUTUM				
Uygulayan		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam
Müdür Yar.	Sayı	4	4	5	19	32
	%	12,50%	12,50%	15,60%	59,40%	100,00%
Öğretmen	Sayı	49	13	14	124	200
	%	24,50%	6,50%	7,00%	62,00%	100,00%
Toplam	Sayı	53	17	19	143	232
	%	22,80%	7,30%	8,20%	61,60%	100,00%

Tablo 4. 25'te; müdür yardımcıları ve öğretmenlerin "Okul müdürleri aşağıdaki tutumlardan hangisini çoğunlukla sergilemektedir?" sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin görüşleri genel olarak yansıtılmıştır.

Tablo 4. 25'te, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinden sergiledikleri tutumlara ilişkin gözlemleri gösterilmiştir. Olumlu okul ikliminin oluşmasında, bu soruya ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %62'si okul müdürlerinin demokratik bir tutum sergilediklerine ilişkin görüş belirtirlerken, müdür yardımcıları %59,4 oranında bu görüşe katılmaktadırlar.

Tablo 4. 25'te, ilgi çeken ve anlamlı bulunan bir nokta da; ankete yanıtlayan öğretmenlerin %24,5'i ile yaklaşık dörtte biri okul müdürlerinin otoriter olduklarını beyan ederlerken, müdür yardımcılarının, %12,5'i ile sekizde biri okul müdürlerinin otoriter bir tutum sergilediklerini ifade etmektedirler.

Bu durum, okullardaki iletişim ve eşgüdüm eksikliğinin bir yansıması şeklinde algılanabilir. Okul müdürüyle, öğretmenlere nazaran daha yakın iletişimde bulunan

müdür yardımcıları okul işleri ile ilgili sürecin işlemlerinden öğretmenlere göre daha fazla bilgi sahibi olduklarından okul müdürünün sergilediği tutumları daha az otoriter buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca bu durum öğretmenlerin yönetime yeterince katılamamalarının yansıması şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 4. 24'te, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinden beklentilerine ilişkin tutumları gösterilmiştir. Olumlu okul ikliminin oluşmasında bu soruya ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %94,5'i okul müdürlerinin demokratik olmasını beklerlerken, müdür yardımcıları %81,3 oranında bu görüşe katılmaktadırlar.

Tablo 4. 25'te, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinin sergiledikleri tutumlara ilişkin gözlemleri gösterilmiştir. Olumlu okul ikliminin oluşmasında, bu soruya ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada; öğretmenlerin, %62'si okul müdürlerinin demokratik bir tutum sergilediklerine ilişkin görüş belirtirlerken, müdür yardımcıları %59,4 oranında bu görüşe katılmaktadırlar.

Bu durum, olumlu okul ikliminin oluşmasına ilişkin olarak okul müdürlerinden beklenen ve gözlenen tutumlar arasında büyük fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 26. Cinsiyetleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Beklenen Durum

Uygulayan	Cinsiyet	Beklenen Tutum					Toplam
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik		
Müdür Yar.	Erkek	Sayı	3	2	1	26	32
		% Grup içi cinsiyet	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
	Toplam	Sayı	3	2	1	26	32
		% Grup içi cinsiyet	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
Öğretmen	Kadın	Sayı		2	1	40	43
		% Grup içi cinsiyet		4,7%	2,3%	93,0%	100,0%
		% Toplam		1,0%	,5%	20,0%	21,5%
	Erkek	Sayı	5		3	149	157
		% Grup içi cinsiyet	3,2%		1,9%	94,9%	100,0%
		% Toplam	2,5%		1,5%	74,5%	78,5%
	Toplam	Sayı	5	2	4	189	200
		% Grup içi cinsiyet	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%
		% Toplam	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%

Tablo 4. 26'da; cinsiyetleri bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin beklenen durum gösterilmiştir. Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilemelerine ilişkin müdür yardımcılarının beklenen durumu %81,3 iken, öğretmenlerin beklentisi %94,5 olarak müdür yardımcılarında daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürlerinin otoriter tutum sergilemelerine ilişkin müdür yardımcılarının beklenen durumu %9,4 iken öğretmenlerin beklentisi %2,5 olarak müdür yardımcılarında daha düşük çıkmıştır. Cinsiyeti kadın olan öğretmenlerin hiçbiri okul müdürünün otoriter olmasını beklememektedir.

Tablo 4. 27. Cinsiyetleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum

Uygulayan	Cinsiyet	Gözlenen tutum					Toplam
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik		
Müdür Yar.	Erkek	Sayı	4	4	5	19	32
		% Grup içi cinsiyet	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
		% Toplam	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
Öğretmen	Kadın	Sayı	14	4	4	21	43
		% Grup içi cinsiyet	32,6%	9,3%	9,3%	48,8%	100,0%
	Erkek	Sayı	35	9	10	103	157
		% Grup içi cinsiyet	22,3%	5,7%	6,4%	65,6%	100,0%
	Toplam	Sayı	49	13	14	124	200
		% Grup içi cinsiyet	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%

Tablo 4. 27’de; cinsiyetleri bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin gözledikleri durum gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilediklerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin gözlemleri birbirlerine yakın (%59,4 - %62,0) iken, öğretmenler, müdür yardımcılara göre “müdürlerinin daha otoriter tutum sergilediğini” belirtmişlerdir (%12,5 - %24,5). Kadın öğretmenlerin kendi içinde yaklaşık %33’ü “müdürlerinin daha otoriter tutum sergilediğini” belirtmişlerdir

Tablo 4. 28. Yaşları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Beklenen Durum

Uygulayan Yaş		Beklenen tutum				
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam
Müdür Yar. 30-39	Sayı	1	1	1	15	18
	% Grup içi yaş	5,6%	5,6%	5,6%	83,3%	100,0%
	% Toplam	3,1%	3,1%	3,1%	46,9%	56,3%
40 ve yukarısı	Sayı	2	1		11	14
	% Grup içi yaş	14,3%	7,1%		78,6%	100,0%
	% Toplam	6,3%	3,1%		34,4%	43,8%
Toplam	Sayı	3	2	1	26	32
	% Grup içi yaş	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
	% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
Öğretmen 25-29	Sayı			1	8	9
	% Grup içi yaş			11,1%	88,9%	100,0%
	% Toplam			,5%	4,0%	4,5%
30-39	Sayı	1	2	3	87	93
	% Grup içi yaş	1,1%	2,2%	3,2%	93,5%	100,0%
	% Toplam	,5%	1,0%	1,5%	43,5%	46,5%
40 ve yukarısı	Sayı	4			94	98
	% Grup içi yaş	4,1%			95,9%	100,0%
	% Toplam	2,0%			47,0%	49,0%
Toplam	Sayı	5	2	4	189	200
	% Grup içi yaş	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%
	% Toplam	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%

Tablo 4. 28'te; yaşları bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin beklenen durum gösterilmiştir. Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilemelerine ilişkin müdür yardımcılarının beklenen durumu %81,3 iken, öğretmenlerin beklentisi %94,5 olarak müdür yardımcılarından daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürlerinin otoriter tutum sergilemelerine ilişkin müdür yardımcılarının beklenen durumu %9,4 iken öğretmenlerin beklentisi %2,5 olarak müdür yardımcılarından daha düşük çıkmıştır.

Yaşları ilerledikçe öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarını daha demokratik olarak beklerken, müdür yardımcılarında yaşları küçük olanların aynı beklenti içinde oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 4. 29. Yaşları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum

		Gözlenen tutum					
Uygulayan	Yaş	Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam	
Müdür Yar.	30-39	Sayı	3	2	4	9	18
		% Grup içi yaş	16,7%	11,1%	22,2%	50,0%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	12,5%	28,1%	56,3%
40 ve yukarı	40 ve yukarı	Sayı	1	2	1	10	14
		% Grup içi yaş	7,1%	14,3%	7,1%	71,4%	100,0%
		% Toplam	3,1%	6,3%	3,1%	31,3%	43,8%
Toplam	Toplam	Sayı	4	4	5	19	32
		% Grup içi yaş	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
		% Toplam	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
Öğretmen	25-29	Sayı	4	1		4	9
		% Grup içi yaş	44,4%	11,1%		44,4%	100,0%
		% Toplam	2,0%	,5%		2,0%	4,5%
30-39	30-39	Sayı	24	6	9	54	93
		% Grup içi yaş	25,8%	6,5%	9,7%	58,1%	100,0%
		% Toplam	12,0%	3,0%	4,5%	27,0%	46,5%
40 ve yukarı	40 ve yukarı	Sayı	21	6	5	66	98
		% Grup içi yaş	21,4%	6,1%	5,1%	67,3%	100,0%
		% Toplam	10,5%	3,0%	2,5%	33,0%	49,0%
Toplam	Toplam	Sayı	49	13	14	124	200
		% Grup içi yaş	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%
		% Toplam	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%

Tablo 4. 29'da yaşları bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin gözledikleri durum gösterilmiştir. Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilediklerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin

gözlemleri birbirlerine yakın (%59,4 - %62,0) iken, öğretmenler, müdür yardımcılara göre “müdürlerinin daha otoriter tutum sergilediğini” belirtmişlerdir (%12,5 - %24,5).

Yaşları ilerledikçe müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarını daha demokratik olarak algıladıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 4. 30. Öğrenim Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Bekledikleri Durum

Uygulayan	Öğrenim	Beklenen tutum					
		Sayı	Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam
Müdür Yar.	Öğretmen Okulu	Sayı	1			3	4
		% Grup içi öğrenim	25,0%			75,0%	100,0%
		% Toplam	3,1%			9,4%	12,5%
	Ön Lisans	Sayı	1				1
		% Grup içi öğrenim	100,0%				100,0%
		% Toplam	3,1%				3,1%
	Eğitim Enstitüsü	Sayı				1	1
		% Grup içi öğrenim				100,0%	100,0%
		% Toplam				3,1%	3,1%
	Lisans	Sayı				4	4
		% Grup içi öğrenim				100,0%	100,0%
		% Toplam				12,5%	12,5%
	Yüksek Lisans	Sayı	1	2	1	18	22
		% Grup içi öğrenim	4,5%	9,1%	4,5%	81,8%	100,0%
		% Toplam	3,1%	6,3%	3,1%	56,3%	68,8%
	Toplam	Sayı	3	2	1	26	32
		% Grup içi öğrenim	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
Öğretmen	Öğretmen Okulu	Sayı				7	7
		% Grup içi öğrenim				100,0%	100,0%
		% Toplam				3,5%	3,5%
	Ön Lisans	Sayı	1			3	4
		% Grup içi öğrenim	25,0%			75,0%	100,0%
		% Toplam	,5%			1,5%	2,0%
	Eğitim Enstitüsü	Sayı				8	8
		% Grup içi öğrenim				100,0%	100,0%
		% Toplam				4,0%	4,0%
	Lisans	Sayı	3			69	72
		% Grup içi öğrenim	4,2%			95,8%	100,0%
		% Toplam	1,5%			34,5%	36,0%
	Yüksek Lisans	Sayı	1	2	4	102	109
		% Grup içi öğrenim	,9%	1,8%	3,7%	93,6%	100,0%
		% Toplam	,5%	1,0%	2,0%	51,0%	54,5%
	Toplam	Sayı	5	2	4	189	200
		% Grup içi öğrenim	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%
		% Toplam	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%

Tablo 4. 30'da öğrenim durumları bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin beledikleri durum gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilemelerini beledmelerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre beledentileri (%81,3 - %94,5) iken; öğretmenler, müdür yardımcılarına göre "müdürlerinin daha demokratik tutum sergilemeleri" gerektiğini beledmektedirler.

İlgi çekici bir nokta da Tablo 30' da görüleceği üzere, müdür yardımcılarının öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerini (%18,7) oranında otoriter, ilgisiz ve baskıcı olmalarını beledmektedirler.

Tablo 4. 31. Öğrenim Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum

Uygulayan	Öğrenim	Gözlenen tutum					
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam	
Müdür Yard.	Öğretmen Okulu	Sayı			2	2	4
		% Grup içi öğrenim			50,0%	50,0%	100,0%
		% Toplam			6,3%	6,3%	12,5%
	Ön Lisans	Sayı	1				1
		% Grup içi öğrenim	100,0%				100,0%
		% Toplam	3,1%				3,1%
	Eğitim Enstitüsü	Sayı				1	1
		% Grup içi öğrenim				100,0%	100,0%
		% Toplam				3,1%	3,1%
	Lisans	Sayı			1	3	4
		% Grup içi öğrenim			25,0%	75,0%	100,0%
		% Toplam			3,1%	9,4%	12,5%
Yüksek Lisans	Sayı	3	4	2	13	22	
	% Grup içi öğrenim	13,6%	18,2%	9,1%	59,1%	100,0%	
	% Toplam	9,4%	12,5%	6,3%	40,6%	68,8%	
Toplam	Sayı	4	4	5	19	32	
	% Grup içi öğrenim	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%	
	% Toplam	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%	
Öğretmen	Öğretmen Okulu	Sayı	2		1	4	7
		% Grup içi öğrenim	28,6%		14,3%	57,1%	100,0%
		% Toplam	1,0%		,5%	2,0%	3,5%
	Ön Lisans	Sayı	2			2	4
		% Grup içi öğrenim	50,0%			50,0%	100,0%
		% Toplam	1,0%			1,0%	2,0%
	Eğitim Enstitüsü	Sayı	3	2		3	8
		% Grup içi öğrenim	37,5%	25,0%		37,5%	100,0%
		% Toplam	1,5%	1,0%		1,5%	4,0%
	Lisans	Sayı	20	2	3	47	72
		% Grup içi öğrenim	27,8%	2,8%	4,2%	65,3%	100,0%
		% Toplam	10,0%	1,0%	1,5%	23,5%	36,0%
Yüksek Lisans	Sayı	22	9	10	68	109	
	% Grup içi öğrenim	20,2%	8,3%	9,2%	62,4%	100,0%	
	% Toplam	11,0%	4,5%	5,0%	34,0%	54,5%	
Toplam	Sayı	49	13	14	124	200	
	% Grup içi öğrenim	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%	
	% Toplam	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%	

Tablo 4. 31'de öğrenim durumları bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin gözledikleri durum gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilediklerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre gözlemleri birbirlerine yakın (%59,4 - %62,0) iken, öğretmenler, müdür yardımcılara göre “müdürlerinin daha otoriter tutum sergilediğini” belirtmişlerdir (%24,5- %12,5).

Ayrıca müdür yardımcıları ve öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürlerini (%40,6-%38) oranında otoriter, ilgisiz ve baskıcı olarak gözlemlemesi ilgi çekici ve bir o kadar da düşündürücüdür.

Öğretim kademeleri göz önüne alınarak yapılacak değerlendirmeye göre ise de müdür yardımcılardan, öğretmen okulu (%3,1) ve yüksek lisans (%9,4) mezunu deneklerin okul müdürlerini otoriter olarak gözlemlediklerine ilişkin olarak anket sorularına verdikleri yanıtlarla; öğretmenlerden öğretmen okulu ve ön lisans(%1), eğitim enstitüsü (%1,5), lisans (%10), yüksek lisans (%11) mezunu deneklerin okul müdürlerini otoriter olarak gözlemlediklerine ilişkin olarak anket sorularına verdikleri yanıtlarlar arasında eğitim düzeyine ve eğitim görülen sürenin artmasına paralel bir artış gözlenmektedir.

Öğrenim kademelerindeki eğitim görülen sürenin artmasıyla birlikte okul müdürlerinden beklentilerin de doğal olarak arttığı söylenebilir. Bu durumda beklentilere yeterince cevap veremeyen okul müdürlerinin uygulamalarının eğitim düzeyi yüksek olanlar tarafından otoriter bir nitelikte gözlendiği söylenebilir.

Tablo 4. 32. Medeni Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Bekledikleri Durum

Uygulayan Medeni durum		Beklenen tutum					
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam	
Müdür Yard.	Evli	Sayı	3	2	1	25	31
		% Grup içi medeni durum	9,7%	6,5%	3,2%	80,6%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	78,1%	96,9%
	Bekar	Sayı				1	1
		% Grup içi medeni durum				100,0%	100,0%
		% Toplam				3,1%	3,1%
		Sayı	3	2	1	26	32
		% Grup içi medeni durum	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
Öğretmen	Evli	Sayı	4	2	4	185	195
		% Grup içi medeni durum	2,1%	1,0%	2,1%	94,9%	100,0%
		% Toplam	2,0%	1,0%	2,0%	92,5%	97,5%
	Bekar	Sayı	1			4	5
		% Grup içi medeni durum	20,0%			80,0%	100,0%
		% Toplam	,5%			2,0%	2,5%
	Toplam	Sayı	5	2	4	189	200
		% Grup içi medeni durum	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%
		% Toplam	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%

Tablo 4. 32’de medeni durumları bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin bekledikleri durum gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilemelerini beklemelerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre beklentileri (%81,3 - %94,5) iken; öğretmenler, müdür yardımcılarına göre “müdürlerinin daha demokratik tutum sergilemeleri” gerektiğini beklemektedirler.

İlgi çekici bir nokta da Tablo 4. 32’de de görüleceği üzere, evli müdür yardımcılarının medeni durum değişkenine göre okul müdürlerini (%18,7) oranında otoriter, ilgisiz ve baskıcı olmalarını beklemektedirler.

Tablo 4. 33. Medeni Durumları Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum

Uygulayan	Medeni durum	Gözlenen tutum					Toplam
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik		
Müdür yard	Evli	Sayı	4	4	5	18	31
		% Grup içi medeni durum	12,9%	12,9%	16,1%	58,1%	100,0%
		% Toplam	12,5%	12,5%	15,6%	56,3%	96,9%
	Bekar	Sayı				1	1
		% Grup içi medeni durum				100,0%	100,0%
		% Toplam				3,1%	3,1%
	Toplam	Sayı	4	4	5	19	32
		% Grup içi medeni durum	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
		% Toplam	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
Öğretmen	Evli	Sayı	47	13	14	121	195
		% Grup içi medeni durum	24,1%	6,7%	7,2%	62,1%	100,0%
		% Toplam	23,5%	6,5%	7,0%	60,5%	97,5%
	Bekar	Sayı	2			3	5
		% Grup içi medeni durum	40,0%			60,0%	100,0%
		% Toplam	1,0%			1,5%	2,5%
	Toplam	Sayı	49	13	14	124	200
		% Grup içi medeni durum	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%
		% Toplam	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%

Tablo 4. 33'te medeni durumları bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin gözledikleri durum gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilediklerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin medeni durumları değişkenine göre gözlemleri birbirlerine yakın (%59,4 - %62,0) iken, öğretmenler, müdür yardımcılarına göre “müdürlerinin daha otoriter tutum sergilediğini” belirtmişlerdir (%24,5- %12,5).

Ayrıca evli müdür yardımcıları ve evli öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okul müdürlerini (%40,6-%38) oranında otoriter, ilgisiz ve baskıcı olarak gözlemlemesi dikkat çekicidir.

Tablo 4. 34. Meslekteki Kıdemleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Beklenen Durum

Uygulayan	Kıdem		Beklenen tutum				Toplam
			Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	
Müdür Yard.	6-10 yıl	Sayı	1	1		1	3
		% Grup içi kıdem	33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
		% Toplam	3,1%	3,1%		3,1%	9,4%
	11-15 yıl	Sayı			1	6	7
		% Grup içi kıdem			14,3%	85,7%	100,0%
		% Toplam			3,1%	18,8%	21,9%
	16-20 yıl	Sayı		1		14	15
		% Grup içi kıdem		6,7%		93,3%	100,0%
		% Toplam		3,1%		43,8%	46,9%
	21 yıl ve Yukarısı	Sayı	2			5	7
		% Grup içi kıdem	28,6%			71,4%	100,0%
		% Toplam	6,3%			15,6%	21,9%
	Toplam	Sayı	3	2	1	26	32
		% Grup içi kıdem	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
		% Toplam	9,4%	6,3%	3,1%	81,3%	100,0%
Öğretmen	1-5 yıl	Sayı				4	4
		% Grup içi kıdem				100,0%	100,0%
		% Toplam				2,0%	2,0%
	6-10 yıl	Sayı	1		1	14	16
		% Grup içi kıdem	6,3%		6,3%	87,5%	100,0%
		% Toplam	,5%		,5%	7,0%	8,0%
	11-15 yıl	Sayı		1	3	65	69
		% Grup içi kıdem		1,4%	4,3%	94,2%	100,0%
		% Toplam		,5%	1,5%	32,5%	34,5%
	16-20 yıl	Sayı	2			69	71
		% Grup içi kıdem	2,8%			97,2%	100,0%
		% Toplam	1,0%			34,5%	35,5%
	21 yıl ve yukarısı	Sayı	2	1		37	40
		% Grup içi kıdem	5,0%	2,5%		92,5%	100,0%
		% Toplam	1,0%	,5%		18,5%	20,0%
Toplam	Sayı	5	2	4	189	200	
	% Grup içi kıdem	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%	
	% Toplam	2,5%	1,0%	2,0%	94,5%	100,0%	

Tablo 4. 34'te meslekteki kıdemleri bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin beklenen durum gösterilmiştir. Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilemelerine ilişkin müdür yardımcılarının beklenen durumu %81,3 iken öğretmenlerin beklentisi %94,5 olarak müdür yardımcılarından daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürlerinin otoriter tutum sergilemelerine ilişkin müdür yardımcılarının beklenen durumu %9,4 iken öğretmenlerin beklentisi %2,5 olarak müdür yardımcılarından daha düşük çıkmıştır. Meslekteki kıdemleri arttıkça öğretmenler, okul müdürlerinin tutumlarını daha demokratik olarak beklerken, müdür yardımcılarından yaşları küçük olanların aynı beklenti içinde oldukları dikkat çekmektedir.

Tablo 4. 35. Mesleki Kıdemleri Bakımından Müdür Yardımcıları Ve Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Tutumlarına İlişkin Gözledikleri Durum

Uygulayan Kıdemi		Gözlenen tutum				
		Otoriter	İlgisiz	Baskıcı	Demokratik	Toplam
Müdür Yar. 6-10 yıl	Sayı		1		2	3
	% Grup içi kıdem		33,3%		66,7%	100,0%
	% Toplam		3,1%		6,3%	9,4%
11-15 yıl	Sayı	2	1	1	3	7
	% Grup içi kıdem	28,6%	14,3%	14,3%	42,9%	100,0%
	% Toplam	6,3%	3,1%	3,1%	9,4%	21,9%
16-20 yıl	Sayı	1	1	3	10	15
	% Grup içi kıdem	6,7%	6,7%	20,0%	66,7%	100,0%
	% Toplam	3,1%	3,1%	9,4%	31,3%	46,9%
21 yıl ve yukarısı	Sayı	1	1	1	4	7
	% Grup içi kıdem	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%	100,0%
	% Toplam	3,1%	3,1%	3,1%	12,5%	21,9%
Toplam	Sayı	4	4	5	19	32
	% Grup içi kıdem	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
	% Toplam	12,5%	12,5%	15,6%	59,4%	100,0%
Öğretmen 1-5 yıl	Sayı	2			2	4
	% Grup içi kıdem	50,0%			50,0%	100,0%
	% Toplam	1,0%			1,0%	2,0%
6-10 yıl	Sayı	2	1		13	16
	% Grup içi kıdem	12,5%	6,3%		81,3%	100,0%
	% Toplam	1,0%	,5%		6,5%	8,0%
11-15 yıl	Sayı	23	4	6	36	69
	% Grup içi kıdem	33,3%	5,8%	8,7%	52,2%	100,0%
	% Toplam	11,5%	2,0%	3,0%	18,0%	34,5%
16-20 yıl	Sayı	17	4	3	47	71
	% Grup içi kıdem	23,9%	5,6%	4,2%	66,2%	100,0%
	% Toplam	8,5%	2,0%	1,5%	23,5%	35,5%
21 yıl ve yukarısı	Sayı	5	4	5	26	40
	% Grup içi kıdem	12,5%	10,0%	12,5%	66,2%	100,0%
	% Toplam	2,5%	2,0%	2,5%	13,0%	20,0%
Toplam	Sayı	49	13	14	124	200
	% Grup içi kıdem	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%
	% Toplam	24,5%	6,5%	7,0%	62,0%	100,0%

Tablo 4. 35'te mesleki kıdemleri bakımından müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutumlarına ilişkin gözledikleri durum gösterilmiştir.

Okul müdürlerinin demokratik tutum sergilediklerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin meslek değişkenine göre gözlemleri birbirlerine yakın (%59,4 - %62,0) iken, öğretmenler, müdür yardımcılara göre “müdürlerinin daha otoriter tutum sergilediğini” belirtmişlerdir (%24,5- %12,5).

Ayrıca müdür yardımcıları ve öğretmenlerin meslek kıdemi değişkenine göre okul müdürlerini (%40,6-%38) oranında otoriter, ilgisiz ve baskıcı olarak gözlemlemesi diğer değişkenler (yaş, öğrenim durumu, medeni durum gibi) bakımından da paralellik göstermektedir.

Meslek kıdemleri göz önüne alınarak yapılacak değerlendirmeye göre ise de müdür yardımcılarında, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olan genç müdür yardımcılarının müdür yardımcılarının (%6,3) otoriter olarak gözlemlediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerden 11-15 yıl kıdeme sahip olanlar kendi aralarında (%23,9) “müdürlerinin otoriter tutum sergilediğini” gözlemlediklerini belirtirlerken, “müdürlerinin demokratik tutum sergilediğini” de (%52,2) oranında belirtmişlerdir.

Öğretmenlerden 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar kendi aralarında (%33,3) “müdürlerinin otoriter tutum sergilediğini” gözlemlediklerini belirtirlerken, “müdürlerinin demokratik tutum sergilediğini” de (%66,2) oranında belirtmişlerdir.

Öğretmenlerden 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip olanlar kendi aralarında (%12,5) “müdürlerinin otoriter tutum sergilediğini” gözlemlediklerini belirtirlerken, “müdürlerinin demokratik tutum sergilediğini” de (%66,2) oranında belirtmişlerdir.

11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve yukarısı kıdeme sahip öğretmenlerin yaşları büyüdükçe okul müdürlerini daha az oranda otoriter olarak gözlemlemelerine karşın daha

çok oranda demokratik olarak gözlemledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yaş artışıyla okul müdürünün otoriter olarak gözlenmesi arasında ters orantılı bir değişimin olduğu, yaş artışıyla da okul müdürünün demokratik tutum sergilediğine ilişkin veriler arasında doğru orantılı bir değişimin olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 36. Okul Müdürünün, Bir Sorunun Çözümünde Öğretmenlerle Bilgi Alışverişinde Bulunması

Uygulayan	sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	9	7	10	5	1	32
	% Grup içi uygulayan	28,1%	21,9%	31,3%	15,6%	3,1%	100,0%
	% Toplam	3,6%	2,8%	4,0%	2,0%	,4%	12,7%
Öğretmen	Sayı	55	60	60	11	14	200
	% Grup içi uygulayan	27,5%	30,0%	30,0%	5,5%	7,0%	100,0%
	% Toplam	21,8%	23,8%	23,8%	4,4%	5,6%	79,4%
Müdür	Sayı	12	7	1			20
	% Grup içi uygulayan	60,0%	35,0%	5,0%			100,0%
	% Toplam	4,8%	2,8%	,4%			7,9%
Toplam	Sayı	76	74	71	16	15	252
	% Grup içi uygulayan	30,2%	29,4%	28,2%	6,3%	6,0%	100,0%
	% Toplam	30,2%	29,4%	28,2%	6,3%	6,0%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 19,252$		$P > 0,05$		

Tablo 4.36'da; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 30'u ile müdür yardımcılarının % 31,3'ü oranı ile çoğu “BAZEN” seçeneğinde yoğunlaşırken, okul müdürleri %60 oranında “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşmaktadırlar.

Bu bulgulara göre okul müdürlerinin; “Okul müdürünün, bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunmasına” ilişkin yanıtlara göre okul

müdürleri bu davranışı “HER ZAMAN” sergilediklerini söylemelerine karşın, öğretmen ve müdür yardımcıları bunun “BAZEN” gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 19,252 > X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p > .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak fark olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 37. Okul Müdürünün Koyduğu Kurallarla İlgili Soru Sorulamaması Ve Okul Müdürünün Kesinlikle Eleştirilebilir Olması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı		3	6	10	13	32
	% Grup içi uygulayan		9,4%	18,8%	31,3%	40,6%	100,0%
	% Toplam		1,2%	2,4%	4,0%	5,2%	12,7%
Öğretmen	Sayı	16	23	70	51	40	200
	% Grup içi uygulayan	8,0%	11,5%	35,0%	25,5%	20,0%	100,0%
	% Toplam	6,3%	9,1%	27,8%	20,2%	15,9%	79,4%
Müdür	Sayı	3	1	5	7	4	20
	% Grup içi uygulayan	15,0%	5,0%	25,0%	35,0%	20,0%	100,0%
	% Toplam	1,2%	,4%	2,0%	2,8%	1,6%	7,9%
Toplam	Sayı	19	27	81	68	57	252
	% Grup içi uygulayan	7,5%	10,7%	32,1%	27,0%	22,6%	100,0%
	% Toplam	7,5%	10,7%	32,1%	27,0%	22,6%	100,0%
N=252	df = 8	$X^2 = 13,444$		$P < 0,05$			

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün koyduğu kurallarla ilgili soru sorulamaması ve okul müdürünün kesinlikle eleştirilememesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 40,6’sı “HIÇBİR ZAMAN”, müdür yardımcılarının % 25,5’i “NADİREN” ve % 20,0’ı “HIÇBİR ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşırken,

okul müdürleri % 35 oranında ve en çok olarak “NADİREN” seçeneğinde yoğunlaşmaktadırlar.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün koyduğu kurallarla ilgili soru sorulamaması ve okul müdürünün kesinlikle eleştirilememesine” ilişkin yanıtlara göre, bu davranışı “NADİREN” sergilediklerini söylemelerine karşın, öğretmenler bunun “BAZEN” olmadığını ve müdür yardımcıları da bunun “HİÇBİR ZAMAN” olduğunu ifade etmektedirler. Bu sonuçlara göre deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okulların büyük çoğunluğunun demokratik bir iklime sahip olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 13,444 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün koyduğu kurallarla ilgili soru sorulamaması ve okul müdürünün kesinlikle eleştirilememesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 38. Okul Müdürünün, Seçmeli Okutulacak Derslerin Belirlenmesinde Müdür Yardımcılarının Ve Öğretmenlerin Görüşlerini Alması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	18	3	5	5	1	32
	% Grup içi uygulayan	56,3%	9,4%	15,6%	15,6%	3,1%	100,0%
	% Toplam	7,1%	1,2%	2,0%	2,0%	,4%	12,7%
Öğretmen	Sayı	110	41	20	15	14	200
	% Grup içi uygulayan	55,0%	20,5%	10,0%	7,5%	7,0%	100,0%
	% Toplam	43,7%	16,3%	7,9%	6,0%	5,6%	79,4%
Müdür	Sayı	19	1				20
	% Grup içi uygulayan	95,0%	5,0%				100,0%
	% Toplam	7,5%	,4%				7,9%
Toplam	Sayı	147	45	25	20	15	252
	% Grup içi uygulayan	58,3%	17,9%	9,9%	7,9%	6,0%	100,0%
	% Toplam	58,3%	17,9%	9,9%	7,9%	6,0%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 17,980$		$P > 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, Okul müdürünün, seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini almasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 55,0’ı, müdür yardımcılarının % 56,3’ü ile okul müdürlerinin % 95,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini almasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun seçmeli ders seçiminde tarafların görüşlerini aldığı göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan}=17,980 > X^2_{(8)tablo}=15,507$; $p > .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak fark olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini almasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 39. Okulda Yönetimin İsteği Üzerine Rapor Hazırlanmasını Gerektirecek Çalışmalara Öğretmenlerin Aktif Olarak Katılması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	14	6	8	4		32
	% Grup içi uygulayan	43,8%	18,8%	25,0%	12,5%		100,0%
	% Toplam	5,6%	2,4%	3,2%	1,6%		12,7%
Öğretmen	Sayı	100	52	29	11	8	200
	% Grup içi uygulayan	50,0%	26,0%	14,5%	5,5%	4,0%	100,0%
	% Toplam	39,7%	20,6%	11,5%	4,4%	3,2%	79,4%
Müdür	Sayı	10	9	1			20
	% Grup içi uygulayan	50,0%	45,0%	5,0%			100,0%
	% Toplam	4,0%	3,6%	,4%			7,9%
Toplam	Sayı	124	67	38	15	8	252
	% Grup içi uygulayan	49,2%	26,6%	15,1%	6,0%	3,2%	100,0%
	% Toplam	49,2%	26,6%	15,1%	6,0%	3,2%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 12,662$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okulda yönetimin isteği üzerine, rapor hazırlanmasını gerektirecek çalışmalara öğretmenlerin aktif olarak katılmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 50,0’ı, müdür yardımcılarının % 43,8’i ile okul müdürlerinin % 50,0’ının “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre; “Okulda yönetimin isteği üzerine, rapor hazırlanmasını gerektirecek çalışmalara öğretmenlerin aktif olarak katılmasına” ilişkin yanıtlara göre,

deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul yönetimi tarafından rapor hazırlanmasını gerektirecek çalışmalara öğretmenlerin aktif olarak katılmalarının sağlandığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 12,662 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okulda yönetimin isteği üzerine, rapor hazırlanmasını gerektirecek çalışmalara öğretmenlerin aktif olarak katılmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 40. Okuldaki Öğretmen Toplantılarının Katı Ve Kesin Bir Gündeme Göre Düzenlenmesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	2	5	5	6	14	32
	% Grup içi uygulayan	6,3%	15,6%	15,6%	18,8%	43,8%	100,0%
	% Toplam	,8%	2,0%	2,0%	2,4%	5,6%	12,7%
Öğretmen	Sayı	33	38	38	39	52	200
	% Grup içi uygulayan	16,5%	19,0%	19,0%	19,5%	26,0%	100,0%
	% Toplam	13,1%	15,1%	15,1%	15,5%	20,6%	79,4%
Müdür	Sayı	14	2	3	1		20
	% Grup içi uygulayan	70,0%	10,0%	15,0%	5,0%		100,0%
	% Toplam	5,6%	,8%	1,2%	,4%		7,9%
Toplam	Sayı	49	45	46	46	66	252
	% Grup içi uygulayan	19,4%	17,9%	18,3%	18,3%	26,2%	100,0%
	% Toplam	19,4%	17,9%	18,3%	18,3%	26,2%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 42,378$		$P > 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okuldaki öğretmen toplantılarının katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenmesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 26,0’ı, müdür yardımcılarının % 43,8’i “HİÇBİR

ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşırken, okul müdürlerinin % 70,0’ının “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okuldaki öğretmen toplantılarının katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenmesine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşlerinin birbirine zıt olduğu görülmektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun okuldaki öğretmen toplantılarının katı ve kesin bir gündeme göre düzenlendiklerine ilişkin bir durumun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 42,378 > X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p > .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak fark olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okuldaki öğretmen toplantılarının katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenmesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 41. Okul Müdürünün Haftalık Ders Dağıtımında Öğretmenlerin Önerilerini Ve İsteklerini Dikkate Alması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	10	9	8	5		32
	% Grup içi uygulayan	31,3%	28,1%	25,0%	15,6%		100,0%
	% Toplam	4,0%	3,6%	3,2%	2,0%		12,7%
Öğretmen	Sayı	73	49	38	17	23	200
	% Grup içi uygulayan	36,5%	24,5%	19,0%	8,5%	11,5%	100,0%
	% Toplam	29,0%	19,4%	15,1%	6,7%	9,1%	79,4%
Müdür	Sayı	10	7	2	1		20
	% Grup içi uygulayan	50,0%	35,0%	10,0%	5,0%		100,0%
	% Toplam	4,0%	2,8%	,8%	,4%		7,9%
Toplam	Sayı	93	65	48	23	23	252
	% Grup içi uygulayan	36,9%	25,8%	19,0%	9,1%	9,1%	100,0%
	% Toplam	36,9%	25,8%	19,0%	9,1%	9,1%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 11,445$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, haftalık ders dağıtımında öğretmenlerin önerilerini ve isteklerini dikkate almasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 36,5’i, müdür yardımcılarının % 31,3’ü ile okul müdürlerinin % 50,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, haftalık ders dağıtımında öğretmenlerin önerilerini ve isteklerini dikkate almasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşlere öğretmenler ve müdür yardımcıları müdürlere oranla daha az katılmaktadır ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun haftalık ders dağıtımında öğretmenlerin önerilerini ve isteklerini dikkate almadığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 11,445 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, haftalık ders dağıtımında öğretmenlerin önerilerini ve isteklerini dikkate almasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 42. Okul Müdürünün Eğitim Ve Öğretimle İlgili Sorunlar Ve Kararlarda Öğretmen Öğrenci Ve Velilerin Görüşlerini Almaya Özen Göstermesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	10	10	9	2	1	32
	% Grup içi uygulayan	31,3%	31,3%	28,1%	6,3%	3,1%	100,0%
	% Toplam	4,0%	4,0%	3,6%	,8%	,4%	12,7%
Öğretmen	Sayı	74	60	40	15	11	200
	% Grup içi uygulayan	37,0%	30,0%	20,0%	7,5%	5,5%	100,0%
	% Toplam	29,4%	23,8%	15,9%	6,0%	4,4%	79,4%
Müdür	Sayı	5	12	2	1		20
	% Grup içi uygulayan	25,0%	60,0%	10,0%	5,0%		100,0%
	% Toplam	2,0%	4,8%	,8%	,4%		7,9%
Toplam	Sayı	89	82	51	18	12	252
	% Grup içi uygulayan	35,3%	32,5%	20,2%	7,1%	4,8%	100,0%
	% Toplam	35,3%	32,5%	20,2%	7,1%	4,8%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 9,547$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlar ve kararlarda öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini almaya özen göstermesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 37,0’ı, müdür yardımcılarının % 31,3’ü “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşırken, okul müdürlerinin % 60,0’ının “OLDUKÇA” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlar ve kararlarda öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini almaya özen göstermesine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun eğitim ve öğretimle ilgili sorunlar ve kararlarda öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini almaya özen gösterdiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 9,547 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, eğitim ve öğretimle ilgili sorunlar ve kararlarda öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini almaya özen göstermesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 43. Okul Müdürünün Yönetimi Sırasında Birbirine Zıt Düşecek Kararlar Almaması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	7	10	6	4	5	32
	% Grup içi uygulayan	21,9%	31,3%	18,8%	12,5%	15,6%	100,0%
	% Toplam	2,8%	4,0%	2,4%	1,6%	2,0%	12,7%
Öğretmen	Sayı	58	39	45	19	39	200
	% Grup içi uygulayan	29,0%	19,5%	22,5%	9,5%	19,5%	100,0%
	% Toplam	23,0%	15,5%	17,9%	7,5%	15,5%	79,4%
Müdür	sayı	7	2	1	2	8	20
	% Grup içi uygulayan	35,0%	10,0%	5,0%	10,0%	40,0%	100,0%
	% Toplam	2,8%	,8%	,4%	,8%	3,2%	7,9%
Toplam	Sayı	72	51	52	25	52	252
	% Grup içi uygulayan	28,6%	20,2%	20,6%	9,9%	20,6%	100,0%
	% Toplam	28,6%	20,2%	20,6%	9,9%	20,6%	100,0%
N=252	df = 8	$X^2 = 10,972$			P < 0,05		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, yönetimi sırasında birbirine zıt düşecek kararlar almamasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 29,0’ı “HER ZAMAN”, müdür yardımcılarının % 31,3’ü “OLDUKÇA” seçeneğinde yoğunlaştıkları, okul müdürlerinin % 40,0’ının “HİÇBİR ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, yönetimi sırasında birbirine zıt düşecek kararlar almamasına” ilişkin yanıtlara göre, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun bu durumun hiçbir zaman olmadığı yönünde görüş belirtmelerine karşın yönetimleri sırasında birbirine zıt düşecek kararlar aldıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 10,972 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, yönetimi sırasında birbirine zıt düşecek kararlar almamasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 44. Okul Müdürümüz Okulda Alınan Kararların Uygulanıp Uygulanmadığının Takibini Yapması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	14	7	7	3	1	32
	% Grup içi uygulayan	43,8%	21,9%	21,9%	9,4%	3,1%	100,0%
	% Toplam	5,6%	2,8%	2,8%	1,2%	,4%	12,7%
Öğretmen	Sayı	98	59	28	7	8	200
	% Grup içi uygulayan	49,0%	29,5%	14,0%	3,5%	4,0%	100,0%
	% Toplam	38,9%	23,4%	11,1%	2,8%	3,2%	79,4%
Müdür	Sayı	12	8				20
	% Grup içi uygulayan	60,0%	40,0%				100,0%
	% Toplam	4,8%	3,2%				7,9%
Toplam	Sayı	124	74	35	10	9	252
	% Grup içi uygulayan	49,2%	29,4%	13,9%	4,0%	3,6%	100,0%
	% Toplam	49,2%	29,4%	13,9%	4,0%	3,6%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 10,397$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün okulda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının takibini yapmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 49,0’ı, müdür yardımcılarının % 43,8’ü ile okul müdürlerinin % 60,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün okulda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının takibini yapmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşlerde hemfikir olduklarını göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun okulda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının takibini yaptıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 10,397 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün okulda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının takibini yapmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 45. Eğitim-Öğretim İle İlgili Çalışmaların Yasal Kontrollerinin Zamanında Yapılması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	13	12	4	3		32
	% Grup içi uygulayan	40,6%	37,5%	12,5%	9,4%		100,0%
	% Toplam	5,2%	4,8%	1,6%	1,2%		12,7%
Öğretmen	Sayı	112	58	22	5	3	200
	% Grup içi uygulayan	56,0%	29,0%	11,0%	2,5%	1,5%	100,0%
	% Toplam	44,4%	23,0%	8,7%	2,0%	1,2%	79,4%
Müdür	Sayı	10	10				20
	% Grup içi uygulayan	50,0%	50,0%				100,0%
	% Toplam	4,0%	4,0%				7,9%
Toplam	Sayı	135	80	26	8	3	252
	% Grup içi uygulayan	53,6%	31,7%	10,3%	3,2%	1,2%	100,0%
	% Toplam	53,6%	31,7%	10,3%	3,2%	1,2%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 12,055$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Eğitim-öğretim ile ilgili çalışmaların yasal kontrollerinin zamanında yapılmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 56,0’ı, müdür yardımcılarının % 40,6’sı ile okul müdürlerinin % 50,0’ı “HER ZAMAN” ve 50,0’ı da “OLDUKÇA” ile seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Eğitim-öğretim ile ilgili çalışmaların yasal kontrollerinin zamanında yapılmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri benzerlik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından eğitim-öğretim ile ilgili çalışmaların yasal kontrollerinin zamanında yapıldığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 12,055 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Eğitim-öğretim ile ilgili çalışmaların yasal kontrollerinin zamanında yapılmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 46. Okuldaki Mevzuat Uygulamalarının Yasa Tüzük Ve Yönetmeliğe Uygun Olması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	23	2	4		3	32
	% Grup içi uygulayan	71,9%	6,3%	12,5%		9,4%	100,0%
	% Toplam	9,1%	,8%	1,6%		1,2%	12,7%
Öğretmen	Sayı	146	40	6	5	3	200
	% Grup içi uygulayan	73,0%	20,0%	3,0%	2,5%	1,5%	100,0%
	% Toplam	57,9%	15,9%	2,4%	2,0%	1,2%	79,4%
Müdür	Sayı	17	3				20
	% Grup içi uygulayan	85,0%	15,0%				100,0%
	% Toplam	6,7%	1,2%				7,9%
Toplam	Sayı	186	45	10	5	6	252
	% Grup içi uygulayan	73,8%	17,9%	4,0%	2,0%	2,4%	100,0%
	% Toplam	73,8%	17,9%	4,0%	2,0%	2,4%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 19,532$		$P > 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, Okuldaki mevzuat uygulamalarının; yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygunluğuna” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 73,0’ı, müdür yardımcılarının % 71,9’u ile okul müdürlerinin % 85,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu

konuda ilgi çeken bir noktada müdür yardımcılarının % 12,5'inin "BAZEN", % 9,4'ünün de "HİÇBİR ZAMAN" seçeneklerinde yoğunlaşmasıdır.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; "Okuldaki mevzuat uygulamalarının; yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygunluğuna" ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, okuldaki mevzuat uygulamalarını; yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygunluğunu" sağladığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 19,532 > X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p > .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak fark olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, "Okuldaki mevzuat uygulamalarının; yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygunluğuna" ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 47. Okuldaki Çalışanlardan Yasal Ve Mesleki Standartlara Tam Anlamıyla Uymalarının Beklenmesi

Uygulayan	sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	14	12	3	3		32
	% Grup içi uygulayan	43,8%	37,5%	9,4%	9,4%		100,0%
	% Toplam	5,6%	4,8%	1,2%	1,2%		12,7%
Öğretmen	Sayı	120	61	13	5	1	200
	% Grup içi uygulayan	60,0%	30,5%	6,5%	2,5%	,5%	100,0%
	% Toplam	47,6%	24,2%	5,2%	2,0%	,4%	79,4%
Müdür	Sayı	12	7		1		20
	% Grup içi uygulayan	60,0%	35,0%		5,0%		100,0%
	% Toplam	4,8%	2,8%		,4%		7,9%
Toplam	Sayı	146	80	16	9	1	252
	% Grup içi uygulayan	57,9%	31,7%	6,3%	3,6%	,4%	100,0%
	% Toplam	57,9%	31,7%	6,3%	3,6%	,4%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 7,545$		$P < 0,05$		

Tablo 4. 47’de; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okuldaki çalışanlardan yasal ve mesleki standartlara tam anlamıyla uymalarının beklenmesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 60,0’ı, müdür yardımcılarının % 43,8’ü ile okul müdürlerinin % 60,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okuldaki çalışanlardan yasal ve mesleki standartlara tam anlamıyla uymalarının beklenmesine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından, okuldaki çalışanlardan yasal ve mesleki standartlara tam anlamıyla uymalarının beklenildiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 7,545 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okuldaki çalışanlardan yasal ve mesleki standartlara tam anlamıyla uymalarının beklenmesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 48. Okul Müdürünün Kurum İle İlgili Yasa Tüzük Yönetmelik Ve Genelgelerle İlgili Bilgi Düzeyinin Yeterli Olması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	17	7	3	3	2	32
	% Grup içi uygulayan	53,1%	21,9%	9,4%	9,4%	6,3%	100,0%
	% Toplam	6,7%	2,8%	1,2%	1,2%	,8%	12,7%
Öğretmen	Sayı	106	63	18	6	7	200
	% Grup içi uygulayan	53,0%	31,5%	9,0%	3,0%	3,5%	100,0%
	% Toplam	42,1%	25,0%	7,1%	2,4%	2,8%	79,4%
Müdür	Sayı	8	12				20
	% Grup içi uygulayan	40,0%	60,0%				100,0%
	% Toplam	3,2%	4,8%				7,9%
Toplam	Sayı	131	82	21	9	9	252
	% Grup içi uygulayan	52,0%	32,5%	8,3%	3,6%	3,6%	100,0%
	% Toplam	52,0%	32,5%	8,3%	3,6%	3,6%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 13,510$		$P < 0,05$		

Tablo 4. 48’de; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, kurum ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle ilgili bilgi düzeyinin yeterliliğine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 53,0’ı, müdür yardımcılarının % 53,1’i HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşırken ile okul müdürlerinin % 60,0’ı “OLDUKÇA” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, kurum ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle ilgili bilgi düzeyinin yeterliliğine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, kurum ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle ilgili bilgi düzeyinin yeterliliğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 13,510 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, kurum ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle ilgili bilgi düzeyinin yeterliliğine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 49. Okulda, Müdür Yrd. İle Öğretmenlere Verilen Ek Görevlerin Ve Etkinliklerin Yazılı Olarak Bildirilmesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	15	7	8	2		32
	% Grup içi uygulayan	46,9%	21,9%	25,0%	6,3%		100,0%
	% Toplam	6,0%	2,8%	3,2%	,8%		12,7%
Öğretmen	Sayı	131	40	18	6	5	200
	% Grup içi uygulayan	65,5%	20,0%	9,0%	3,0%	2,5%	100,0%
	% Toplam	52,0%	15,9%	7,1%	2,4%	2,0%	79,4%
Müdür	Sayı	11	6	2	1		20
	% Grup içi uygulayan	55,0%	30,0%	10,0%	5,0%		100,0%
	% Toplam	4,4%	2,4%	,8%	,4%		7,9%
Toplam	Sayı	157	53	28	9	5	252
	% Grup içi uygulayan	62,3%	21,0%	11,1%	3,6%	2,0%	100,0%
	% Toplam	62,3%	21,0%	11,1%	3,6%	2,0%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 11,219$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okulda, müdür yardımcıları ile öğretmenlere verilen ek görevlerin ve etkinliklerin yazılı olarak bildirilmesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 65,5’i, müdür yardımcılarının % 46,9’u ile okul müdürlerinin % 55,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okulda, müdür yardımcılarını ile öğretmenlere verilen ek görevlerin ve etkinliklerin yazılı olarak bildirilmesine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından okulda, müdür yardımcılarını ile öğretmenlere verilen ek görevlerin ve etkinliklerin yazılı olarak bildirildiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 11,219 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okulda, müdür yardımcılarını ile öğretmenlere verilen ek görevlerin ve etkinliklerin yazılı olarak bildirilmesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 50. Okulda Basit İşler İçin Bile Dilekçe İle İzin İstenmesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	1	3	7	12	9	32
	% Grup içi uygulayan	3,1%	9,4%	21,9%	37,5%	28,1%	100,0%
	% Toplam	,4%	1,2%	2,8%	4,8%	3,6%	12,7%
Öğretmen	Sayı	35	26	40	44	55	200
	% Grup içi uygulayan	17,5%	13,0%	20,0%	22,0%	27,5%	100,0%
	% Toplam	13,9%	10,3%	15,9%	17,5%	21,8%	79,4%
Müdür	Sayı	1	2	9	5	3	20
	% Grup içi uygulayan	5,0%	10,0%	45,0%	25,0%	15,0%	100,0%
	% Toplam	,4%	,8%	3,6%	2,0%	1,2%	7,9%
Toplam	Sayı	37	31	56	61	67	252
	% Grup içi uygulayan	14,7%	12,3%	22,2%	24,2%	26,6%	100,0%
	% Toplam	14,7%	12,3%	22,2%	24,2%	26,6%	100,0%
N=252	df = 8	$X^2 = 14,618$			P < 0,05		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okulda basit işler için bile dilekçe ile izin istenmesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 27,5'i "HİÇBİR ZAMAN" , müdür yardımcılarının % 37,5'i "NADİREN" seçeneklerinde yoğunlaşırken, okul müdürlerinin % 45,0'i "BAZEN" seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; "Okulda basit işler için bile dilekçe ile izin istenmesine" ilişkin yanıtlara göre, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının bu konudaki görüşleri paralellik göstermesine karşın okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından okulda basit işler için bile dilekçe ile izin istendiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 14,618 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, "Okulda basit işler için bile dilekçe ile izin istenmesine" ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 51. Okuldaki Görev Dağılımının Bilgi Yetenek Ve Uzmanlık Alanına Önem Verilerek Yapılması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	10	12	6	2	2	32
	% Grup içi uygulayan	31,3%	37,5%	18,8%	6,3%	6,3%	100,0%
	% Toplam	4,0%	4,8%	2,4%	,8%	,8%	12,7%
Öğretmen	Sayı	73	56	41	14	16	200
	% Grup içi uygulayan	36,5%	28,0%	20,5%	7,0%	8,0%	100,0%
	% Toplam	29,0%	22,2%	16,3%	5,6%	6,3%	79,4%
Müdür	Sayı		1	7	6	6	20
	% Grup içi uygulayan		5,0%	35,0%	30,0%	30,0%	100,0%
	% Toplam		,4%	2,8%	2,4%	2,4%	7,9%
Toplam	Sayı	83	69	54	22	24	252
	% Grup içi uygulayan	32,9%	27,4%	21,4%	8,7%	9,5%	100,0%
	% Toplam	32,9%	27,4%	21,4%	8,7%	9,5%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 35,104$		$P > 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okuldaki görev dağılımının, bilgi yetenek ve uzmanlık alanına önem verilerek yapılmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 36,5’i “HER ZAMAN” seçeneğinde , müdür yardımcılarının % 37,5’i “OLDUKÇA” seçeneğinde yoğunlaşırken okul müdürlerinin % 35,0’i “BAZEN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okuldaki görev dağılımının, bilgi yetenek ve uzmanlık alanına önem verilerek yapılmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından okuldaki görev dağılımının, bilgi yetenek ve uzmanlık alanına önem verilerek yapılmadığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 35,104 > X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p > .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak fark olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okuldaki görev dağılımının, bilgi yetenek ve uzmanlık alanına önem verilerek yapılmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 52. Gösterilen Gayretlerin Ve Başarıların Okul Müdürü Tarafından Takdir Edilip Ödüllendirilmesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	9	7	8	4	4	32
	% Grup içi uygulayan	28,1%	21,9%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%
	% Toplam	3,6%	2,8%	3,2%	1,6%	1,6%	12,7%
Öğretmen	Sayı	68	36	37	29	30	200
	% Grup içi uygulayan	34,0%	18,0%	18,5%	14,5%	15,0%	100,0%
	% Toplam	27,0%	14,3%	14,7%	11,5%	11,9%	79,4%
Müdür	Sayı	10	7	2	1		20
	% Grup içi uygulayan	50,0%	35,0%	10,0%	5,0%		100,0%
	% Toplam	4,0%	2,8%	,8%	,4%		7,9%
Toplam	Sayı	87	50	47	34	34	252
	% Grup içi uygulayan	34,5%	19,8%	18,7%	13,5%	13,5%	100,0%
	% Toplam	34,5%	19,8%	18,7%	13,5%	13,5%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 10,306$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Gösterilen gayretlerin ve başarıların okul müdürü tarafından takdir edilip ödüllendirilmesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 34,0’ı, müdür yardımcılarının % 28,1’i ile okul müdürlerinin % 50,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Gösterilen gayretlerin ve başarıların okul müdürü tarafından takdir edilip ödüllendirilmesine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından gösterilen gayretlerin ve başarıların okul müdürü tarafından takdir edilip ödüllendirildiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 10,306 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Gösterilen gayretlerin ve başarıların okul müdürü tarafından takdir edilip ödüllendirilmesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 53. Okuldaki Disiplin Problemlerinin Çözümünde Okul Müdürü İle İşbirliği İçinde Çalışılması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	16	7	6	3		32
	% Grup içi uygulayan	50,0%	21,9%	18,8%	9,4%		100,0%
	% Toplam	6,3%	2,8%	2,4%	1,2%		12,7%
Öğretmen	Sayı	101	47	27	14	11	200
	% Grup içi uygulayan	50,5%	23,5%	13,5%	7,0%	5,5%	100,0%
	% Toplam	40,1%	18,7%	10,7%	5,6%	4,4%	79,4%
Müdür	Sayı	12	8				20
	% Grup içi uygulayan	60,0%	40,0%				100,0%
	% Toplam	4,8%	3,2%				7,9%
Toplam	Sayı	129	62	33	17	11	252
	% Grup içi uygulayan	51,2%	24,6%	13,1%	6,7%	4,4%	100,0%
	% Toplam	51,2%	24,6%	13,1%	6,7%	4,4%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 10,435$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okuldaki disiplin problemlerinin çözümünde okul müdürü ile işbirliği içinde çalışılmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 50,5’i, müdür yardımcılarının % 50,0’ı ile okul müdürlerinin % 60,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okuldaki disiplin problemlerinin çözümünde okul müdürü ile işbirliği içinde çalışılmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından okuldaki disiplin problemlerinin çözümünde okul müdürü ile işbirliği içinde çalışıldığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 10,435 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okuldaki disiplin problemlerinin çözümünde okul müdürü ile işbirliği içinde çalışılmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 54. Okul Müdürümüz Çalışanlara Tarafsız Ve Adil Davranması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	17	5	5	4	1	32
	% Grup içi uygulayan	53,1%	15,6%	15,6%	12,5%	3,1%	100,0%
	% Toplam	6,7%	2,0%	2,0%	1,6%	,4%	12,7%
Öğretmen	Sayı	92	45	37	9	17	200
	% Grup içi uygulayan	46,0%	22,5%	18,5%	4,5%	8,5%	100,0%
	% Toplam	36,5%	17,9%	14,7%	3,6%	6,7%	79,4%
Müdür	Sayı	16	4				20
	% Grup içi uygulayan	80,0%	20,0%				100,0%
	% Toplam	6,3%	1,6%				7,9%
Toplam	Sayı	125	54	42	13	18	252
	% Grup içi uygulayan	49,6%	21,4%	16,7%	5,2%	7,1%	100,0%
	% Toplam	49,6%	21,4%	16,7%	5,2%	7,1%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 15,926$		$P > 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, Okul müdürünün, çalışanlara tarafsız ve adil davranmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 46,0’ı, müdür yardımcılarının % 53,1’i ile okul müdürlerinin % 80,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, çalışanlara tarafsız ve adil davranmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğu tarafından çalışanlara tarafsız ve adil davranıldığına göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 15,926 > X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p > .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bulunarak fark olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün,

çalışanlara tarafsız ve adil davranmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4. 55. Okul Müdürünün Okuldaki Gerginlik Ve Çatışmaları Çözme Becerisi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	15	8	5	2	2	32
	% Grup içi uygulayan	46,9%	25,0%	15,6%	6,3%	6,3%	100,0%
	% Toplam	6,0%	3,2%	2,0%	,8%	,8%	12,7%
Öğretmen	Sayı	74	54	43	14	15	200
	% Grup içi uygulayan	37,0%	27,0%	21,5%	7,0%	7,5%	100,0%
	% Toplam	29,4%	21,4%	17,1%	5,6%	6,0%	79,4%
Müdür	Sayı	8	12				20
	% Grup içi uygulayan	40,0%	60,0%				100,0%
	% Toplam	3,2%	4,8%				7,9%
Toplam	Sayı	97	74	48	16	17	252
	% Grup içi uygulayan	38,5%	29,4%	19,0%	6,3%	6,7%	100,0%
	% Toplam	38,5%	29,4%	19,0%	6,3%	6,7%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 15,263$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, okuldaki gerginlik ve çatışmaları çözme becerisine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 37,0’ı, müdür yardımcılarının % 46,9’u ile okul müdürlerinin % 40,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, okuldaki gerginlik ve çatışmaları çözme becerisine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun okuldaki gerginlik ve çatışmaları çözme becerisine sahip olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 15,263 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, okuldaki gerginlik ve çatışmaları çözme becerisine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 56. Okul Müdürünün Yaratıcılık Yeteneğini Kullanma Konusunda Öğretmenlere Destek Olması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	9	9	7	3	4	32
	% Grup içi uygulayan	28,1%	28,1%	21,9%	9,4%	12,5%	100,0%
	% Toplam	3,6%	3,6%	2,8%	1,2%	1,6%	12,7%
Öğretmen	Sayı	67	56	48	17	12	200
	% Grup içi uygulayan	33,5%	28,0%	24,0%	8,5%	6,0%	100,0%
	% Toplam	26,6%	22,2%	19,0%	6,7%	4,8%	79,4%
Müdür	Sayı	8	9	1	2		20
	% Grup içi uygulayan	40,0%	45,0%	5,0%	10,0%		100,0%
	% Toplam	3,2%	3,6%	,4%	,8%		7,9%
Toplam	Sayı	84	74	56	22	16	252
	% Grup içi uygulayan	33,3%	29,4%	22,2%	8,7%	6,3%	100,0%
	% Toplam	33,3%	29,4%	22,2%	8,7%	6,3%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 8,572$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, yaratıcılık yeteneğini kullanma konusunda öğretmenlere destek olmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 33,5’i, müdür yardımcılarının % 28,1’i “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşırken ile okul müdürlerinin % 45,0’ı “OLDUKÇA” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün, yaratıcılık yeteneğini kullanma konusunda öğretmenlere destek olmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, yaratıcılık yeteneğini kullanma konusunda öğretmenlere destek olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 8,572 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün, yaratıcılık yeteneğini kullanma konusunda öğretmenlere destek olmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 57. Okul Müdürünün Her Şeyin Kendisine Sorulmasını Pek Sevmemesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	3	5	10	7	7	32
	% Grup içi uygulayan	9,4%	15,6%	31,3%	21,9%	21,9%	100,0%
	% Toplam	1,2%	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	12,7%
Öğretmen	Sayı	25	43	57	38	37	200
	% Grup içi uygulayan	12,5%	21,5%	28,5%	19,0%	18,5%	100,0%
	% Toplam	9,9%	17,1%	22,6%	15,1%	14,7%	79,4%
Müdür	Sayı	3	4	10	3		20
	% Grup içi uygulayan	15,0%	20,0%	50,0%	15,0%		100,0%
	% Toplam	1,2%	1,6%	4,0%	1,2%		7,9%
Toplam	Sayı	31	52	77	48	44	252
	% Grup içi uygulayan	12,3%	20,6%	30,6%	19,0%	17,5%	100,0%
	% Toplam	12,3%	20,6%	30,6%	19,0%	17,5%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 7,849$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün, her şeyin kendisine sorulmasını pek sevmemesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 28,5'i, müdür yardımcılarının % 31,3'ü ile okul müdürlerinin % 50,0'ı "BAZEN" seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; "Okul müdürünün, her şeyin kendisine sorulmasını pek sevmemesine" ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, her şeyin kendisine sorulmasını pek sevmediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 7,849 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, "Okul müdürünün, her şeyin kendisine sorulmasını pek sevmemesine" ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 58. Herhangi Bir Konuda Uygulamanın Doğru Olduğunun Düşünüldüğünde Bunun Müdüre Danışmadan Yapılması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	6	8	9	4	5	32
	% Grup içi uygulayan	18,8%	25,0%	28,1%	12,5%	15,6%	100,0%
	% Toplam	2,4%	3,2%	3,6%	1,6%	2,0%	12,7%
Öğretmen	Sayı	31	26	61	25	57	200
	% Grup içi uygulayan	15,5%	13,0%	30,5%	12,5%	28,5%	100,0%
	% Toplam	12,3%	10,3%	24,2%	9,9%	22,6%	79,4%
Müdür	Sayı	4	5	7	3	1	20
	% Grup içi uygulayan	20,0%	25,0%	35,0%	15,0%	5,0%	100,0%
	% Toplam	1,6%	2,0%	2,8%	1,2%	,4%	7,9%
Toplam	Sayı	41	39	77	32	63	252
	% Grup içi uygulayan	16,3%	15,5%	30,6%	12,7%	25,0%	100,0%
	% Toplam	16,3%	15,5%	30,6%	12,7%	25,0%	100,0%
N=252	df = 8	$X^2 = 9,792$			P < 0,05		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Herhangi bir konuda uygulamanın doğru olduğunun düşünülduğünde bunun müdüre danışmadan yapılmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 30,5’i, müdür yardımcılarının % 28,1’i ile okul müdürlerinin % 35,0’ı “BAZEN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Herhangi bir konuda uygulamanın doğru olduğunun düşünülduğünde bunun müdüre danışmadan yapılmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, herhangi bir konuda uygulamanın doğru olduğunun düşünülduğünde bunun kendisine danışmadan yapılmasına izin vermediğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 9,792 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Herhangi bir konuda uygulamanın doğru olduğunun düşünülduğünde bunun müdüre danışmadan yapılmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 59. Okul Müdürünün Katkılarıyla Okulda Her Türlü Çalışmalarda Sorumluluğun Paylaşılması

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	13	10	4	4	1	32
	% Grup içi uygulayan	40,6%	31,3%	12,5%	12,5%	3,1%	100,0%
	% Toplam	5,2%	4,0%	1,6%	1,6%	,4%	12,7%
Öğretmen	Sayı	78	54	36	22	10	200
	% Grup içi uygulayan	39,0%	27,0%	18,0%	11,0%	5,0%	100,0%
	% Toplam	31,0%	21,4%	14,3%	8,7%	4,0%	79,4%
Müdür	Sayı	9	7	4			20
	% Grup içi uygulayan	45,0%	35,0%	20,0%			100,0%
	% Toplam	3,6%	2,8%	1,6%			7,9%
Toplam	Sayı	100	71	44	26	11	252
	% Grup içi uygulayan	39,7%	28,2%	17,5%	10,3%	4,4%	100,0%
	% Toplam	39,7%	28,2%	17,5%	10,3%	4,4%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 4,739$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul müdürünün katkılarıyla okulda her türlü çalışmalarda sorumluluğun paylaşılmasına” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 39,0’ı, müdür yardımcılarının % 40,6’sı ile okul müdürlerinin % 45,0’ı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul müdürünün katkılarıyla okulda her türlü çalışmalarda sorumluluğun paylaşılmasına” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun katkılarıyla okulda her türlü çalışmalarda sorumluluğun paylaşıldığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 4,739 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde

anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul müdürünün katkılarıyla okulda her türlü çalışmalarda sorumluluğun paylaşılmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 60. Okul Çalışanlarının Kendi Görevlerini Müdürden İzin Almadan Rahatlıkla Yapabilmesi

Uygulayan	Sayı & %	Her Zaman	Oldukça	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman	Toplam
Müdür Yardımcısı	Sayı	13	7	3	5	4	32
	% Grup içi uygulayan	40,6%	21,9%	9,4%	15,6%	12,5%	100,0%
	% Toplam	5,2%	2,8%	1,2%	2,0%	1,6%	12,7%
Öğretmen	Sayı	80	41	30	20	29	200
	% Grup içi uygulayan	40,0%	20,5%	15,0%	10,0%	14,5%	100,0%
	% Toplam	31,7%	16,3%	11,9%	7,9%	11,5%	79,4%
Müdür	Sayı	8	9	3			20
	% Grup içi uygulayan	40,0%	45,0%	15,0%			100,0%
	% Toplam	3,2%	3,6%	1,2%			7,9%
Toplam	Sayı	101	57	36	25	33	252
	% Grup içi uygulayan	40,1%	22,6%	14,3%	9,9%	13,1%	100,0%
	% Toplam	40,1%	22,6%	14,3%	9,9%	13,1%	100,0%
N=252	df = 8		$X^2 = 11,420$		$P < 0,05$		

Yukarıdaki tabloda; öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, “Okul çalışanlarının kendi görevlerini müdürden izin almadan rahatlıkla yapabilmesine” ilişkin görüşlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde; okul müdürlerinin bu davranışı sergilemesine ilişkin olarak öğretmenlerin % 40,0’ı, müdür yardımcılarının % 40,6’sı “HER ZAMAN” seçeneğinde yoğunlaşırlarken, okul müdürlerinin % 45,0’ı “OLDUKÇA” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürleri; “Okul çalışanlarının kendi görevlerini müdürden izin almadan rahatlıkla yapabilmesine” ilişkin yanıtlara göre, deneklerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir ve bu durumda okul müdürlerinin büyük

çoğunluğunun, okul çalışanlarının kendi görevlerini müdürden izin almadan rahatlıkla yapabilmesine olanak sağladığının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda grupların görüşleri arasında fark olup olmadığı; X^2 tekniği ile de test edildiğinde, [$X^2_{(8)hesaplanan} = 11,420 < X^2_{(8)tablo} = 15,507$; $p < .05$] X^2 değeri .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, “Okul çalışanlarının kendi görevlerini müdürden izin almadan rahatlıkla yapabilmesine” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 61. Alt Boyutlara İlişkin Denek Görüşleri

		N	X	SS	ARADAKİ FARK
KARARA KATILMA	Müdür Yard.(1)	32	18,6250	4,9105	1-3*
	Öğretmen(2)	200	17,0750	4,9914	
	Müdür (3)	20	12,6000	2,1126	3-1*
	Toplam	252	16,9167	4,9945	
MEVZUATI UYGULAMA	Müdür Yard.(1)	32	17,7500	5,5822	1-3*
	Öğretmen(2)	200	15,6150	4,9222	2-3*
	Müdür (3)	20	15,2500	2,8447	1-2*
	Toplam	252	15,8571	4,9196	
ÇALIŞMA PSIKOLOJISI	Müdür Yard.(1)	32	13,1250	6,5390	
	Öğretmen(2)	200	13,2350	6,1774	
	Müdür (3)	20	11,6000	1,8180	
	Toplam	252	13,0913	5,9983	
YETKİ DEVRİ	Müdür Yard.(1)	32	10,5000	3,7330	
	Öğretmen(2)	200	10,8650	3,3784	2-3*
	Müdür (3)	20	8,7500	1,9702	3-2*
	Toplam	252	10,6508	3,3751	

Tablo 4. 62. Denek Gruplarının Görüşleri Arasındaki Farkı Bulmak İçin Yapılan Bonferroni Testi Sonuçlarına Göre Farklılaşan Denek Grupları

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
KARARA KATILMA	Gruplar Arası	471,075	2	235,538	10,129	,000*
	Grup İçi	5790,175	249	23,254		
	Toplam	6261,250	251			
MEVZUATI UYGULAMA	Gruplar Arası	133,752	2	66,876	2,803	,063
	Grup İçi	5941,105	249	23,860		
	Toplam	6074,857	251			
ÇALIŞMA PSIKOLOJİSİ	Gruplar Arası	48,646	2	24,323	,674	,510
	Grup İçi	8982,255	249	36,073		
	Toplam	9030,901	251			
YETKİ DEVRİ	Gruplar Arası	82,165	2	41,082	3,684	,027*
	Grup İçi	2777,105	249	11,153		
	Toplam	2859,270	251			

*P < 0,05

Deneklerin, yöneticilerin yönetsel özellikleri bağlamındaki 4 boyuttaki görüşlerine ilişkin yanıtların ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda ;

Müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin “KARARA KATILMA” (,000*) ve “YETKİ DEVRİ” (,027*) boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir.

Müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin “MEVZUATI UYGULAMA” (,063) ve “ÇALIŞMA PSIKOLOJİSİ” (,510*) boyutlarına ilişkin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Bu durumda da yöneticilerin yönetsel özelliklerinin okuldaki “KARARA KATILMA” süreçlerini ve “YETKİ DEVRİ” ilişkin iş ve işlemleri etkilediği söylenebilir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak için Bonferroni testi yapılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇ

Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerine ilişkin rollerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma sonunda ulaşılan sonuçlar denek görüşlerine göre aşağıda özetlenmiştir.

5.1.1. Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Olumlu Okul İkliminin Oluşmasındaki Değişkenlere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Sonuçlar:

Okul müdürünün yaş grubunun, olumlu okul ikliminin oluşmasına etkisine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler, %46,5 oranında okul müdürlerinin “30-39 yaş grubu”nda ve %46,5 oranında “40 ve yukarı yaş grubu”nda olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken;
- Müdür yardımcıları %56,3 oranında 30-39 yaş grubunda %43,7 oranında “40 ve yukarı yaş grubu”nda olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün cinsiyetine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler, %70.5 oranında okul müdürlerinin “Erkek” ve %21.5’i de okul müdürlerinin “Kadın” olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken;
- Müdür yardımcılarında anketi eksiksiz yanıtlayan ve %93.8’i ile tamamı okul müdürlerinin “Erkek” olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında, okul müdürünün eğitim düzeyine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler, %54,5 oranında okul müdürlerinin “Yüksek Lisans” mezunu ve %36’sı da okul müdürlerinin “Lisans” mezunu olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken;
- Müdür yardımcılarında bu oranlar, %68,8’i okul müdürlerinin “Yüksek Lisans” mezunu ve %12,5’i da okul müdürlerinin “Lisans” mezunu olması gerektiği şeklindedir.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün medeni durumuna ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler ve müdür yardımcıları %96 oranında okul müdürlerinin “Evli” olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okul müdürünün mesleki kıdemine ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler, %70 oranında okul müdürlerinin “11-20 yıllık” mesleki kıdeme sahip olması gerektiği seçeneğinde yoğunlaşırlarken;
- Müdür yardımcılarında okul müdürlerinin “11-20 yıllık” mesleki kıdeme sahip olması gerektiğine ilişkin oran, %68,8’dir.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okulun öğrenci sayı sına ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler, %59,5 oranında okulun öğrenci sayı sının “301 - 500” öğrenci arasında olması ve %21,5’i de bu sayının “101 - 300” öğrenci arasında olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken;

- Müdür yardımcılarında bu oranlar, %59.4 oranında okulun öğrenci sayısının “301 - 500” öğrenci arasında olması ve %28,1’i de öğretmenlerden farklı olarak okulun öğrenci sayısının “501 ve üzeri ” öğrenci arasında olması gerektiği şeklindedir.

Olumlu okul ikliminin oluşmasında okulun öğretmen sayısına ilişkin görüşleri açısından iki grup arasında yapılan karşılaştırmada;

- Öğretmenler, %57,5 oranında okulun öğretmen sayısının “16 - 30” öğretmen arasında olması ve %24’ü de bu sayının “31 – 50” öğretmen arasında olması gerektiği seçeneklerinde yoğunlaşırlarken;
- Müdür yardımcılarında bu oranlar, %59.4’ü okulun öğretmen sayısının “16 - 30” öğretmen arasında olması ve %18,8’i de okulun öğretmen sayısının “31 - 50” öğretmen arasında olması gerektiği şeklindedir.

Müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinden beklentilerine ilişkin tutumlarının karşılaştırılmasında;

- Öğretmenler, okul müdürlerinin %94,5 oranında demokratik olmasını, %2,5 oranında otoriter olmasını,
- Müdür yardımcılarını ise okul müdürlerinin %81,3 oranında demokratik olmasını, %9,4 oranında otoriter olmasını beklemektedir.

Müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinden gözdikler tutumlara ilişkin tutumlarının karşılaştırılmasında;

- Öğretmenler, okul müdürlerinin %62 oranında demokratik bir tutum sergilediklerine ilişkin görüş belirtirlerken, %24,5 oranında otoriter, %7 oranında baskıcı ve %6,5 oranında ilgisiz bir tutum sergilediklerini,

- Müdür yardımcıları ise okul müdürlerinin %59,4 oranında demokratik bir tutum sergilediklerine ilişkin görüş belirtirlerken, %15,6 oranında baskıcı, %12,5 oranında otoriter ve %12,5 oranında ilgisiz bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Yönetmelik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar:

Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin “KARARA KATILMA” ve “YETKİ DEVRİ” boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir.

Bu “KARARA KATILMA” boyutundaki anket maddelerine ilişkin yapılan istatistiksel analizlerde;

Araştırma anketinin 1. maddesi olan “Okul müdürünün, bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunmasına”,

Araştırma anketinin 3. maddesi olan “Okul müdürünün, seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerini almasına”,

Araştırma anketinin 5. maddesi olan “Okuldaki öğretmen toplantılarının katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenmesine” ilişkin denek görüşleri arasında, anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucunda, Müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin “MEVZUATI UYGULAMA” ve “ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ” boyutlarına ilişkin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Bu “MEVZUATI UYGULAMA” boyutundaki anket maddelerine ilişkin yapılan istatistiksel analizlerde;

Araştırma anketinin 11. maddesi olan “Okuldaki mevzuat uygulamalarının; yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygun olmasına” ilişkin denek görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Yapmış olduğumuz bu araştırmanın sonuçlarına baktığımızda; anketi yanıtlayanlarca okul örgütlerinin demokratik bir ortam olması isteği taşıdıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin demokratik tutum sahibi olmaları ve okullarında demokratik eğitim uygulamalarına ağırlık vermeleri okullarda demokrasi anlayışına sahip bireylerle özellikle de yöneticilerle mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca okullarda çalışanların okulda kalma isteğini arttıracak ve okulda görev yapmaktan zevk almalarını sağlayacak olumlu iklimin oluşturulmasında yöneticilerin rolünün çok fazla olduğu anlaşılmaktadır. Olumlu okul ikliminin oluşturulmasında okul öğrenci sayısının çok az veya çok fazla olmaması (301-500 arasında olması), görev yapan öğretmen sayısı bakımından çok fazla veya çok az olmaması (16-30 arasında olması), okul müdürlerinin yaşlarının çok genç olmaması görev tecrübelerinin kariyere bağlı olarak önemli olduğu orta yaş ve üzeri yöneticilerin okul örgüt iklimini olumlu etkilediği, (30 yaş üzeri), yine medeni bakımdan evli okul müdürlerinin okul örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği, öğretmen ve müdür yardımcılarının evli okul müdürü ile çalışmak istedikleri, kıdem açısından müdürlerin 11 ve yukarı bir mesleki kıdeme sahip olmalarının okulun iklimini olumlu yönde etkilediği, aynı zamanda çalışan okul müdürlerinin öğrenim düzeyi bakımından yüksek lisans yapmış olmasının okulun iklimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı İlköğretim Okulları düzeyinde yaptığımız bu araştırma sonuçlarının okullarımıza yönetici atarken dikkate alınmasının eğitim öğretimin kalitesini arttıracak ve personelin okulda bulunmaktan ve görev yapmaktan zevk almasını sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerine ilişkin rollerini incelemeyi amaçlayan bu araştırmaya paralel olarak öğrenci ve velilerin görüşlerini de içeren araştırmalar yapılabilir.

2. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan bu araştırma nitel araştırma yöntemleri kullanılarak tekrarlanabilir.

3. Tokat ili evreninde yapılan bu araştırma, ulusal düzeyde bir araştırma konusu yapılabilir.

5.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerine ilişkin rollerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma sonuçlarına göre;

1. Olumlu okul iklimi oluşturulabilmesi için okul örgütlerinin;

- Öğrenci sayısı bakımından 301-500 arasında olması,
- Öğretmen sayısının 16-30 arasında olması,
- Okul müdürlerinin yaşları bakımından 30 yaş üzeri olması,
- Okul müdürlerinin medeni durum bakımından evli olması,
- Okul müdürlerinin 11 yıldan fazla mesleki kıdemi olması,
- Okul müdürlerinin öğrenim düzeyi bakımından Yüksek Lisans yapmış olması,

2. Okul müdürlerinin yönetsel davranış bakımından demokratik tutuma sahip olması gerektiği önerilmektedir.

6. KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994), *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Açıkalın A. (1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Personel Eğitim Merkezi Yayın No:7, Ankara.
- Açıkalın A. (2002), *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Açıkalın A. (1998), *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Başak Matbaacılık, Ankara.
- Akdağ B. (2002), “Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma” *Öğretmen Dünyası Dergisi*, (267): 24-25.
- Akhun, K. (2000), *Yönetimin Davranışsal Boyutu Açısından Örgüt İklimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altınışik, S. (1998), “Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi(Örnek İnceleme: Bir Kamu Bankası”, *Verimlilik Dergisi* 1: 23-50.
- Arseven, A. D. (2001), *Alan Araştırma Yöntemi*, Gül Yayınevi Ankara 1994, s: 14.
- Aksu, A. (1994), *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Baransel, A., M. Paksoy ve T. Ekmen (1995), “Tepe Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri ve Davranış Biçimlerine ilişkin Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Dergisi*, 1(2): .
- Aydın, M. (1993), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

- Aytaç, S. (2002), “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, (4):1, (<http://www.calisma.org>). (15 Ocak 2006).
- Bakioğlu, A. (1994), “Değişim ve Yenilikte Okul Yöneticisinin Dolu. İngiltere ve Amerika’da Uygulamalar”, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi* (32): 25.
- Baransel, A. , M. Paksoy ve T. Ekmen (1995), “Tepe Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Dergisi*1 (2):1
- Başaran, İ.E. (1996), *Eğitim Yönetimi*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1982), *Temel Eğitim ve Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:112, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Baysal, C. ve H. Çırpan (1998) “Amirlerin Algılanan Özelliklerinin Model Almaya Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi*, 27(1): 23.
- Bilgen, H. N. (1990), *Örgüt İklimi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:235, Ankara.
- Bingöl D. (1996), *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1981), *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:93, Ankara:
- Bursalıoğlu, Z. (1991), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:9, Ankara.

- Bursalioğlu, Z. (1997), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (1998), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 10. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H. (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, H. (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Baysal, C. ve H. Çırpan (1998), “Amillerin Algılanan Özelliklerinin Model Almaya Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27 (1): 23.
- Casson, H.N. (1997), *İnsan Yönetme Sanatı*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Çelik, V. (1997), “Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini”, *Verimlilik Dergisi*, 1(4): 145.
- Çetinkanat, C. (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dağlı A. (1996), *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi (Adana ve Gaziantep İlleri Örneği)*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Demirtaş H ve H. Güneş (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Demirtaş, Z. (2005), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(44): 49.
- Dereli, T. (1995), *Örgütsel Davranış*, Mentek Kitabevi, İstanbul.
- Dicle, A. (1980), *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, ODTÜ Yayın No: 35. Ankara.
- Erdoğan, İ. (2004), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Efil, İ. (1993), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Eren E. (1993), *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergun, T ve A. Polatoğlu (1992), *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE Yayınları, No:241 Ankara.
- Ertekin, Y. (1977), *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayınları No:174, Ankara.
- Eryılmaz, B. (1994), *Kamu Yönetimi*, Üniversite Kitabevi, İzmir.
- Fişek, K. (1979), *Yönetim*, Doğan Basımevi, Ankara.
- Güçlüol, K.(1985), *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Günbay, İ. (2000), *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara.
- H. A. Simon, D. H. Simithburg ve V. A. Thompson (1965), *Kamu Yönetimi*, Çev: Mihçioğlu C. (1965), Birinci Kitap, Todaie, Ankara.
- Hicks, H.G. (1979), *Örgütler: Yönetim Sistemleri ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, 1.Cilt. 3. Baskı Turhan Kitabevi, Ankara.
- Izgar, H. (2001), “Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(27): 337.
- Kaptan, S. (1991), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Karşlı, M.D. (2006), *Etkili Okul Yöneticiliği*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul.
- Karşlı, M.D. (Editör) (2003), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Karşlı, M.D. (2004), *Yönetimsel Etkililik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Kaya, Y. K. (1996), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Bilim Yayınları, Ankara.
- Köse, S. (1985), *Endüstrilerde Gerilim (stres) Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Le Bon, G. (1997), *Kitleler Psikolojisi*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Lewin, R. ve B. Regine (2000) *Çalışmaya Ruh Verenler*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- McGregor, D. (1970), *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü* (Çev. Energin D.) ,ODTÜ Yayını, No: 16, Ankara.
- Malnowski, B. (1990) *İnsan ve Kültür*, (Çev. Fatih Gümüş), V Yayınları, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı. (1990), *Yöneticilerin El Kitabı*, MEB Basımevi, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü. (2003), *İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*, MEB Basımevi, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2000), “*Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları*”, Tebliğler Dergisi, Sayı :2508.
- Nagehan A. (1997), *Örgüt İklimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nelson R. B. (1999), *Yetki Verme*, Hayat Yayıncılık. (Çev. Yarmalı E. S.), İstanbul.
- Paknadel, A.C. (1988), *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarpkaya, R. (1996), *Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sarpkaya, R. (1997), “*Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi*” *Eğitim ve Yaşam Dergisi*, 3 (2): 241-249.
- Senge, P. M. (1993), *Beşinci Disiplin*. (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan) Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1995), *Örgüt Psikolojisi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Silah M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Songül Altınışik (1998), “Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi (örnek inceleme: Bir Kamu Bankası)”, *Verimlilik Dergisi*, 1: 23–50.
- Strauh, J.T. (1999), *Atak Yöneticinin Yetki Verme Rehberi*, Hayat Yayıncılık (Çev. Yarmalı E. S.), İstanbul.
- Tanrıöğen, A. (1995), “*Öğretmen Moraline İlişkin Yapılan Araştırmalar*” *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1 (1): 95-105.
- Taşdelen A. (1997), *Yöneticilerin Algulamalarına Göre Yönetici Kişilik Özellikleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim Sisteminde Teftiş*, TAKAV Tap. ve Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara.
- Telman, N. ve P. Ünsal (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tınaz, P. ve R. Özkaya (1998), “Günümüz Yöneticileri Çalışma Psikolojisi Bilimini Ne Kadar Tanıyor, Uygulamalarında Bu Bilimden Ne Ölçüde Yararlanıyor?”, *Amme İdaresi Dergisi* 31(1): 89-101.
- Tortop, N. (1994), *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.

- Tortop, N. (1990), *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*, Varol Matbaası, Ankara.
- Tuna, Z. (1996), *Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S. (2002), “Örgüt Sağlığı”, *İlköğretim-Online E-Dergi* 1 (2): 64.
<http://www.ilkogretim-online.org.tr>.
- Tüzün, M. B. (2002), “Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması İçin Bir Ölçek Geliştirme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onaran, S. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470, Ankara.
- Özdemir S. ve N. Cemaloğlu “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”, 15 Şubat 2007. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm>
- Yalçın, S. (1985). *Personel Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayını No:3354, İstanbul.
- Yıldırım, İ. (1991), *Okul İklimine Davranışsal Bir Yaklaşım (Onyeddi Orta dereceli Okulda Öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma)*, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Diyarbakır.
- Yıldırım, İ. (1989), “Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 73(13): 18.
- Yıldırım, İ. (1989), “Öğretmen Gözüyle Okul Müdürleri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 74(13):17.

- Yıldırım, İ. (1993), “Stajyer Öğrenciler Gözüyle Ortaöğretim Kurumlarında Yönetim (Yirmibeş Orta dereceli Okul Üzerine Bir Araştırma), *Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü*, Diyarbakır.
- Weiss, D.H. (1993), *Etkili Yönetim Teknikleri*, (Çev. Şahiner D.), Rota Yayın Tanıtım, İstanbul.
- Wells, R.G. (1994), *Yetki Devri*, (Çev. Şahiner D.), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., İstanbul.

7. EKLER

EK-1: OKUL MÜDÜRLERİ ANKETİ

EK-2: OKUL MÜDÜR YARDIMCILARI ve ÖĞRETMEN ANKETİ

EK-3: ARAŞTIRMA İZİNİ

EK-1: OKUL MÜDÜRLERİ ANKETİ

Sayın Katılımcı,
Gazi Osman Paşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Prof. Dr. İ. Yıldırım danışmanlığında “Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerinin Rolü” başlıklı tez çalışmasını yürütmekteyim. Aşağıda bu konudaki görüşlerinizi ortaya koymaya dönük ifadeler bulacaksınız. “Doğru” ya da “Yanlış” cevap diye bir şey söz konusu değildir. Anketin sonuçları sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için tüm maddeleri eksiksiz olarak cevaplayacağınızı umuyorum. Araştırmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

İsmail YAPICIER
Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Eğitim Fakültesi TOKAT

BÖLÜM I

A. OKUL İKLİMİNİN OLUŞMASINDA, YÖNETCİLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL ROLÜNE İLİŞKİN BİLGİ FORMU

YÖNERGE: Aşağıda Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soru için durumunuza uygun seçeneğin önündeki parantezin içini (X) ile işaretleyiniz.

1. Yaşınız
 1. () 25-34
 2. () 35-47
 3. () 48 ve yukarı
2. Cinsiyetiniz.
 1. () Kadın
 2. () Erkek
3. Eğitim Durumunuz
 1. () Öğretmen Okulu
 2. () Ön Lisans
 3. () Eğitim Enstitüsü
 4. () Lisans
 5. () Yüksek Lisans
4. Medeni Durumunuz
 1. () Evli
 2. () Bekar
 3. () Dul
5. Mesleki Kıdeminiz (Okul Müdürü Olarak)
 1. () 1-5Yıl
 2. () 6-10 Yıl
 3. () 11-15Yıl
 4. () 16-20 Yıl
 5. () 21 üzeri
6. Bu okuldaki kıdem yılınız
 1. () 1 Yıl
 2. () 2 Yıl
 3. () 3 Yıl
 4. () 4 Yıl ve üstü

BÖLÜM II
C. OKUL İKLİMİNİN OLUŞMASINDA, YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ANKET FORMU

YÖNERGE: Aşağıda yönetsel özelliklerinizin belirlenmesine yönelik maddeler bulunmaktadır. Bu yönetsel özelliklerinizi ne sıklıkta kullanıyorsunuz? Lütfen beşli derecelendirme ölçeği ile belirleyiniz ve belirlediğiniz dereceyi (X) ile işaretleyiniz.

		Her zaman	Oldukça sık	Bazen	Nadiren	Hiçbirzaman
		1	2	3	4	5
1	Okul Müdürü olarak bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunurum.					
2	Okulumuzda, koyduğum kurallarla ilgili soru sorulmasını ve eleştiri yapılmasını kesinlikle istemem.					
3	Seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yrd. ve öğretmenlerin görüşlerini alırım.					
4	Okulumuzda isteğim üzerine, rapor hazırlanmasını gerektirecek çalışmalara öğretmenler aktif olarak katılırlar.					
5	Okulumuzdaki öğretmenlerle yaptığımız toplantılar kesin bir gündeme göre düzenlenir.					
6	Okulumuzda haftalık ders dağıtımında öğretmenlerin önerilerini ve isteklerini dikkate alırım.					
7	Eğitim ve öğretimle ilgili sorunlar ve kararlarda öğrenci ve velilerin görüşlerini almaya özen gösteririm.					
8	Okulda yönetimim sırasında birbirine zıt düşecek kararlar almam.					
9	Okulda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının takibini yaparım.					
10	Eğitim-öğretim ile ilgili çalışmaların yasal kontrollerini zamanında yaparım.					
11	Okulumuzdaki mevzuat uygulamaları yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygundur.					
12	Okulumuzdaki çalışanlardan yasal ve mesleki standartlara tam anlamıyla uymalarını beklerim.					
13	Kurumumuz ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle ilgili bilgi düzeyim yeterlidir.					
14	Okulumuzda, müdür yrd. ile öğretmenlere verdiğim ek görev ve etkinlikleri yazılı olarak bildiririm.					

15	Okulumuzda çalışanların her taleplerini dilekçeyle iletmelerini isterim.					
16	Mevzuata bağlılığımdan dolayı personelle ilişkilerim resmidir.					
17	Md. Yrd. ve öğretmenlerimin gösterdiği gayret ve başarıları takdir edip ödüllendiririm.					
18	Okulumuzda disiplin problemlerinin çözümünde md. yrd ve öğretmenlerim ile işbirliği içinde çalışırım.					
19	Okul Müdürü olarak tüm çalışanlarıma tarafsız ve adil davranırım.					
20	Okul Müdürü olarak, okulumuzdaki gerginlik ve çatışmaları becerimle çözerim.					
21	Okul Müdürü olarak md. yrd. ve öğretmenlerin yaratıcılık yeteneklerini kullanmaları konusunda onlara destek olurum.					
22	Okul Müdürü olarak her şeyin bana sorulmasını pek sevmem.					
23	Md. Yrd. ve öğretmenlerim bir konuda uygulamanın doğru olduğunu düşünüyorlarsa bunu bana danışmadan yaparlar.					
24	Okulda her türlü çalışmalarda sorumluluk paylaşılır.					
25	Okul çalışanlarım kendi görevlerini müdür olarak benden izin almadan rahatlıkla yapabilirler.					

EK-2: OKUL MÜDÜR YARDIMCILARI ve ÖĞRETMEN ANKETİ

Sayın Katılımcı,
Gazi Osman Paşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim. Prof. Dr. İ. Yıldırım danışmanlığında “Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerinin Rolü” başlıklı tez çalışmasını yürütmekteyim. Aşağıda bu konudaki görüşlerinizi ortaya koymaya dönük ifadeler bulacaksınız. “Doğru” ya da “Yanlış” cevap diye bir şey söz konusu değildir. Anketin sonuçları sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için tüm maddeleri eksiksiz olarak cevaplayacağınızı umuyorum. Araştırmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

İsmail YAPICIER
Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Eğitim Fakültesi TOKAT

BÖLÜM I

A. KİŞİSEL VE EĞİTİMSEL BİLGİLER FORMU

YÖNERGE: Bu bölümde kişisel ve eğitimsel özelliklerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her soru için durumunuza uygun seçeneğin önündeki parantezin içerisini (X) ile işaretleyiniz.

1. Yaşınız:

1. () 20-29
2. () 30-39
3. () 40-49
4. () 50 ve daha fazla

2. Cinsiyetiniz:

1. () Bayan
2. () Erkek

3. Eğitim durumunuz:

1. () Öğretmen okulu
2. () Ön lisans
3. () Eğitim Enstitüsü
4. () Lisans
5. () Lisansüstü

4. Medeni durumunuz:

1. () Evli
2. () Bekar

5. Müdür yardımcısı olarak toplam çalışma süreniz: (Halen öğretmen olarak görev yapanlar bu soruyu yanıtlamayacaktır)

1. () 1-5Yıl
2. () 6-10 Yıl
3. () 11-15Yıl
4. () 16-20 Yıl
5. () 21 üzeri

6. Öğretmenlikte toplam çalışma süreniz:

1. () 1-5 yıl
2. () 6-10 yıl
3. () 11-15 yıl
4. () 16-20 yıl
5. () 21-25 yıl
6. () 26 ve daha fazla yıl

BÖLÜM II
B. OKUL İKLİMİNİN OLUŞMASINDA, YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

YÖNERGE: Aşağıda okul müdürünüzün kişisel özelliklerinin okul iklimine etkisini belirlemeye yönelik maddeler bulunmaktadır. Olumlu Okul İkliminin oluşumunda bu maddelerden hangisi size göre daha önemli ise belirleyerek, parantezin içini (X) ile işaretleyiniz.

1. Olumlu Okul ikliminin oluşmasında, okul müdürünün, yaşına ilişkin özelliklerden hangisi daha önemlidir?
 1 () 25-29, 2 () 30- 39 3 () 40 ve yukarı.
2. Olumlu Okul ikliminin oluşmasında, okul müdürünün cinsiyetine ilişkin özelliklerinden hangisi daha önemlidir?
 1 () Kadın olması, 2 () Erkek olması.
3. Olumlu Okul iklimimin oluşmasında, okul müdürünün eğitim düzeyine ilişkin özelliklerinden hangisi daha önemlidir?
 1 () Öğretmen Okulu, 2 () Ön Lisans 3 () Eğitim Enstitüsü
 4 () Lisans 5 () Yüksek Lisans
4. Olumlu Okul ikliminin oluşmasında, okul müdürünün medeni durumuna ilişkin özelliklerinden hangisi daha önemlidir?
 1 () Evli olması 2 () Bekar olması
5. Olumlu Okul ikliminin oluşmasında, okul müdürünün mesleki kıdemine ilişkin özelliklerinden hangisi daha önemlidir?
 1. () 1-5Yıl 2. () 6-10 Yıl 3. () 11-15Yıl
 4. () 16-20 Yıl 5. () 21 üzeri
6. Olumlu Okul ikliminin oluşmasında okulunuzun öğrenci sayısına ilişkin özelliklerinden hangisi daha önemlidir?
 1 () 1-100 2 () 101-300 3 () 301-500 4 () 501 üzeri
7. Olumlu Okul ikliminin oluşmasında okulunuzun öğretmen sayısına ilişkin özelliklerinden hangisi daha önemlidir?
 1 () 1-15 2 () 16-30 3 () 31-50 4 () 51 üzeri
8. Okul Müdürünüzün hangi tutumu iklimi olumlu yönde etkiler?
 1 () Otoriter 2 () İlgisiz 3 () Baskıcı 4 () Demokratik
9. Okul Müdürünüz aşağıdaki tutumlardan hangisini çoğunlukla sergilemektedir?
 1 () Otoriter
 2 () İlgisiz
 3 () Baskıcı
 4 () Demokratik

BÖLÜM III
C. OKUL İKLİMİNİN OLUŞMASINDA, YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ANKET FORMU

YÖNERGE: Aşağıda yöneticilerimizin yönetsel özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler bulunmaktadır. Yöneticiniz bu yönetsel özellikleri ne sıklıkta kullanmaktadır? Lütfen beşli derecelendirme ölçeği ile belirleyiniz ve belirlediğiniz dereceyi (X) ile işaretleyiniz.

		Her zaman	Oldukça sık	Bazen	Nadiren	Hiçbirzaman
		1	2	3	4	5
1	Okul müdürümüz, bir sorunun çözümünde öğretmenlerle bilgi alışverişinde bulunuyor.					
2	Okulumuzda, müdürümüzün koyduğu kurallarla ilgili soru sorulmaz ve okul müdürümüz kesinlikle eleştirilmez.					
3	Okul müdürümüz, seçmeli okutulacak derslerin belirlenmesinde, müdür yrd. ve öğretmenlerin görüşlerini alır.					
4	Okulumuzda yönetimin isteği üzerine, rapor hazırlanmasını gerektirecek çalışmalara öğretmenler aktif olarak katılır.					
5	Okulumuzdaki öğretmen toplantıları katı ve kesin bir gündeme göre düzenlenir.					
6	Okul müdürümüz, haftalık ders dağıtımında öğretmenlerin önerilerini ve isteklerini dikkate alır.					
7	Okul müdürümüz eğitim ve öğretimle ilgili sorunlar ve kararlarda öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini almaya özen gösterir.					
8	Okul müdürümüz, yönetimi sırasında birbirine zıt düşecek kararlar almaz.					
9	Okul müdürümüz okulda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığının takibini yapar.					
10	Eğitim-öğretim ile ilgili çalışmalarımızın yasal kontrolleri zamanında yapılır.					
11	Okulumuzdaki mevzuat uygulamaları yasa, tüzük ve yönetmeliğe uygundur.					
12	Okulumuzdaki çalışanlardan yasal ve mesleki standartlara tam anlamıyla uymaları beklenir.					
13	Okul müdürümüzün, kurumumuz ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle ilgili bilgi düzeyi yeterlidir.					
14	Okulumuzda, müdür yrd. ile öğretmenlere verilen ek görev ve					

	etkinlikler yazılı olarak bildirilir.					
15	Okulumuzda basit işler için bile dilekçe ile izin istenir.					
16	Okulumuzda görev dağılımı, bilgi yetenek ve uzmanlık alanına önem verilerek yapılır.					
17	Gösterdiğimiz gayret ve başarılar okul müdürümüz tarafından takdir edilip ödüllendirilir.					
18	Okulumuzda disiplin problemlerinin çözümünde okul müdürümüz ile işbirliği içinde çalışılır.					
19	Okul müdürümüz çalışanlara tarafsız ve adil davranmaktadır.					
20	Okul müdürümüz okulumuzdaki gerginlik ve çatışmaları becerisiyle çözebilmektedir.					
21	Okul müdürümüz yaratıcılık yeteneğimizi kullanma konusunda bize destek olur.					
22	Okul müdürümüz her şeyin kendisine sorulmasını pek sevmez.					
23	Herhangi bir konuda uygulamanın doğru olduğunu düşünüyorsak bunu müdürümüze danışmadan yaparız.					
24	Okul müdürümüzün katkılarıyla okulda her türlü çalışmalarda sorumluluk paylaşılır.					
25	Okul çalışanları kendi görevlerini müdürümüzden izin almadan rahatlıkla yapabilmektedirler.					

EK-3: ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.60.00.13-400/16
KONU : Anket Uygulanması.

12/05/2006

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
(İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı)

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM danışmanlığında yürüteceğim “Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönetimsel Özelliklerinin Rolü” başlıklı tez çalışmamda kullanmak amacıyla ekteki paketi Tokat ilinde çalışmakta olan ilköğretim düzeyindeki okul yöneticilerine ve öğretmenlerine uygulamak istiyorum.

Gereğinin yapılmasını arz ederim.

İsmail YAPICIER
İlköğretim Müfettişi

Ek: Ölçme paketi

Adres: Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı 6.Grup
İlköğretim Müfettişliği. Valilik Binası Kat:3. Tlf: 0 356 2141367 Faks: 2141186
TOKAT

T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

15 -06- 2006

Sayı : B.08.4.MEM.4.60.00.03.04.070/ 9714
Konu : Anket

VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

İlgi: İlköğretim Müfettişi İsmail YAPICIER'in 08/06/2006 tarihli müracaatı

İlgi yazıda; " Müdürlüğümüz İlköğretim Müfettişi İsmail YAPICIER'in Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans yaptığı, Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönelisel Özelliklerinin Rolü konulu tez çalışmasını Merkez İlçe İlköğretim Okulları Müdürleri ve öğretmenlerine uygulamak istediği " belirtilmektedir.

Müdürlüğümüz İlköğretim Müfettişi İsmail YAPICIER'in Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel ve Yönelisel Özelliklerinin Rolü konulu tez çalışmasını Merkez İlçe İlköğretim Okulları Müdürleri ve öğretmenlerine uygulamak istediği konusundaki müracaatını uygun mütalaa edilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Sebahattin CANSIZ
İl Millî Eğitim Müdür Vekili

OLUR
14./HAZİRAN/2006

İzzet ERCAN
Vali a
Vali Yardımcısı

Hükümet Konağı 3 60100 TOKAT
Telefon: 0 356-2141186
e-mail: tokatmem@meb.gov.tr

Bilgi için: Mehmet KARACA VİJKJ Memuru
tky60@meh.gov.tr
int: http://tokat.meb.gov.tr