

**T.C İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAOKULLARDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ
ETKİLEME DAVRANIŞLARI**

(İSTANBUL İLİ FATİH İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin KORKMAZ

1510120106

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK

İSTANBUL 2017

T.C İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAOKULLARDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ
ETKİLEME DAVRANIŞLARI

(İSTANBUL İLİ FATİH İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin KORKMAZ

1510120106

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK

Juri Üyeleri: Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY

Yrd.Doç.Dr. Meryem Demir GÜDÜL

İSTANBUL 2017

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VI
SİMGELER LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR	IX
ÖNSÖZ.....	X
ÖZET.....	XI
ABSTRACT	XIII

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	1
1.2. Problem Durumu	1
1.3. Problem Cümlesi	7
1.4. Alt Problemler	7
1.5. Araştırmanın Önemi	8
1.6. Sayıtlar	9
1.7. Sınırlılıklar.....	9
1.8. Tanımlar	9

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN	10
2.1. Okul Yöneticiliği	10
2.2. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	11
2.3. Yönetici ve Lider	12
2.4. Okul Yöneticisi ve Etki	14

2.5. Etkili Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Etkileme Davranışları.....	21
2.6. İlgili Araştırmalar	28

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Modeli	42
3.2. Evren ve Örneklem.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları.....	42
3.4. Anket	42
3.5. Verilerin Toplanması.....	43
3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi	43

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR	45
4.1. Demografik Bulgular.....	45
4.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	46
4.1.2. Görev Değişkenine İlişkin Bulgular	47
4.1.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	48
4.1.4. Meslekte Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	49
4.1.5. Okulda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	50
4.1.6. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	51
4.2. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Bulguları	52
4.3. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Bulguları ..	53
4.4. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan One Way Anova Testi Bulguları	54

4.5. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	55
4.6. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Şu An Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Bulguları	56
4.7. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Bulguları ..	57
4.8. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri	58
4.9. Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırmak Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi	59

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Sonuçlar	65
5.1.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar	67
5.1.2. Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
5.1.3 Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırmak Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi	73
5.2. Öneriler	77
KAYNAKÇA	80
ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET	86
ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ	89
ANKET UYGULANMASINA DAİR VALİLİK OLURU	90
ANKET UYGULANAN KURUMLAR LİSTESİ.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	93

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	46
Tablo 2. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	47
Tablo 3. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	48
Tablo 4. Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	49
Tablo 5. Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	50
Tablo 6. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	51
Tablo 7. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	52
Tablo 8.Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Göreviniz Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	53
Tablo 9.Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	54
Tablo 10. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Meslekte Çalışma Süreniz Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	55
Tablo 11. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Şu An Çalıştığınız Okuldaki Çalışma Süreniz Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	56
Tablo 12. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp	

Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	57
Tablo 13.Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları Araştırma Anketine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri	58
Tablo 14. Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırmak Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi	59



SİMGELER LİSTESİ

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

KISALTMALAR

N: Frekans

X: Ortalama

P: Anlamlılık Derecesi

F: Varyans

Ss: Standart Sapma

Sd: Serbestlik Derecesi

V.K.: Varyans Kaynağı

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ARGE: Araştırma Geliştirme

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

ÖNSÖZ

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler günümüzde her alanda olduğu gibi eğitim ve eğitim yönetimi alanını da etkilemektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden biri hiç kuşkusuz okul yönetimidir. Okul yönetim sisteminde birçok değişken ve sistemi etkileyen unsur bulunmaktadır. Özellikle okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme dereceleri çok önemlidir. Ortaokullarda okul yöneticilerinin davranış ve liderlik tutumları okulun değişim ve gelişiminde önemli bir faktördür. Okul yöneticisi yeniliğin ve değişimin öncüsü olmak durumundadır. Okul yöneticisinin bu yenilik hareketini ve değişimi yaparken de liderlik özelliklerini kullanarak öğretmenler üzerinde etkili olması beklenir.

Okul yöneticisinin günümüzde yönetim bilgisi konusunda çok iyi bir beceriye sahip olması gerekir. Okul yöneticisinin muhatap olacağı personelinin davranışlarını, psikolojik durumlarını, cinsiyet ve yaş gibi faktörlerini göz önüne alarak öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratması gerekmektedir. Okul yöneticisi davranışlarıyla öğretmenlere örnek olarak öğretmenleri desteklediği algısını yaratmalıdır. Böylelikle okul yönetimi önderliğinde olumlu bir etki süreciyle birlikte olumlu bir okul iklimi de oluşacaktır.

Bu tez çalışmasının başlangıcından bitimine kadar her türlü desteğini, hoşgörüsünü, akademik tecrübesini benimle paylaşan ve beni daima cesaretlendiren danışmanım Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK'e şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans çalışması sırasında ve hayat boyu benden desteklerini hiç esirgemeyen, fedakârlık gösteren eşim Gülan Korkmaz'a, ayrıca çalışmalarım da bana yardımcı olan ve bilgilerini benimle paylaşan kıymetli arkadaşlarım Murat Yıldız, Kenan Tekingündüz, Nursel Tekingündüz ve Mukaddes Söğüt'e teşekkür ederim.

Temmuz, 2017

Metin KORKMAZ

ÖZET

Enstitüsü	:	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	:	Eğitim Bilimleri
Programı	:	Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı	:	Prof. Dr. Hasan Şimşek
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans – Temmuz 2017

ORTAOKULLARDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ ETKİLEME DAVRANIŞLARI

(İSTANBUL İLİ FATİH İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Metin KORKMAZ

Bu çalışma, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirleyerek, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve bu konularda önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu araştırma ile ortaokullarda okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, görev türü, yaş, meslekte çalışma süresi, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, branş gibi değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığını, öğretmenlere göre etkileme davranışlarının ortaokul müdürleri tarafından gösterilme düzeyi, okul müdürü görüşlerinin öğretmen görüşlerine ve kişisel özelliklerinin kendi görüşlerine etki edip etmediği de araştırılmıştır.

Bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evrenini 2016 - 2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Fatih ilçesindeki 24 devlet ortaokulunda görev yapan 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma için örneklem grubu oluşturulmamış, evren ile çalışılmıştır. 600 anketten 175'i geri dönmüş ve araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla Abubekir Gültekin tarafından geliştirilen ve 2 bölümden oluşan "İlköğretimde Okul

Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları" ölçeği kullanılmıştır. Gültekin'in (2007) anketinin ilk bölümünde ankete katılanların kişisel bilgilerinden oluşan 9 soruluk bilgi formu, ikinci bölümünde ise ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını belirlemeye yönelik 41 soru bulunmaktadır.

Örnekleme dahil öğretmenlere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Veri toplamada kullanılan aracın güvenilirlik için alpha güvenilirlik katsayısı (reliability analysis) Gültekin (2007) tarafından hesaplanmış ve 0.91 sonucu elde edilmiştir. Verilerin analizinde frekans (N), yüzde (%), ortalama (\bar{X}), Standart sapma (Ss) hesaplamaları yapılmıştır. Cinsiyet ve görev değişkenleri için t-testi çözümlenmesi yapılmıştır. Yaş, meslekte çalışma süresi, şu an çalışılan okuldaki çalışma süresi, çalışılan kademe ve branş ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular için tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, meslekte çalışma süresi, çalışılan okulda çalışma süresi ve branş değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Buna karşın, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile öğretmenlerin görüşleri arasında görev değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmuştur. Yine, yöneticilerin çoğunlukla dış görünüşe dikkat ettiği, temiz ve güzel giyinmeye özen gösterdiği, bunu takiben yöneticilerin yasal görevlerini yerine getirirken çoğunlukla kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin öğretmenleri inanç, değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunu takiben yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlamaya çalıştıkları ve bu katılımı sağlayarak öğretmenleri karar sürecine dâhil etmeyi amaçladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında eğitim otoriteleri, okul yöneticileri ve araştırmacılara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticiliği, Etkileme Davranışları, Etkili Okul.

ABSTRACT

Institute : Social Sciences
Department : Educational Sciences
Program : Training Management and Planning
Supervisor : Prof. Dr. Hasan Simsek
Degree Type and Date: Master - June 2017

TEACHERS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN SECONDARY SCHOOLS AFFECTING BEHAVIORS

(EXAMPLE OF ISTANBUL FATİH DISTRICT)

Metin KORKMAZ

In this study it is aimed to determine the behaviors of administrators towards teachers in secondary school and to determine the degree of relationship among the variables specified. Surveys were used in the academic year of 2016-2017 for 175 teachers and school principals working in 24 different state secondary schools located in Fatih district of İstanbul province. In order to collect data, the survey of “The Effects of Secondary School Principals Behaviours on Teachers” was used. The survey is composed of 2 dimensions. In the first dimension, we used 9 personal questions, and in the second dimension 41 questions were asked about the affectiveness of administrators behaviors on teachers. In data analysis, we used SPSS statistical package. Alpha reliability analysis was calculated for the scale and it was found to be 0,9142. In data analysis frequency (N), percentages (%), averages (\bar{X}), and standart deviation (Ss) calculations were used. T-test was used for gender and the academic title. ANOVA (one-way analysis of variance) was used to define whether there were differences according to age, occupational

seniority, working duration at present school, academic title and teaching branches. The findings are presented in tables and interpreted accordingly. The results show that there was a meaningful relationship between the school principals' behaviors and teachers' satisfaction. We observed that the school principals are paying attention to teachers' clothes and appearances, and the school principals act fairly, democratically towards teachers. They also do not discriminate against religious beliefs or political ideas of their teachers. Principals are able to participate in meetings with teachers and try to create a common purpose for the school. This common purpose helps to create an efficient school. On the other hand, it was also found that the principals are observed to suppress their teachers through some inconsistent behaviors. Suggestions have been made in light of the obtained findings to enhance relations between principals and teachers.

Key Words: School management, Principal-teacher relations, Effective school.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde ortaokullarda okul müdürlerinin öğretmenlerin davranışlarını ne düzeyde etkilediğini belirlemek için yapılan bu araştırmanın amacı, problem durumu, alt problemleri, sayıtları ve sınırlılıkları belirtilmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Ortaokullardaki okul yöneticilerinin, öğretmenleri etkilemede gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşmak için, öğretmenlerin okul müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin görüşleri bir anket yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bir okul yöneticisinin öğretmenlerin üzerindeki etki derecesine, etkileme gücüne, kullandıkları etkileme yollarına ilişkin gösterdikleri davranışlara ve öğretmenlerin etkilenme durumlarının ne düzeyde oluştuğuna bakılacaktır. Okul müdürlerinin etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde ne sıklıkla gösterdiklerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma ile okul müdürlerinin etkileme güçleri ve etkileme davranışlarından hangisinin öğretmenler üzerinde daha fazla gösterdiklerini belirlemek araştırmanın ana amaçlarından. Öğretmenlerin, bu davranışlardan etkilenme durumları da ayrıca belirlenmeye çalışılacaktır.

1.2. Problem Durumu

Yeniçınar'a göre (1998) eğitim, insanın dünyaya gelmesinden itibaren başlayıp yaşamının son bulduğu ölümüne kadar devam eden çok önemli bir süreçtir. Gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkeler bu sürecin biçimsel olarak ilk basamağını oluşturan ilköğretimin bir taraftan süresini uzatırken, diğer taraftan da en yüksek getiriye elde etmek için etkililiğini artırmaya çalışmaktadırlar. Yirmi birinci yüzyılda gelişmiş ülkelerin arasına girmeyi hedefleyen ülkemiz de, ilköğretimin süresini

uzatırken bu okulların amaçlarını en etkili biçimde gerçekleştirmeleri için gerekli önlemleri almalıdır. Aksi durumda, ilköğretim süresinin uzatılması zaman ve kaynak israfından başka bir şeye yaramayacaktır. Bu nedenle okulların etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yöneticilerin etkililik düzeylerinin bilimsel araştırmalarla sınanması, eğitim-öğretim sürecinin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanında eğitimin etkililiğini araştırmak için okul süresinin uzatılmasından ziyade hâlihazırdaki mevcut sistemin geliştirilmesi gerekir.

Çağımızın insanı önceki çağlardan daha hızlı değişen ve gelişen bir dünyada yaşamaktadır. Buna bağlı olarak yapılan araştırmalarla birlikte bilimsel alanda da hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Günümüz insanı, önceki çağlardan daha hızlı gelişen ve değişen bir dünyada bilimsel değişmelere ayak uydurabilmelidir. Toplumların da ayakta durabilmesi bu gelişmelere bağlıdır. Buna bağlı olarak insanlar kendi geleceklerini oluşturacak bireyleri yetiştirmek için eğitim sistemini ve okul örgütünü oluşturmuşlardır (Drucker, 1992).

Taymaz (2000)'a göre eğitim yönetimi, okul örgütlerinin amaçları doğrultusunda insan kaynaklarını ve maddi kaynakları etkili bir şekilde kullanmak amacıyla belirlenen eğitim politikaları çerçevesinde alınmış kararları uygulamaktır. Çelik (2000) ise eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı olduğunu belirtmiştir: (1) Yönetici, (2) öğretmen, (3) öğrenciler. Öğrenci istenilen nitelikteki amaçları henüz kazanmamış, fakat eğitim süreci içerisinde eğitimin genel ve özel kaynakları doğrultusunda işlenen kaynaktır. Öğretmen ise henüz amaçlar doğrultusunda işlenmemiş olan öğrenciyi genel ve özel amaçlar doğrultusunda işlemekle görevlidir. Eğitim yöneticisi ise gelişim ve değişime açık olan insan kaynağını ve okul örgütünü örgütün amaçları doğrultusunda kendi yönetsel becerilerini de kullanarak en iyi şekilde eğitim ve öğretim sürecine hazırlamaya çalışır.

Toplumun refahı, düzenli bir ekonomik büyümenin yanı sıra eğitim sistemin çıktıları olan bireylerin iyi bir şekilde yetişmiş olmasıyla yakından ilgilidir. İnsanların yaşamış olduğu toplumda eğitim sistemi ne kadar iyi ise o toplumda yaşayan bireylerin ekonomik refahları ve yaşam koşulları da o kadar iyi olacaktır. Toplumun eğitim sisteminden beklentisini karşılayabilmesi için de sisteme dahil olan

madde ve insan kaynaklarını çok iyi bir şekilde kullanması gerekir. Eğitim sistemine girmiş olan madde ve insan kaynaklarını en iyi biçimde geliştirecek olan okul yöneticisidir (Gürsel, 2003).

Eğitim sisteminin en önemli parçasını okul yöneticisi ve öğretmen oluşturur. Okul yöneticisi okulda en yetkili olan kişidir. Bu da okulun amaçları doğrultusunda başarının oluşması, verimli bir çalışma ortamının yaratılmasında yönetici rolünün çok büyük olduğunu gösterir. Okul yöneticisi okulun iklimini ve havasını değiştiren hedefleri gerçekleştiren kişidir. Hedefi gerçekleştirmede ve başarıyı arttırmada yöneticinin alacağı tedbirler sayesinde gerçekleşebilir (Ünal, 2009).

Okulu yönetmek diğer kurumları yönetmekten çok farklı bir uğraş alanıdır. Okul, mal veya bir ürünün ortaya çıkarıldığı bir yer değildir. Okullarda eğitim hizmetleri çerçevesinde okul yöneticileri hizmet yaparlar ve hizmet unsurunun en önemli unsuru da insandır. İnsanın ön planda olduğu bu sistemde yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Hizmet üretimini yapan öğretmenler kendi vicdanlarıyla tamamen baş başadırlar. Öğretmenlerin bu hizmetleri daha iyi yapabilmesi ve motivasyonları okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisi görevinin farkında olmalı ve buna yönelik olarak personelin motivasyonunu sağlamalıdır (Demirel, 2007).

İşgörenlerin performansının artırılmasında ve örgütsel etkinlikte çok önemli bir etkiye sahip olan motivasyon çalışmaları, çalışanların verimliliğinin artırır, bu da kalitenin ön plana çıkmasını sağlar. İşgörenlerin örgütün temel amaçları doğrultusunda arzu ve isteklerinin artırılması motivasyon çalışmasıyla ilgilidir. Okulda işgörenlerin performansına yönelik motivasyonların sağlanması okul yöneticisinin görevidir. Okul sistemi içerisinde de verimi artırmak için işgörenin motivasyonunu etkili kılmak gereklidir (Gürgen, 1997).

Toplumda yaşayan bireylerin eğitim sorumluluğunu üstlenen okullar aslında içinde dört ögeyi barındıran bir sistemdir: Bunlar girdi, süreç, çıktı ve değerlendirmedir. Eğitim sistemindeki bu öğeleri amaçlar doğrultusunda düzenleyen okul yöneticisidir. Bu yüzden okul yöneticileri eğitim sisteminin hem verimliliği hem de kalitesinin oluşumunda en önemli öğelerden birisidir. Okul yöneticisi sistem teorisindeki süreçleri iyi takip ederek ona göre karar almalıdır (Yenipınar, 1998).

Bugün dünyamızda gelişmiş ülkeler refah düzeylerini yükseltmek ve korumak için her bireyin kendi potansiyeli doğrultusunda eğitim hizmeti vermeyi amaçlamaktadır. Bundan hareketle, bütün gelişmiş ülkeler eğitim sistemlerinde her öğrenciye kendi yetenekleri doğrultusunda eğitim hizmeti vermenin yolunu aramaktadırlar. Günümüz dünyasında bu değişiklik ve gelişmeler okul yöneticinin bu sisteme göre kendisini geliştirmesini zorunlu kılar. Okul yöneticileri bireysel yeteneklerin ön planda olduğu, öğrencilerin kendilerini değerli hissettiği bir ortamın oluşmasını sağlamalıdır (Özden, 2000).

Bireylerin motivasyonunun artırılması örgütlerde son derece önemlidir. Bireylerin güdülenmesi doğrudan gözlenemez, bireylerin davranışına bakılarak dolaylı bir şekilde anlaşılabilir. Bireyler tarafından gerçekleştirilen her davranışın bir anlam ve ifadesi vardır. Bundan dolayı yöneticiler bireylerin davranışlarını çok iyi anlamalıdır. Böylece çalışanların davranışını yorumlayarak, çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirerek, çalışanları bu doğrultuda güdülemelidir. Bunun yanında okul yöneticilerinin okul örgütünde çalışanlara kararlara katılma imkanı vermesinin öğretmenlerin zihinsel yapılarına ve güdülenmelerine olumlu etki yarattığı gözlemlenmiştir (Balcı, 1989).

Okul örgütleri işleyiş bakımından diğer örgütlerle benzerlikler taşımasına karşın girdi ve çıktılarının insan olmasından dolayı bu örgütlerden ayrılırlar. Okullarda insanlar üzerinde hizmet yapılır. Okulun hammaddesi insandır. İnsanlar da birbirleriyle çatışan son derece karmaşık değerlere sahiptir. Bu da okullardaki insanların farklı ihtiyaç ve isteklerinin olduğunu gösterir. Çatışan, karmaşık değerlere sahip birçok insan okul içinde sosyal, politik ve ekonomik vb. amaçlara uygun olarak yönetilmeye çalışılır. Okulların bu özelliği yönetimlerinin karmaşıklıklarını artırır ve okulları diğer örgütlerden farklılaştırır. Bu karmaşık şartlar içerisinde okulun başarılı olması ancak etkili bir yönetim ile mümkündür (Yenipınar, 1998).

Tanrıögen'e (1998) göre, okulların etkili olarak yönetilmesi, okulun temel girdisi olan insan ve madde kaynaklarını hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda en etkili biçimde kullanılmasına bağlıdır. Okulu, amaçlar çerçevesinde etkili kılan da okul yöneticisidir.

Eğitim örgütünün yönetimini diğer örgüt yönetimlerinden ayıran en önemli farklılık eğitimden özelliğinden kaynaklanmaktadır. Eğitimin en önemli parçası insanlardır. Eğitim yönetimi de insan ve insanların oluşturduğu toplumu okul sürecinde zenginleştirmek ve bireylerin toplumu geliştirmelerini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 1982).

“Yönetimin esasđ ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için elimizdeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. Yönetim, insan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirebilmesi eylemidir” (Aydın, 1994). Eğitim yöneticileri, okulları hedefler doğrultusunda yönetir. Okul yöneticilerinin, eğitim örgütünü etkili bir şekilde işletip yönetebilmeleri için kendisini sürekli geliştirmesi, çağın yenilikleri doğrultusunda gerekli yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Başaran, 1992).

Okul yöneticisinin asıl görevi okul örgütü içerisinde eğitim ve öğretim sürecine liderlik etmektir. Eğitim ve öğretim sürecinde zamanının büyük kısmını öğrenci ve öğretmenlerin olduğu mekanlarda geçirmeli, okulda neyin önemli olduğunu öğrenci ve öğretmenlere yaklaşılarak benimsetebilmelidir. Okul yöneticisi eğitimin her yönüyle ilgilenmeli ve bu farklı yönleri göz önüne almalıdır. Süreçteki bütün paydaşları kontrol etmelidir. Okul içerisinde okulu etkileyen bütün unsurları bilmeli ve onları kontrol edebilmelidir (Özden, 2000).

Okul yöneticileri okul örgütünde görevli bulunan öğretmenleri yapılan çalışmalarla ilgili haberdar etmeli ve onlarla işbirliği halinde çalışmalıdır. Okulda işbirliğinin sağlanması, koordinasyon ve motivasyonun sağlanması, okul yöneticisinin görevidir (Bursalıoğlu, 1998). Okul yöneticisinin okulu bir roller sistemi olarak görmesi ve davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmen, personel ve öğrencilerin rol ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak ayarlaması gerekir (Bursalıoğlu, 1982). Okul örgütlerindeki en basit etkinlikler rastlantıya bırakılmamalı, hepsi özenle planlanıp amaçlar doğrultusunda yürürlüğe konmalıdır (Balcı, 1993).

Öncü’ye (1976) göre, okul yöneticileri eğitim süreci boyunca değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırarak yeni uygulamalardan kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmeli ve bu çatışmaları ortadan kaldırma becerisine sahip

olabilmelidir. Çünkü, örgüt içerisindeki çatışmalar örgütün değişimine ve etkililiğine engel olmaktadır. Okul yöneticileri değişimin öncüsü ve planlayıcısı olmalıdır.

Örgütlerde iyi bir yönetim anlayışının oluşmasının temel şartı kendisini iyi yetiştirmiş yöneticidir. Yöneticiler dünyada yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte çıkabilecek soru ve sorunlara cevap verebilecek şekilde kendini yetiştirmelidir. Yaşanan bu hızlı değişimlerle birlikte eğitim sürecindeki bütün unsurları haberdar etmeli ve okulu buna göre idare etmelidir. Okul yöneticisi değişim ve dönüşümü esas alarak okulun hedeflerini geleceği esas alarak yapmalıdır (Dönmez, 1998).

Okul örgütünde okul yöneticisinin en önemli amaçlarından birisi de okullarda kaçınılmaz olan çatışma durumunu okulun amaçları doğrultusunda çözmek ve yönetmektir. Birçok durumda hedefi gerçekleştirebilmek için çatışma gereklidir. Ancak bu süreci okul yöneticisi doğru bir şekilde takip edip amaçları gerçekleştirmek durumundadır. Ayrıca okul yöneticisi okul içerisindeki gruplaşmaları grup liderini ve üyelerini ve hangi amaçla bu gruplaşmaların ortaya çıktığını iyi bilmelidir. Yine okulda okul yöneticisinin iyi işleyen bir bilgilenme mekanizması olmalıdır. Böylelikle sistemdeki sorunları en asgari düzeye indirerek etkili bir yönetim yapabilecektir (Açıklan, 1998).

Örgütlerin işleyişinin temelinde etkileme durumu vardır. Yönetici, kendine verilen görev ve sorumluluğu başkalarını etkileyecek şekilde onları istendik davranışa yönlendirebilecektir. Yöneticilik insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır. Okul yöneticileri de davranışlarıyla öğretmenleri etkileyip istendik davranışa sevk etmelidir (Koçel, 1998).

Eğitim sisteminin günümüzün hızlı değişim ve gelişmelerine uyum sağlaması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticilerinin hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip olması gerekir. İçinde bulunduğumuz çağda hızlı bir şekilde yaşanan toplumsal gelişmeler ve toplumsal kalkınmaların en güçlü aracı da eğitim kabul edilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu toplumun her düzeyde kalkınmanın yolu da etkili yöneticiye bağlıdır. Yönetici de içinde bulunduğu toplumun ihtiyacını çok iyi bilmeli organizasyon yönetiminde hedef ve amaçları bu doğrultuda belirlemelidir (Peker, 1995).

Okul yöneticileri kendilerini yetiştirmek, geliştirmek ve değişimi anlamak konusunda geri kalmışlardır ve işlevlerini büyük ölçüde yitirmişlerdir. Günümüz okul sisteminin altında kalıp ezilmekten ya da “eğitim müzelerine kaldırılacak” olan okullar ile birlikte müzeli olmaktan kurtulabileceklerdir. Buna rağmen kendilerini ve okullarını geliştirme adına bir şeyler yapabilen yöneticiler okullarını yirmi birinci yüzyıla taşıyabilme umuduna kavuşabileceklerdir (Açıkalın, 1998).

1.3. Problem Cümlesi

İstanbul ili Fatih ilçesi ortaokullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları nelerdir ve etkileme düzeyleri konusunda öğretmen ve yönetici algıları nasıldır?

1.4. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları nelerdir ve etkileme düzeyinin derecesi nedir?
2. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Cinsiyet Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
3. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Görev Değişkeni” açısından farklılıklar oluşturmaktadır mıdır?
4. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Yaş Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
5. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Meslekte Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
6. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Şu An Çalıştığı Okulda Çalışma Süresi Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
7. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “Branş Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre okul yöneticilerinin etkileme becerileri ne şekildedir? Bu etkileşim sürecinde okul yöneticileri hangi etkileme yöntemini kullanmaktadır? Kullanmış oldukları etkileme yönteminin olumlu ve olumsuz yanlarının neler olduğunu tespit ederek yöneticilerin okul yönetiminde daha etkili olmalarını sağlamak için bu konu araştırmaya değer bulunmuştur. Amaç, etkileme sürecinde öğretmenler üzerinde yaşanan olumlu ve olumsuz etkenlerin tespitini yaparak eğitim-öğretim sürecini daha nitelikli hale getirmektir.

İnsanların ve toplumların yaşamış olduğu bu dünyada değişim ve gelişimler hızlı bir şekilde kendini göstermektedir. Hızla değişen ve gelişen bir dünyada yaşamakta olan insanların ve toplumların bu değişime ayak uydurabilmeleri ancak işlevsel bir eğitim süreciyle yetiştirilebilmeleri ile mümkündür. Çünkü eğitim toplum içerisindeki siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelerin ön koşuludur (Kaya, 1984). Okul örgütü toplumun geleceği ve gelişimi açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Okullar belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Bu amaçları gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Bütün örgüt yönetimlerinde olduğu gibi okul örgütlerinde de etkililik ve verimlilik hayati önem taşır (Aydın, 1994).

Okul, toplumun değerlerini benimsemiş, toplumla barışık, çağdaş teknolojiye hızla ulaşabilen, seçebilen, kullanabilen ve üretebilen, sorumluluk ve risk alabilen, karar verme yeteneği gelişmiş, geçmişini ve gününü doğru olarak yorumlayan ve geleceğini buna göre planlayabilen, ekip çalışmasına değer veren, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilen, sevgi, saygı ve hoşgörü anlayışına sahip insanlar yetiştirmeyi amaçlayan, kaynak israfını önleyen, eğitimde niteliği artıran, yönetim ve öğretim yöntemlerini çağdaş anlayış ve uygulamalar düzeyine yükselten etkili bir eğitim öğretim sistemi geliştirilmelidir. Etkili bir eğitim öğretim sistemi temelinde etkili okul bulunmaktadır. Etkili okula ulaşmadaki temel yöntem ise etkili okul yöneticiliğidir (Baştepe, 2002). Etkili okula ulaşabilmek için de etkili yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili yöneticilerle yapıyı kurup, geliştirebilir, çağımızın koşullarına uygun hale getirebiliriz. Çağdaş dünyada muasır medeniyet seviyesine

çıkabiliriz. Günümüzde artık emek ve enerji eski gücünde değildir; bilgi yoğun ve merkezdedir. Yeni bilgilere ulaşan ve bunları üretimde kullananlar dünyada üstünlüklerini ilan etmektedirler. Bilgiye ulaşma ve kullanma yollarını öğretildiği yerler okullardır. Bireyin hayatta büyük öneme sahip olan, temel bilgileri ve davranışları kazandığı yer okullardır. Okulların etkililiğini etkileyen en önemli unsur ise okul yöneticisidir (Drucker, 1992).

1.6. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin veri toplamak amacıyla kullanılan ölçme araçlarını (ölçekleri) içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devletin ortaokullarını kapsayacak şekilde İstanbul ili Fatih ilçesi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma 2016 – 2017 öğretim yılında gerçekleştirilmiş, bu öğretim yılı ile sınırlı tutulmuştur.

1.8. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi, millî eğitimin genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanıp ekip ruhu ve işbirliği anlayışı içerisinde eğitim ve öğretim hizmetlerinden sorumlu olan liderlere denir. Okul yöneticisi bünyesindeki okul kurumunu kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.

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

Etkileme Yolları: Okul müdürlerinin; okulun amaçlarını daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için öğretmenlerini işe yöneltmede kullandıkları veya kullanmaları gereken yollardır. Araştırmada bu yollar, literatürde bulunabilen bütün etkileme yollarını kapsayacak ve müdürlerin öğretmenleri etkilemede göstermeleri muhtemel davranışlara esas olacak şekilde ele alınmıştır.

Etkileme Davranışları: Okul müdürleri; okulun amaçlarını daha etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmek için, öğretmenleri çeşitli yollarla etkileyerek göstermiş olduğu davranışlardır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde okul yöneticiliği, yöneticilerin öğretmenleri etkileme davranışı, yönetici ve lider, okul yöneticisi ve etki, etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ve etkileme davranışları irdelenmiş ve konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Okul Yöneticiliği

Okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı ülkenin geleceği olan bireylerin bilgi, beceri ve davranış alanlarında değişiklik yaparak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okullardaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında da okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bulunduğu okul içerisinde etkili olabilmek için yönetim ve insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Okul yöneticisi, eğitim öğretim sürecinde gerekli olan insan kaynakları ve maddi kaynakların sağlanmasında ve bunlar aracılığıyla okul çalışmaları ve öğrenim performansından sorumlu olan kişidir. Okul yöneticisi okulun amaçları doğrultusunda bedensel ve zihinsel becerilerinin yanı sıra başkalarını motive ederek onları harekete geçiren kişidir. Okul yöneticisi okuldaki çalışanlara rehberlik edebilmeli, görev paylaşımını koordine edebilmeli, işleri belli bir plan doğrultusunda sürdürebilmelidir (Şişman, 2002).

Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek, havasını koruyacak ve yapısını yaşatacak kişidir. Okul yöneticisi okulun sosyal sisteminin alt yapısını oluşturduğu için kurum ve birey olgusunu dengede tutarak okulu bir sosyal mühendis gibi yönetebilmelidir. Okul yöneticisinin kişilerin hem bireysel hem de sosyal yönünü çok iyi kavraması gerekmektedir (Çelik, 2002).

Etkili okul müdürlerinin en önemli başarılarından biri de hiç kuskusuz birlikte çalıştığı kişilerle okulun eğitim-öğretim durumunu daha iyileştirmek amacıyla onları bu yönde motive etmesidir. Okullarda değişim yapılırken okul yöneticileri çalışanları da kararlara dahil ederek daha etkili bir örgüt niteliği çıkarabilirler. Unutulmamalıdır ki, örgütte çalışanların görüşlerine ne kadar fazla başvurulursa, o kadar etkili okul durumu ortaya çıktığı görülmektedir. Okul yönetimiyle ilgili araştırmalarda okul yöneticisinin; yöneticilik, disiplin koyucu, öğretimsel lider, değerlendirici, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı ve çatışma uzlaştırıcı gibi rollere sahip olması gerekir (Çelikten, 1999).

2.2. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Davranışları

Yönetim bilimleri alanyazınında, amaçları gerçekleştirici yönde hareket etmede örgüt çalışanlarının isteklendirilmesi, etkili bir biçimde hedefe yönlendirilmesi etkili yöneticilik unsuruyla ilgilidir. Okul yöneticisinin işgörenlerin davranışları üzerinde örgütün amaçları doğrultusunda düzeltici, değiştirici ve iyileştirici yönde bazı uygulamalara başvurduğu söylenebilir. Bu işlevler, yönetimde etkili olan kişinin astlarını etkileyebilme yeterliliğinde olmasını gerektirmektedir. Bu yüzden, okul yöneticileri etkili yönetim anlayışını sergilemelidir (Aydın, 1994).

Örgütlerde bireyler arasında iletişimin sahip olduğu işlevler yönetim alanında en önemli olan ikna ve etkileme sürecidir. Okul örgütlerinde ikna ve etki sürecini okul yöneticisi yapmaktadır. İkna etme karşımızdaki bireyin tutum, davranış ve düşünce biçimini etkileme yoluyla istenilen duruma getirme sürecidir. Etkileme ise karşımızdaki bireyin davranış ve düşünce biçimini onun istek ve çıkarına ters düşmeyecek şekilde değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna çabasında amaç açıkça belli ettirilmesine karşın etkileme sürecinde daha gizli bir iletişim stratejisi izlenir (Gürgen, 1997).

Okul örgütlerinde yöneticiyi etki sürecinde başarı ve başarısızlığa götüren etkenlerden birisi de işgöreni okulun amaçları çerçevesinde istek, beklenti ve davranışlarını içerecek şekilde etkileme düzeyidir. Okul yöneticisi, yönetim süreci boyunca her türlü davranışın etkileme davranışı olduğunu unutmamalıdır. Başarılı yöneticiler etkilemenin yönetimde çok önemli bir boyut olduğunu unutmamalı, bunu çok iyi kullanabilmelidir (Sarıtış, 1991).

Bir bireyin önemli özelliklerinden birisi de kendi davranışlarında tutarlı olmasıdır. Dolayısıyla yöneticinin sergilediği davranışlar birbiriyle ahenk ve bütünlük içinde olmalı, davranışları birbiriyle çelişmemelidir. Örgüt yöneticisi kararları uygulamada ölçülü, dengeli, ilkeli, adil ve kararlı davranışlar sergilemek durumundadır. Yine yapılması gerekenin her zaman ve herkes için aynı sonucu sağlayacak biçimde olduğunu gösterebilmeli, kararlılıkla uygulamalarında tutarlılığın en güzel örneğini sergileyebilmelidir (Sarıtış, 1991).

Yöneticilerin çalıştığı bireylerle kişilik özellikleri çatışmayacak şekilde etkili bir iletişimde olması gerekir. Okul örgütünde okul yöneticisi iyi bir kuramcı ve uygulayıcı olduğu kadar, toplum bilimini de anlamalı ve aynı zamanda bireylerin davranışlarını konu edinen bilimlerden yararlanmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Okul örgütünde okul yöneticisinin kendisinin ve öğretmenlerin kişilik özellikleri birbiriyle çatışmayacak şekilde okulun amaçlarını göz önünde bulundurarak okulun başarısı için çaba göstermesi gerekmektedir. Okul yönetimindeki olumsuzluklara yol açan unsurlardan birisi de bireyler arasındaki çatışma durumudur. Okul yöneticileri bu şekilde oluşan olumsuz durumları çok iyi algılayabilmeli ve bunları çözme kapasitesine sahip olmalıdır (Aydın, 1986).

2.3. Yönetici ve Lider

Birey, toplum içerisinde veya yaşamımızın çeşitli dönemlerinde bazı örgütlerin parçası olmuştur. Okul, spor kulüpleri, dinsel birlikler, sosyal kulüpler, vakıflar vb. gibi çeşitli örgütler içerisinde bulunuruz. Her örgütün benzer ve farklı yönleri vardır. Her örgütün temel ortak noktası aynı amaç etrafında toplanmasıdır. Örgütlerin kendi hedeflerine ulaşabilmeleri için de iyi bir yönetim organizasyonuna sahip olması gerekir. Bu noktada yönetim bilgisi ve liderlik biçimleri çok önemli yer tutmaktadır.

“Yönetim; bir planlama, organize etme, liderlik etme, örgüt üyelerinin eksikliklerini kontrol etme ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda diğer örgütsel kaynakları kullanma süreci” olarak tanımlanır (Stoner, 1978, s.17). Yönetim esasında sosyal bir süreçtir. Bu süreç içerisinde ortak amaçlar doğrultusunda bütün çalışanları birleştirme gücüne sahip olan kişi liderdir. Yönetici okulda yönetimi sağlayan kişidir. Yöneticiler belli bir amaç etrafında insanları bir araya getirerek

hedefe ulaşmada ahenkli, birbiriyle uyumlu, işbirliği içerisinde, etkili ve verimli bir şekilde yönetim sorumluluğuna sahiptir (Erdoğan, 2000).

Yönetici kendisinin yasal gücünü kullanarak örgüt amaçlarına uygun olarak isteklerinin yerine getirilmesi için emir verir. Böylece 'etkileme' isteklerini yerine getirdiği kişilerin davranışlarını değiştirme süreci şeklinde tanımlanabilir. Liderler, takipçilerinin davranışlarını değiştirme, yani onları etkileme potansiyeline sahiptirler. Lider kişi karşısındaki kişilerin davranışlarını değiştirme girişiminde bulunmasa bile etkileme yoluyla karşısındaki kişilerin davranışlarını etkiler. Liderin takipçileri etkilediği kadar takipçiler de lideri etkileyebilir (Erel, 2008). Etkili liderin, özsaygısı güçlü, kendine güveni yüksek, hayal kırıklıklarının üstesinden kolayca gelebilen bir yapısı vardır (Yiğit, 2002).

Liderler sahip oldukları gücü kullandıklarında insanları etkileyebilir ve okul örgütünün çıkarları çerçevesinde onları yönlendirebilirler. Yöneticiler etkileme gücünü kullanarak birey ve gruplar üzerinde etkili olmaya çalışırlar (Elkins, 1980, s. 360).

Etkileme, gücünün aşağıdaki 6 kaynağa bağlı olduğu belirtilir (Bartol ve Martin, 1991, s. 480–482):

- 1. Yasal Güç:** Yönetici liderin hiyerarşik konumu ve mevkisinden gelen güç.
- 2. Ödül Gücü:** Yönetici liderin kendi bünyesindeki çalışanları ödüllendirmeyle elde ettiği güç.
- 3. Cezalandırıcı Güç:** Liderin çalışanlarda istenmeyen bir davranışı cezalandırma yoluyla elde ettiği güç.
- 4. Uzmanlık Güç:** Liderin başkaları tarafında kabul görülen uzmanlığı yoluyla elde ettiği güç.
- 5. Bilgi Gücü:** Liderin önemli bazı bilgileri örgütün gelecek planlarını kontrol etmede, kullanmasında gelen güç.
- 6. Karizmatik Güç:** Liderin örgüt içerisinde beğenilen ve sevilen biri olmasından kaynaklanan güç.

Okul yöneticilerinde bulunması gereken en önemli güç liderlik gücüdür. Örgütsel yönetimlerde en önemli öğelerden biri olan liderlik kullanıldığı güç

kavramına yönelik olarak bulunduğu örgüt çerçevesinde şekillenir. Yöneticilerde bulunması gereken önemli özelliklerden birisi de saygınlık ve hayranlık uyandıran bir niteliğe sahip olmasıdır. Yönetici lider çalışanları bir hedef doğrultusunda bir araya getirir ve bütünleştirir. Etkili lider, çalışanları birleştirirken cezalandırma gücünü mümkün olduğunca az kullanmalı, daha çok uzman ve karizmatik gücünü kullanarak onları etkileyebilmelidir (Bartol ve Martin, 1991). Liderlik niteliğini kullanması gereken yöneticilerin başında okul yöneticileri gelmelidir. Okul yöneticilerinin de yönetimde kullanacağı gücü çok iyi seçmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri bu seçimi yaparken okul iklimini göz önünde bulundurmalıdır.

2.4. Okul Yöneticisi ve Etki

Okullarda bir eylemi başlatıp devam ettirmek, sürdürmek okul müdürünün görev sorumluluğundadır. Okul müdürü öğretmenleri güdülemede okulun hedefleri doğrultusunda kendilerini okula adanmalarını sağlar daha da önemlisi eğitim öğretim faaliyetleri süresince onları olumlu yönde etkileyerek süreci yönetirler. Okul yöneticileri etkilemenin önemine inanmalı ve bunlarla ilgili hangi davranışta hangi etkileme yolunu kullanacağını iyi bilinmelidir. Bu yüzden okul yöneticilerinin yönetim alanında yeterli bilgi birikimine sahip olması gerekir.

“Eğitim yönetimi; eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır” (Erdoğan, 2000 s.79). Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt boyutunu oluşturur. Eğitim yönetimi toplumun genel eğitim sistemi ile ilgilenirken ve daha çok eğitim sistemini konu alırken okul yönetimi okul seviyesindeki sorunlarla ilgilenir. Eğitim yönetimi, eğitime daha geniş bir alandan, tüm süreçleri göz önüne alarak bakmalıyken, okul yönetimi ise daha düşük düzeyde bir bakış açısı ile okul çevresindeki sorunlar etrafında bir değerlendirme yapmalıdır. (Erdoğan, 2000).

“Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, eşgüdümü sağlayan ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir” (Başar, 1995, s. 29). Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek bir iklimi koruyacak, yapısını yaşatacak kişidir. Okul yöneticisi okul yönetimine yön veren hedefin gerçekleşmesi için çaba gösteren

kişidir. Okul yöneticisi, okulda tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak okulun amaçları doğrultusunda yönetir. (Taymaz, 1995).

Okul yöneticilerinin etkileme becerisine güç kazandıran kaynaklar şöyle sıralanmaktadır (Erdoğan, 2000, s. 86):

1. Teknik Güç: Okul yöneticisinin plan, örgüt yapısı, zaman planlanması ve liderlik teorileri konularında bilgi ve becerilerini sağladığı güçtür.

2. İnsan İlişkileri Gücü: Yöneticinin okul çalışanı ve okul çevresindeki bireylerle kurduğu sağlıklı iletişimden kaynaklanan güçtür.

3. Eğitimcilik Gücü: Eğitim-öğretim konuları ile okulun işleyişi konularında sahip olunan bilgilerin sağladığı güçtür.

4. Sembolik Güç: Okuldaki örgüt işleyişine ilişkin anlamlar ve değerler sisteminin sağladığı güçtür.

5. Kültürel Güç: Okulda belli zaman dilimi içerisinde oluşturulmuş değerler ve ilkeler sisteminin sağlamış olduğu informel güçtür. Yönetici kişi, bu güçleri kullanarak okul içerisinde etkili liderlik özelliklerini kullanabilir.

Eğitim kurumlarının temel girdileri ve çıktıları insan olduğu için yönetim sürecinde insan ilişkileri eğitim kurumlarında çok önemli yer tutar. İnsan ilişkileri okul örgütü içerisinde insanları birleştirip onlar arasında bir ahenk ve düzen oluşturan eylemdir (Başaran, 1994).

Okul yönetiminin etkililiği açısından insan ilişkileri son derece önemli yer tutmaktadır. Yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken kişiler arası iletişim ağını çok iyi bilmeli ve kullanmalıdır. Etkili bir yönetim için insan ilişkileri önemlidir (Demirtaş, 1997). Yaşamış olduğu dönemin yeniliklerini takip eden çağdaş yöneticinin yöneticilik alan bilgisini, yönetimin teknik konularını ve insan ilişkilerine ait becerileri bilme ve öğrenme sorumluluğu vardır. Bunun için okul yöneticisi kapsamlı bir insan bilgisine, etkili iletişim becerisine ve liderlik vasıflarının baskın olduğu beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır (Okutan, 2003).

Öğretmenler açısından ödüllendirme; maddi olarak ödüllendirmenin yanında, başarı ve performans doğru olarak değerlendirilip, takdir edilmesi; görevin rahatlıkla yürütebileceği bir örgütsel ortamın yaratılması; meslekte öz gerçekleştirmeyi sağlayıcı

fırsat ve olanakların yaratılması, planlamaya ve karar sürecine katılma biçiminde olabilir (Sarıtaş, 1991).

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin gerçek gereksinimlerin karşılayıcı davranış ve eylemler çerçevesinde etkinliklere ağırlık vermeleri, hem öğretmenleri ödüllendirici bir nitelik taşıması, dolayısıyla etkiye yol açması, hem de verimi yükseltici olması bakımından önemle göz önünde bulundurulması gereken bir konudur (Sarıtaş, 1991). Özellikle de yönetim sürecinde ödül, eşitlik ve liyakat gibi bir ölçü çevresinde kullanıldığında daha anlamlı olmaktadır. Ödül bir amaca veya sonuca uygun olarak kullanılırsa daha etkileyici bir özellik kazanmaktadır. Ödüller kullanılırken bireylerin ihtiyaç ve beklentileri de dikkate alınmalıdır.

Kişi ve toplulukları eyleme geçirip önceden belirlenmiş hedeflere yönelmeyi amaçlayan yönetici etki unsurunu kullanmak durumundadır. Çağımızın yönetim anlayışında etki/etkileme kavramlarının kullanılması kaçınılmazdır. Etki, tanım olarak başkalarının davranış ve düşüncelerini değiştirmek için birey üzerinde uygulanan güce denir. Yönetici etki ve etkileme durumlarını kullanarak çalışanı istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için güdülemektedir. Etki, bir insanın başka bir birey üzerinde eylemde bulunma kapasitesi diye de açıklanabilir. Yönetici etkileme gücünü kullanarak astlarını harekete geçirme veya bir işe sevk etme sürecini başlatabilir. Yönetici bu süreçte iletişim ve kişilerarası ilişkilere dikkat etmeli, bireylerin tutum, davranış, inanç ve değerlerini bilerek etkileme gücünü kullanmalıdır (Akçay, 2003).

Yönetim olayının merkezinde bulunan liderin veya yöneticinin kullanacağı birçok yöntem vardır, ancak yöneticilerin vazgeçemeyeceği en önemli yöntem bireyleri etkileme yoludur. Örgütlerde yöneticiler her konuda farklı bir yönetim anlayışı ve etkileme durumunu kullanmalıdır. Her durumun kendine has koşulları vardır. Bu durumda da farklı koşullarda farklı yöntemlerin kullanılması kaçınılmaz olur. Hangi durum veya koşulda hangi etkileme yöntemini kullanacağı kararı yöneticiye aittir.

Yöneticinin bireyin özellikleri ve konunun farklılığına göre etkileme sürecinde kullanabileceği yöntemler şöyle sıralanabilir (Aydın, 1994, s. 274-276):

İşgöreni Yetiştirme: Etkilenme sürecinde olan bireyin etkilenmeye istekli, ancak değişme için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekten yoksun olması durumudur. Bu durumda bireye sonuç alınana kadar eğitim desteğinin verilmesidir.

Bilgilendirme: Etkileme sürecinde olan bireyin değişmeye istekli ve yetenekli olduğu durumdur. Burada birey değişmeye çok isteklidir, ancak kişinin konuyla ilgili bilgisi bulunmamaktadır. Böyle bir durumda kişiye konuyla ilgili ayrıntılı bilgi verilmesi gerekmektedir.

Destekleme: Kişi, etki sürecinde kendi davranışını değiştirmeye peşinen istekli, ancak farklı davranışın gösterilmesi adına kararsızdır ve tereddüt yaşamaktadır. Böyle durumlarda bireye destekleme veya teşvik etme yöntemi kullanılabilir. Yönetici bireye deneme sonucu yetersiz olsa bile bunun doğal bir şey olduğunu, bireye karşı olumsuz bir tavır kesinlikle kullanılmayacağını bilmelidir.

Öğüt Verme: Yönetici etkileme sürecinde bireyin içinde bulunduğu durumdan memnun olmadığı veya istediği doyumunu elde edemediği durumlarda öğüt verme yöntemini etkili bir şekilde kullanabilir.

Katılmayı Sağlama: Bireyler bazen onaylayabilecekleri bir karara çekingen davranarak katılmayabilirler. Yöneticiler, bireyleri karar alma süreçlerine dâhil etmeyi denemelidir. Bireylerin kendilerini ilgilendiren, onlarla ilgili kararlarda yöneticiler onların katılımını sağlayarak yeteneklerinin ortaya çıkmasını ve kendine olan güvenlerinin artmasını sağlayabilir. Yönetici bu şekilde davranarak etkileme gücünü daha da artırabilir.

Ödüllendirme: Etkilenme sürecinde bireyin, söz konusu değişikliğin getireceği net maddi veya manevi kazancı görmesi gerekir. Bireyin kendisini mutlu edecek bir ödülün farkında olması etkileme sürecini olumlu yönde devam etmesini sağlar.

Emir Verme: Etkileme sürecinde yöneticilerin kullanabilecekleri yöntemlerden birisi de istenilen sonucu vermediği takdirde, emir vermedir. Ancak, bu yöntem çok sık kullanıldığında etki gücünü kaybedebilir. Emir gücünü yöneticilerin özellikle karar basamaklarında son süreçlerde kullanması gerekir.

Planlama: Etkileme yöntemlerinden birisi de planlama yaparak farklı olarak etkilenmek istenen bireye bunu hissettirmeden uygulanan bir yöntemdir. Yönetimin temelinde planlama vardır, bir işin doğru bir şekilde sonuçlanabilmesi için bu süreç iyi bir şekilde kullanılmalıdır. Yönetici, bireyin bulunduğu fiziksel çevreyi değiştirerek onun etkilemeye çalışır.

Yöneticilerin öğretmenleri etkileme yollarından birisi de yöneticilik mesleki bilgisini kullanarak etkilemeye başvurmalarıdır. Bu çerçevede yönetici çalışanları aydınlatma, bilgilendirme, rehberlikte bulunma, oryantasyon, geliştirme, yetiştirme, öncülük etme ve yeterli kılma gibi bazı faaliyetlerde bulunarak işgöreni etkileyebilir. Yönetici bu ifade edilen kavramları ne kadar etkili kullanırsa işgörenleri o derecede etkiler. Okul örgütünde de mesleki bilgileri çok iyi kavranıp etki sürecinde müdahil olması gerekir. Bundan dolayı yönetici uzman yöneticilik gücüyle etkileme yöntemini kullanması daha doğru olur (Sarıtış, 1991).

Yöneticiler ve öğretmenler okul örgütü içerisinde sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşimde müdürler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için etkilerini öğretmenler üzerinde göstermek durumundadırlar. Bunun için okul müdürleri, değişik etkileme yöntemlerini kullanarak öğretmenler üzerinde etkilerini gerçekleştirirler. Etkileme yollarını kullanırlarken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışlarını gösterme düzeyleri öğretmenleri etkilemedeki yeterliklerinin önemli bir göstergesidir. Belirtilen gerekçeler doğrultusunda, öğretmenlerin performansları üzerinde onları yönlendiren ve denetleyen okul müdürlerinin çeşitli yollarla etkileme düzeyleri bulunmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmeni hangi yolla nasıl ve ne kadar etkileyeceğini performansının artırılması için ne gibi yol ve yöntemleri kullanması gerektiğini iyi bilmelidir (Mangaltepe 2012).

Örgütte bulunan bireyleri etkileme kolay bir iş değildir. Özellikle de etkileme yapılırken kişilerin kendilerini alanlarının uzmanı olarak görmeleri etkilemeyi daha da zorlaştıracaktır. Yöneticinin çalışanların değer yargılarını, tutum, inanç ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir etkileme süreci sonunda istendik yönde bir davranış değişikliği olmuşsa bir etkiden söz edilebilir. Burada asıl önemli olan durum etki sürecindeki davranış değişikliğinin örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştiğidir (Aydın, 1994).

Yönetici ve lider kavramları birbirinden farklıdır. Lider kendileriyle ilişki halinde olan bireylerle karşılıklı etkileşime ve iletişime önem vermelidir. Lider yönetici sadece acil bir durumda ortaya çıkıp sorunu halleden değil sürekli çalışanlarla ilişki halinde olmalıdır. Yönetici yönetim işleyişinde sorun ortaya çıkmadan hissetmeli olaylara müdahil olurken de olay çıkmadan önce onu bilip önlemler almalıdır. Yönetici bulunduğu örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesine onay veriyorsa lider olabilir. Yönetimdeki her kişi lider olamaz. Bireye liderlik görevi verilmiş olsa bile liderlik vasıflarını taşımaz ise buna lider kişi denilmez. Hedeflere ulaşılmasında önemli olan, yöneticinin liderlik özelliklerini taşıması ve başkalarını peşinden sürükleyebilmesi, amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışmalarını sağlayabilmesidir (Karatepe, 1991).

Etkilemenin kaynağı, yöneticinin sahip olduğu yetkidir. Yetki yöneticilere verilen yasal güce dayanır. Yönetici yetkisinin kaynağını yasalardan alır. Diğer bir yetki de yöneticinin uzmanlığı ve kişiliğinden gelir. Etkilemede, yönetenin yetkisine ilişkin işgörenin algıları önemlidir. İş gören yönetenin yetkisini ne denli yüksek görüyorsa, yönetenin işgören üzerindeki etkisi de o denli güçlü olur. Yöneticinin ne denli başarılı bir etkide bulunduğu çalışanların istenilen nitelikte ve sayıda ürün ortaya koymasıyla somutlaşır. Yetki gücünü çok iyi kullanabilen yöneticiler işgören üzerinde büyük bir etkiye sahip olunacaktır (Aydın, 1994).

Örgüt yöneticisi çalışanların üzerinde etkili olabilmek, onlara söz geçirebilmek ve herhangi bir davranışı olumlu yönde değiştirmek için olumlu ve anlamlı bir ilişki içerisinde olmayı hedefler. Bunun için örgüt yöneticisi bireylerle iyi ilişkiler kurarak örgüt ortamını buna hazır hale getirir. Böylece örgüt yöneticisi amaçları gerçekleştirebilmek için çalışan üzerinde güçlerini işe koşmalarını sağlamaya çalışır (Başaran, 1992).

Liderlik, aynı ortamda bulunan bireyler arasında karşılıklı gelişen karmaşık bir süreçtir. Lider daha çok yönetsel ve örgütsel eylemlerin olduğu bir süreç içindedir. Liderler iki veya daha fazla sayıda insanın meydana getirdiği çeşitli gruplarda ortaya çıkar ve grup üyelerini etkileyerek belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere onları harekete geçiren kişidir. Lider aynı zamanda insan davranışlarının nedenlerini bilmek ve bu davranışlarını örgütsel amaçları gerçekleştirici bir biçimde yönlendirmek durumundadır. Lider içinde bulunduğu

örgütün mensuplarını çok iyi tanımak zorundadır, böylelikle kişisel kararlar alınırken daha doğru kararlar olacaktır (Çalık, 1997).

Modern anlayışta liderlik bir örgütte yer alan bütün üyeleri çok yönlü olarak etkilemektedir. Kararlar üzerinde örgütte çalışanları etkiler. Görevleri ne olursa olsun onların genel davranışlarını lider biçimlendirir. Lider kişi karar alırken örgüt içindeki mensup kişilerden muhakkak etkilenecektir ve buna göre karar alınacaktır (Çalık, 1997).

Örgütlerde çeşitli gruplar birbirlerinden farklı yapı ve özellikte bulunabilir. Hatta aynı grup içinde yer alan bireylerin farklı durumları olabilir. Lider bu farklılıkları dikkate alarak grupları ve grup içinde yer alan bireyleri aynı amacı gerçekleştirmek onları üzere yönlendirecektir. Böylelikle örgüt ikliminde daha olumlu bir yönetim anlayışı olacaktır. Örgütlerde liderlik üç amacı gerçekleştirmek için söz konusudur. İşlerin birlikte başarılması, çalışan grupların işbirliğini ve dayanışmayı sürdürmesi ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Çalık, 1997).

Lider örgütsel yönetimde etkili olmak için hem kendi ihtiyaç ve gereksinimlerini hem de örgütte çalışan bireylerin ihtiyaç ve gereksinimlerini birlikte karşılamalı, çalışan üzerinde etki becerisini nerede ve ne zaman kullanabileceği yeterliliğe sahip olmalıdır (Gordon, 1997). Etkili bir yöneticinin hem iş uzmanlığı becerilerine (iş organize etme ve planlama becerileri) hem de insan ilişkileri uzmanlığı becerilerine (çalışanları rahatsız eden kaynakları saptayıp, onları çözme becerileri) yapabilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Etkili bir lider, hem işe dönük hem de insan merkezlidir. Etkili bir yönetici işin gerektirdiği uzmanlık alanını çok iyi bilmeli bunun yanında çalışanların davranış biçimlerini de çok iyi kavramalıdır (Gordon, 1997).

Okullarda, eğitim sürecinin insan ağırlıklı bir örgüt olduğu için insanların birbirleriyle etkileşimi yönetici açısından daha önem taşımaktadır. Günümüzde yöneten kişinin üzerinde etkisi daha da artmakta yönetici de bu etkileme sürecini çok iyi kavraması gerekmektedir. Okullarda yöneticiler etkili bir yönetici olmak durumundadır. Yöneticiler çalışanlar üzerinde okulun amaç ve hedeflerini gözeterek etkili olmak durumundadır. Etkileme sürecinin başlatılması ve devam ettirilmesi örgüt yöneticisinin gücüne bağlıdır (Başaran, 1992).

2.5. Etkili Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Etkileme Davranışları

Etkili yönetici, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirir, rekabette başarının devamını sağlamada gerekli olan değişim ve dönüşümü örgüte kazandırır. Okul yöneticisi öğretmenleri daha etkili kılmak için herhangi bir görev verildiğinde yapılacak işlerin programlandığı, beklenti ve hedeflerin açık bir şekilde bireye hissettirildiğinde çalışan üzerinde etkide bulunmuş olur. Okul örgütünde çalışanın girişimci gücünü geliştirmenin temel koşullarından birisi de çalışanın başarısını ön plana çıkarmaktır. Bundan dolayı okul müdürleri öğretmenlerin zayıf ve güçsüz yönlerini vurgulamak yerine güçlü ve başarılı olan yönlerini ortaya çıkarmak için çaba göstermelidir. Okul yöneticileri işgörenin başarılarını ödüllendirmeli başarıya sevk edebilmelidir. Okul müdürleri çeşitli konularda öğretmenlere onay verdiklerinde veya destek olduklarında öğretmeni uyuma sevk eden önemli etkileyici bir faktördür. Örgütlerde veya sosyal sistemlerde ödüller çok önemlidir. Bireyin ihtiyacını karşılayan psikolojik bir ödül kadar maddi ödüller de çalışanın motivasyonunu artırır. Bu nedenle okul müdürleri öğretmen üzerinde bir etki de bulunmak istiyorsa pekiştirici ve ödülleri de kullanmalıdır. Böylece öğretmen mesleğinde daha etkili olacak davranış ve işlerde bulunacaktır. Okul yöneticileri ödüllendirme yaparken işgörenin ihtiyacını da göz önünde tutması da gerekmektedir (Sarıtaş, 1991).

Liderlik özelliğine sahip olan yöneticinin çalışan üzerinde etkileme gücüne bakıldığında ne yalnız çalışanların gereksinimlerini karşılayan uzman ne de örgütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayan biri değildir. Lider hem çalışanın hem de kurumun ihtiyaç ve gereksinimlerini birlikte karşılayan uzmandır. Böylece lider hem kendi gereksinimlerini hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak örgütün daha verimli bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır. Yönetici çalışanların gereksinimlerini karşılarken de farklı becerileri nerede ne zaman kullanacağını iyi bilmelidir (Gordon, 1997).

Öğretmenler açısından güven; okul yöneticisinin içten samimi ve dostça onaylarını kazandıklarında söz konusu olur. Güven verici ortamlarda okul müdürleri öğretmenleri büyük ölçüde etkileyebilirler. Okul ortamında yöneticinin öğretmen davranışını onaylamadığı, demokratik tutumun olmadığı bir ortamda müdürlerin öğretmenleri etkilemesi zor olur (Sarıtaş, 1991).

Etkili yönetici işini çok iyi yapan maddi kaynakları gereksiz yere tüketmeyen yöneticidir. (Kreitner, 1989). Yeterlilik, Mumford'a (1986) göre; bir işi doğru bir şekilde yapmaktır. Etkili ve yeterli yöneticiler okulun hedeflerini çok iyi açıklayarak bunun doğrultusunda strateji ve yöntemler geliştiren yöneticidir

Okulda müdürün, öğretmenleri uzmanlık gücüyle etkilemede rol oynayan en önemli faktör müdürün eğitim yöneticiliğine ait bilgi, beceri ve yetenekleridir. Okulun, objektif yönetim anlayışı çerçevesinde yönetecek düzeyde mesleki bilgi, beceri ve deneyime sahip müdürler tarafından yönetilmesi, tüm öğretmenlerin okul yönetimi etrafında bütünleşmelerini sağlar. Okul yöneticisi ne kadar bilgi ve beceri seviyesi yüksek ise alınan kararlara uymada işgörenin tutumu daha da müspet olacaktır. Hiçbir güç, bilimsel yönetim temel ve ilkelerine dayanan bir programdan geçerek, yöneticilik görevine gelen yönetici kadar, örgütün tüm iş görenleri üzerinde kalıcı etkiye yol açamaz (Sarıtaş, 1991).

Clark ve Loto (1972) ile Leithwood ve Montgomery (1982) tarafından yapılan araştırmalarda etkili yöneticilerin özellikleri şöyle sıralanmıştır (Demirtaş, 1997, s. 72): Okulun temel ürünü olarak öğrenci başarısı kabul edilir. Yönetici öğrencinin başarısını izler ve değerlendirir. Okulun temel hedefinin temel becerileri kazandırılması olarak kabul eder. Hem öğretmen hem de öğrenci için yüksek başarı performans hedeflerini belirler. Öğrencinin başarısının artması ve istedik davranışların oluşması için okulda gerekli düzenlemelere başvurur. Yönetici sınıf içerisinden öğretmenden yüksek performans beklentisi içindedir. Yenilikçi bir okul havasını oluşturarak yenilikçi projelere kimlerin katılacağına karar verir. Yönetici karar verme yetkisi kullanarak öğretmenlere görev dağıtır. Okul yöneticisi öğretmenlerin kendi performanslarını, mesleki yeteneklerini değerlendirme imkanı sağlar. Öğretmenlerin kendilerini geliştirerek kendilerine hedef koymaları yönünde güdüler. Okul yöneticisi öğretmenlerin sorunlarını ve düşüncelerini dinler, yapıcı çözümler arar. Eğitim süreci içinde program geliştirme sürecini yakından takip eder yeniliklere ve yeni görüşlere açık olduğunu ifade eder.

Okul müdürünün öğretmenleri etkileyebileceği bir başka yol ise süreç içerisinde karar alınırken demokratik tutum takınarak onları da karara katmaktır. Karar verme yönetimin vazgeçilmez unsurudur. Okul örgütünün tüm etkinlik ve işlevleri karar verme sürecinde gerçekleşir. Okul yöneticisi öğretmenleri karara

katarak onların yeteneklerini sergilemelerini, karara katılmalarını sağlayarak güven ortamının oluştuğu sağlıklı bir karar verme süreci oluşturur. Karara katılanların alınan kararın uygulamaya konulmasında daha içten bir çaba göstermeleri de beklenmektedir. Karar alma sürecinde öğretmenler de sürece dahil edilmeli ve onları cesaretlendirmelidir (Aydın, 1994).

Yönetici içinde bulunduğu mevki gereği otorite ile donatılmış olabilir. Ancak önemli olan yöneticinin otoritesini çalışan üzerinde doğru kullanabilmesidir. Yöneticinin otoritesini kullanabilmesi için etkileme yöntemini kullanması gerekir. Yöneticinin etkileme olayında otoritesi kadar diğer daha başka güçlere sahip olması da gerekecektir. Örgütlerde otoritesi olmadığı halde insanları etkileyebilme gücüne sahip bireyler de bulunmaktadır. Yine elinde bir güç ve otoritesi bulunduğu halde işgören üzerinde etkide bulunamayan yöneticiler de bulunmaktadır. Örgütlerin yönetiminde yöneticinin otoritesini arttıran en önemli donanımlardan birisi de kişileri etkileyebilme gücüdür (Koçel, 1998).

Uzman bir okul yöneticisi, okulun hedefleri ve planları doğrultusunda öğretmenleri düşünmeye ve yaratıcılığa teşvik edebilir. Yönetici eğitim hedefleri çerçevesinde hizmet içi etkinliklerini geliştirebilir. Okul yöneticisinin bireylerin hem davranış biçimlerini hem de yeteneklerini çok iyi bilmesi gerekir. Çalışanların özel ve genel yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlaması gerekir. Yönetici bireyler arasında olumlu görüş alışverişi danışmanlığı yapabilmelidir. Okul yöneticisi bunları gerçekleştirerek öğretmenleri okul ve okulun amaçlarına bağlılık duygusunu geliştirmelerini sağlayabilir. Yöneticinin sağlamış olduğu bu bağlılık sayesinde öğretmenlerin istedik davranışları göstermesinde etkili olurlar. Çalışanların örgüte bağlılık duygusu ne kadar gelişirse etkilenme durumu da o denli artacaktır. Çalışanlar böyle bir durumda otoritenin beklenen davranışı olmaksızın kendisinden beklenen davranışı geliştirecektir. Okul yöneticileri de yasal gücünün yanı sıra işgörenin etkileri daha da önemli bir konudur (Aydın, 1994).

Yöneticinin başarısını değerlendirme söz konusu olduğunda ilk akla gelen teknik yeterliliklerdir. Ne var ki teknik yeterliliğin de her zaman birinci planda olmadığı belirtilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada, sosyal yeterliliğin etkileme bakımından teknik yeterlikten daha önemli olduğu belirtilmektedir. Benzer olarak, müfettişlerin öğretmenleri değerlendirmede verimden çok uyuma önem vermeleri

sosyal yeterliğin daha önemli olduğunu göstermektedir. Öte yandan, öğretmenlerin verimliliğine ilişkin yapılan bir araştırmada da kişilikle verim arasında önemli bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Bursalıoğlu, 1976).

Okul müdürü okul içerisinde öğretmenleri geliştirmeye yönelik faaliyetler içinde bulunmalıdır. Bu süreç içerisinde öğretmende görülen eksiklikleri çok iyi tespit etmeli ve bunları gidermeye yönelik önleyici tedbirler almalıdır. Okul müdürü, öğretmenleri mesleklerinde geliştirmek için hem okul içinde hem de okul dışında kendilerini geliştirecek etkinliklere katılabilmeleri yönünde önlem almaları gerekir. Bu durumda okul yöneticisine düşen görev öğretmenler ile kurumlar arasında ilişki ve eşgüdümü sağlamaktır (Sarıtış, 1991).

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

Akçay (2003) ise, Hicks (1977, s. 173-174) ve Homans'a (1971, s. 311) dayanarak yöneticinin astları etkilemede sergileyeceği etkileme davranışlarından bazılarını; "hakemlik yapma, önerilerde bulunma, katalizör olma, güvenliği sağlama, temsil etme, ilham verme, takdir etme, övme, dinleme, öncülük etme, durumsal davranma, grubun normlarına uyma" şeklinde sıralamıştır. Yöneticiler çalışanlarına rehber ve yardımcı olmak durumundadır.

Okul müdürünün öğretmenleri etkilemek için yapabileceği diğer etkinlik türleri ise rehberlik ve danışmanlık hizmetleridir. Okul yöneticisi birlikte çalıştığı kişilerin niteliklerini çok iyi bilmek durumundadır. Örgüt içerisinde bireyler arasında ilişkiler ne kadar iyi yürütülürse yürütülsün yine de örgüt içerisinde sorunun çıkması

kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde sorunları azaltmak için de çalışana danışmanlık hizmeti bunun yanında yakın ilişkiler kurularak rehberlik hizmeti verilmelidir. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde rehberlik soruna yönelik bir etkileşim süreci olmaktadır. Rehberliğin genel amacına paralel olarak yöneticilerin; çalışanların özgüvenlerini, anlayışlarını, özkontrollerini ve etkin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları beklenir. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde rehberlik, soruna yönelik bir etkileşim süreci olmaktadır. Rehberliğin genel amacına paralel olarak yöneticiden, çalışanların özgüvenlerini, anlayışlarını, özkontrollerini ve etkin çalışma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları beklenir. Yöneticilerin işgörene onların her türlü gelişiminde yardımcı olması, özgüvenlerini sağlamasında yardımcı olması gerekir. Yöneticilerin rehberliği başarı ile yürütebilmeleri insan davranışlarını anlamada yeterli olmalarına bağlıdır (Sarıtış, 1991).

Eğitim yöneticisinin bulunduğu ortamdan dolayı, yetkisinden çok etkileme şansı vardır. Örgütte bulunan bireyleri etkilemek kolay bir durum değildir. Bireyler etkileme sürecinde direnç gösterebilir bunun nedeni çalışanın kendini işin uzmanı olarak görmesidir. Okul yöneticisi her türlü dirence rağmen bireyin davranışları üzerinde etkili oluyorsa etkileme olayını başarılı bir şekilde yaptığı söylenebilir (Gültekin, 2007).

Okul örgütü içerisinde okul yöneticisi öğretmenlerle sürekli etkileşim halindedir. Okul yöneticisi bu etkileşimde okulun amaçları doğrultusunda öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırarak onların üzerinde etkili olmaya çalışırlar. Okul yöneticisi etkileme girişiminde bulunurken değişik etkileme yollarını kullanmalıdır. Çünkü her bireyin istek ve ihtiyaçları farklı olduğu için etkileme eğilimleri de farklı olacaktır. Okul yöneticisinin öğretmenleri etkileme davranışı örgütün amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir araçtır.

Yöneticilerin, çalışanlara yönelik davranış ve tutumları saygı ve anlayış çerçevesinde olmalıdır. Özellikle de yöneticinin bu tutumu çalışan üzerinde ödül olarak algılanabilmelidir. Yöneticinin göstermiş olduğu hoşgörü, sevgi, ve anlayış gibi durumlar birey için en güzel ödül olarak algılanır. Yine güvenilir, cana yakın, içten davranan bir yöneticinin çalışan üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır. Bu anlamda okul yöneticisi okulun amaçları ve anlayışı içerisinde çalışan üzerinde hoşgörülü ilkelerin olduğu bir ortam sağlamalıdır (Aydın, 1994).

Okul yöneticileri yönetim organizasyonu içerisinde kararlar alınırken işgöreni de sürece dahil edip demokratik bir yol izlemelidir, böylelikle işgörenler kararlara sıkı bir şekilde bağlanacaktır. Karara katılmanın sağlanmasıyla çeşitli yararlar elde edilebilir (Akçay, 1996).

Okulda planlama görevi genellikle müdürler tarafından yerine getirilir. Müdür planlamanın tüm aşamalarında etkin rol oynamasına karşın, tek başına belirleyici olmamak durumundadır. Öğretmenleri de planlama sürecine dahil edip alınan kararlarda etkin hale getirebildiği ölçüde alınan kararlar kişisellikten çıkarılmış olur. Müdürün, planlamada tek belirleyici olması durumunda, öğretmenlerin planda belirtilen ilkeleri uygulamaya geçirme istekleri azalabilir. Oysa yüksek katılımlı ve sağlıklı verilere dayanarak iyi tasarlanmış bir planlama öğretmenleri işe yöneltmede, müdürün yararlanabileceği sağlam bir gerekçedir (Sarıtaş, 1991).

Örgütlerde çalışan bireyler yaptıkları işlerde ne derece iyi olup olmadıklarını öğrenmek isterler. Bu durumda yöneticiler bireylerin yaptıkları işlerin ne kadar iyi olup olmadığının geri dönütünü vermek durumundadır. Örgüt çalışanı böylece hedefleri gerçekleştirme konusunda bilgi sahibi olacaktır. Örgüt yöneticileri çalışanlarının motivasyon ve performansını artırmak için kesinlikle geri bildirimde bulunmaları gerekir. Okul yöneticisi planlı olmalı, hedefleri belirlemeli ve hedeflere ulaşmada ortaya çıkabilecek engelleri öngörerek bunları aşmak için gerekli beceriye sahip olmalıdır. İyi bir yönetici, çalışanlara yakın olmalı onların kendilerini iyi hissettiği bir ortam hazırlamalıdır. Yönetici çalışan için danışman ve rehber olabilmelidir. Okul yöneticisi işgörenin sahip olduğu yetenek ve potansiyelleri fark etmeli ve ona göre bireyi başarılı kılacak alanlara yönlendirmelidir.

Etkilemenin bir değil birden fazla yolu olan kapsamlı ve karışık bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan okul müdürleri öğretmenleri iyi bir şekilde tanıyıp onlar üzerinde etkileme yoluna başvurarak örgüt içerisinde bilgi, beceri ve yeteneğin çok iyi sergilendiği en önemlisi de örgüt içerisinde birliktelik ve ahengin olduğu bir ortam oluşturabilirler. Okul örgütlerinde etkileme durumu çok önemli olduğu için yönetici bunu basit bir tavır ya da tutum olarak algılamamalıdır. Bunun yerine yönetici güven ve sağlıklı iletişim temelleri üzerinde kurulmuş bir ortam yaratmalıdır.

Okul örgütünde güven duygusunun geliştirilmesi başta okul müdürüne düşmektedir. Okul müdürleri güven verici ve sağlıklı ilişkilerin olduğu ortamı geliştirmek zorundadır. Okul örgütü içerisinde güven ikliminin oluşması hem öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkileyecek hem de okulun hedeflerini gerçekleştirmede olumlu bir durum sağlayacaktır (Aydın 1986).

Okul yöneticisi yönetim işlevini, en üst düzeyde başarmak için yasal yetkisine ek olarak kendi kişisel birikimine ve mesleki formasyonuna dayalı uygun davranış becerilerini kullanmalıdır. Böylece etkileme ve otorite alanını astların bağlılığını arttırarak genişletebilmelidir. Okul yöneticisinin başarısının anahtarı yetki alanının genişletebilmesinde yatar. Yasal yetkilerinin üstünde astlarını etkileyebilmesi, onların yaratıcılıklarını en üst düzeyde kullanmalarına yardımcı olması, onları kayıtsızlık alanından çıkartarak kabul alanına çekmesiyle olanaklıdır. Yöneticinin bunu gerçekleştirebilmesi için astların bağlılığını sağlaması gerekir. Bağlılık, astların verimliliklerini ve yaratıcılıklarını arttırmaktır (Yardibi, 1991). Okul yöneticisinin astlarının bağlılığını sağlanmasında da, ancak onları etkilemekle mümkündür.

Okul müdürü ile çalışanlar arasında iyi anlaşılmayan, yanlış ya da eksik öğrenilen okuldaki herkesin ilişkilerine zarar veren veya verimliliği düşüren herhangi bir durumda, okul yöneticisi ikna ve inandırma yeteneğini kullanarak onların doğruyu anlamalarına yardımcı olmalıdır. Bu yüzden okul yöneticisi okul içerisinde herkes tarafından güvenilen ve inanılan birisi olmak durumundadır. Okul müdürü ikna etme yeteneğini aynı zamanda çalışanı bilgilendirme ve yetiştirme için kullanmalıdır. Okul yöneticisi öğretmenlerin mesleklerini daha iyi icra etmeleri ve yeni yöntem ve teknikleri kullanmaları konusunda yardımcı olmalıdır. Okul yöneticisinin örgüt içerisinde ikna kabiliyetini ve inandırma davranışını kullanması gerekir (Sarıtış, 1991).

Okul yöneticisi kendisinin ve çalışanların kişilik özellikleri birbiriyle çatışmayacak biçimde okulun başarısı için bir çaba içinde olmalıdır. Okul yöneticisi okul örgütü içerisinde başarısızlığa neden olan durumları iyi tespit etmelidir. Okul örgütü içinde başarısızlığa neden olan durumlardan birisi de yönetici ve öğretmen arasındaki kişilik çatışmasıdır (Aydın, 1986). Bu noktada okul müdürü her bir çalışanın davranış biçimini çok iyi bilmeli, yönetim konularında iyi derecede bilgi ve

beceriye sahip olmalıdır. Okul iklimi içerisinde işgörenlerin davranış nedenlerini ve bu nedenler altında yatan durumları çok iyi bilmelidir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul müdürünün her şeyi çok iyi bilmesi veya her alanda uzman olması beklenmez. Okul yöneticisinin asıl görevi okulun temel amaçları doğrultusunda temel görevlerini yerine getirmektir. Okulun temel işlevi eğitim öğretim hizmetini gerçekleştirerek bireyleri hayata hazırlamasıdır. Bunun yanında okul müdürü okulunda öğrenmeyi kolaylaştırarak eğitim ve öğretim sürecine liderlik etmelidir. Okul müdürü okulun misyon ve vizyonunu oluşturarak öğretmenlerle birlikte öğrencileri hedefe ulaştırmada lider rolünü oynamalıdır. Okul müdürünün çağımızın gereklerinin farkına varıp mevcut durumu sürekli ileriye taşımaya yönelik hamleler yapması gerekir. Okul yöneticisi okulunda iyi bir yönetici performansını gösteremiyorsa eğitim öğretim lideri olamaz. Okul yöneticisi okulda öğretmen ve öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak davranışlar içinde olmalıdır.

2.6. İlgili Araştırmalar

Bursalıoğlu (1981), okul yöneticisinin etkilik kaynaklarını belirlemek için yaptığı araştırmasında, okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikleri ve davranışları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Okul örgütü içinde ve dışında yapılan eğitim-öğretim çalışmaları ve değerlendirme çalışmalarında tarafsız kalabilmelidir.
2. Okulla ilgili kararlar alınırken hem grup içinde hem de bireyler arasındaki kararlar tarafsız olmalıdır.
3. Okul örgütü içinde veya çevresinde eğitim-öğretim çalışmalarına liderlik yaparak, insan ve madde kaynaklarını amaçlara dönük kullanabilmelidir.
4. Okul içinde yardımcı hizmetleri sağlayarak, yemek, yatakhane ve benzeri hizmetleri sağlama konusunda yeterli olmalıdır.
5. Okul içerisinde öğrencinin davranışlarını kontrol ve disipline edebilme konusunda lider davranışları gösterebilmelidir.
6. Okul örgütü içerisinde öğrenci rehberlik hizmetlerinin, öğrencinin mesleki, eğitsel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılayabilecek nitelikte olması için çaba göstermelidir.

7. Okulunda çalışanların ihtiyaç duyduğu araştırma ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmelidir.

8. Okul yöneticisi ortak kararlar alarak okulunda olumlu bir hava sağlayabilmelidir.

9. Okulundaki eğitim-öğretim çalışmalarında çevre ile işbirliği yapabilmelidir.

10. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanmasında öğretmenlerle koordineli çalışabilmelidir.

11. Okulda disiplin kavramının yerleşmesi ve bunun devamının sağlanmasında ortak bir görüş sağlayabilmelidir.

12. Okulda eğitsel kol ve çalışmaların oluşturulması ve değerlendirmesi konusunda öğrencileri okul örgütünün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmelidir.

13. Okul örgütü içinde birey ve gruplar arasında iyi bir haberleşme ve ilişki ağını oluşturabilmelidir.

14. Okul çalışanlarını görev, rol ve sorumluluklarını tanımlayabilmelidir.

15. Okulun çevre ile olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu ilişkiler içerisinde olmalıdır.

Reller'e göre, "ciddi kazançların sağlanması ve kayıpların önlenmesi okulun ve dolayısıyla yönetenlerin rollerini iyi bir şekilde bilmelerine ve bu rolleri başarı ile oynamalarına bağlıdır. Ülke çapında insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hâle getirilmesi, üretim ve tüketim etkinliklerinde bilinçlendirilmesi ve katılımı sağlanmadıkça kalkınma çabalarının başarılı olması sağlanamaz" (Taymaz, 2000).

Okul, bireyin bulunmuş olduğu çevrede sürekli olan değişimleri karşılamak üzere bireyin davranışlarını değiştirerek bireye yeni davranışlar kazandırmayı amaçlar. Bu yüzden toplumdaki eğitim sistemleri çevreden beklenen değişimleri okul tarafından gösterilmesi gerekir. Eğitim sisteminin amaçlarına uygun olarak okul, çevredeki gelişmelere uyum sağlamalı ve bireyde davranış değişikliği yapabilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Birey ve toplumun değişim ve dönüşümde en önemli etken de okul yöneticisidir (Başaran, 1978).

Bir lider olarak okul yöneticisinin, değişimin pasif bir uygulayıcısı olmaktan ziyade, kendisi değişimi planlayıp başlatabilecek bir rol üstlenmelidir (Çelik, 1999). Koontz'a göre, "her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olandan daha iyisini ve daha fazlasını yapmaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraber çalıştığı işgörenler ve onların sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim sürecini saptayarak hedefe ulaşabilir" (Taymaz, 2000).

Okul örgütü için yenilikçi değişim oluşturmanın ilk adımı okul yöneticisinin okulu değerlendirmesi, ikinci adımı ise okulun zayıf ve güçlü yönlerini tarafsız bir şekilde ortaya koyarak okulunu tanımlayabilmesidir. Okul yöneticisi yapacağı bu davranış ile olanla olması gerekenin farkını ortaya koymuş olacaktır. Böylelikle okul yöneticisi gerçekçi bir planlama ile ulaşmak istediği hedefe daha gerçekçi bir şekilde ulaşacaktır. Bunun için de en büyük görev okul yöneticisine düşmektedir (Erçetin, 1998).

Balcı (1988), "Etkili Okul" adlı araştırmasında; etkili okulun nasıl olması gerektiğiyle ilgili tanımlamalara değinip etkili okulun nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışmıştır. Etkili okul faktörünün en önemli unsuru olarak okul yöneticisi olduğunu belirtilmiştir. Bunun yanında araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Herkesin ortak noktada bulunduğu etkili yönetici tanımı bulunmamaktadır. Etkili yöneticinin özellik ve yeterliliğinden yola çıkarak yönetici kimliğine ulaşılabilir. Okul yöneticisinin, etkili lider olabilmesinin koşulu etkili lider vasıflarını taşıyıp öğretim lideri olmaları olduğu görülmüştür. Bunun yanında yöneticilerin, eğitim ve öğretime önem verme, okul ve eğitimin hedeflerini ve beklentilerini açık seçik belirtme, zamanının büyük kısmını öğretimin sorunlarına harcama, eğitim öğretim hizmetlerine destek verme ve öğretmen öğrenci sorunlarıyla yakından ilgilenme gibi özellikler yöneticinin etkili olduğu durumlardır.

Aydoğan (2008), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri" adlı çalışmasında okul yöneticilerini liderlik, öğretmenleri güdüleme, iletişim becerilerini kullanma, karar verme, rehberlik ve takım oluşturma olmak üzere altı boyutta değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul yöneticilerini diğer öğretmenlere göre daha yetersiz

buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin şu alanlarda yetersiz buldukları söylenebilir: Okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliği göstermeleri, okul yöneticilerinin güven verici kişilik sergilemeleri, okul yöneticilerinin personel arasında etkili iletişim sağlamaları, okul yöneticilerinin öğretmenler odasını verimli kullanmaları, okul yöneticilerinin karar verme tutumları, okul yöneticilerinin takım çalışmalarına önem vermeleri okul yöneticilerinin öğretmenleri teşvik ve takdir etme ve onlara rehberlik yapma tutumları (Aydoğan, 2008).

Açıkalın (1993) yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını okul türü, müdürün yönetim stili, uzmanlık alanı, öğretmenlik kıdemi ve cinsiyet değişkenleri çerçevesinde araştırmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri; uzmanlık, ilgi, kişilik, ödül, ceza, makam ve güçsüzlük olarak gruplandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin sahip oldukları güçlerin sadece bir kısmını kullanırken, bir kısmını hiç kullanmadıkları ya da farkında olmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin etkileme davranışlarını etkileyen değişkenlerden en önemlileri okul türü ve okul müdürünün yönetim stildir.

Balcı'ya göre (1988), okul yöneticisinin etkililik ölçütleri arasında okulun özellikleri, yöneticinin saygınlığı ve öğrenci ürünleri yer almaktadır. Bunlardan en önemlisi ve sağlıklı okulun özellikleridir. Araştırmalar sonucunda öğrencinin iyi öğrenmesinde, hedeflere ulaşmasında yöneticinin doğrudan etkisi yoktur; dolaylı bir etkisi ve katkısı vardır. Okul yöneticisinin bu sürece katkısı öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmasıdır. Bunun yanında okul yöneticisi uygun okul iklimi ve araç gereçler sağlayarak sürece dahil olur.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte bilgi ağlarının okulları da içine alması okulun zaman, emek ve enerjide tasarruf sağlamasını getirmiş, bu durum öğrenme süreçlerini kolaylaştırmıştır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle örgüt yapıları, programların içerikleri ve yönetim anlayışları da değişmeye başlamıştır. Dolayısıyla okul yöneticisi bu yeni süreci iyi anlamalı, yorumlamalı, değerlendirmeli ve iyi yönetmelidir. (Dönmez, 1998)

Raven (1960, akt: Uygun, 2006), yaptığı çalışmasında, yöneticilerin öğretmenleri etkilemede yararlanabilecekleri faktörleri şu şekilde açıklamıştır: Cezaya dayalı etki, uzmanlık etkisi, yasal yetki, ödüle dayalı etki ve karizmatik etkidir. Bunlardan ödül, ceza ve yasal etkilerin temeli örgütün formel yapısına dayanmaktadır. Kişilik ve uzmanlık etkileri ise yöneticinin bireysel özelliklerinden ileri gelmektedir. Okul yöneticilerinin kişilikleri çerçevesinde gerçekleşen etkileme durumları örgüt tarafından biçimlenememektedir. Ödül, ceza ve yasal etki araçları ise örgütün biçimsel yapısını sergilemektedir. Bu yüzden okul yöneticileri ödül, ceza ve yasal araçlarını kullanarak çalışanlar üzerinde etkileme yoluna gitmelidir. Ancak okul yöneticilerinin kullanmış olduğu uzmanlık ve kişilik özellikleri her yöneticide eşit ve standart değildir.

Titrek ve Zafer (2009) yapmış oldukları çalışmalarında resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının düzeyini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışmalarında okul yöneticilerinin kullanmış oldukları güç kaynaklarını şu şekilde belirtmiştir; uzmanlık gücü, yasal güç, karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç. Okul yöneticilerinin kullanmış oldukları güç kaynakları özel okullarda resmi okullara oranla daha olumlu olduğu görülmüştür. Örgütsel güç kaynaklarının boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için bazı davranışların alışkanlık düzeyinde olması gerektiğini açıklamıştır: Etkili yönetici vaktini nereye harcadığını bilir. Kendi denetimleri altındaki en az zamanı bile en olumlu şekilde kullanmasını bilir. Etkili yönetici kendisine ulaşabileceği somut hedefler koyar. Örgütteki çalışma zamanından çok sonuç odaklı çalışır. Etkili okul yöneticisi sahip olduğu güce göre çalışır. Yapamayacağı bir işe yönelmezler. Etkin yönetici çabalarını olağanüstü sonuçlar veren alanlar üzerine yoğunlaştırır. Etkin yöneticinin bazı öncelikleri olur ve bu öncelikleri koruyarak kararlar alır. Etkin yönetici nihayetinde en iyi ve en etkili kararı almak durumunda olan kişidir.

Şekerci (2006) “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki”yi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında Çanakkale merkez ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlere ulaşmıştır. Araştırma

sonucunda okul müdürlerinin yönetim becerileri ile ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin işi başlatma, teknik yeterlilik, sorumluluk alma ve diğer becerilerden oluşan yeterliliklerinin öğretmen algısına göre olumlu düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında araştırmada okul yöneticisinin yönetim becerilerinin etkililiğinin cinsiyet ve kıdem bakımından anlamlı olmadığı, öğrenim düzeyi, branş ve yerleşim yeri bakımından anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tanrıögen'in (1988) yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin etkililiği ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürünün kavramsal, eğitim-öğretim programına ilişkin sorunlar, teknik, insan ilişkileri becerileri ile öğretmen morali, öğretmenin okul müdürü ile uyumu, okulun olanakları ve hizmetler boyutu arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki olduğunu söylemiştir. Okul yöneticisinin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine yapacağı destek olumlu liderlik davranışı öğretmenin moralini etkileyen nedenler arasında sıralanmaktadır. Yine Tanrıögen (1988), okul örgütünde yöneticinin etkililiği konulu araştırmasında, okul yöneticisi etkililiği ile çalışanın morali arasında doğrusal ve olumlu bir ilişki vardır. Okul yöneticisinin teknik becerisi ile öğretmen moralinin; öğretmen ve yönetici arasındaki uyum, öğretmenin meslekten aldığı doyum, öğretmenin diğer öğretmenlerle uyumu, öğretmenlik mesleğinin itibarı, eğitim öğretimin toplumda gördüğü destek, öğretmenin iş yükü ve öğretmen maaşıyla uyumlu bir ilişkisi vardır. Okul yöneticisinin etkililiği ile okulun olanakları ve hizmetleri arasında yine doğru bir ilişki vardır. Araştırmada okul yöneticisinin teknik, insani ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin toplumsal baskı boyutunda anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Okul yöneticisinin kendi okulu için yenilik geliştirebilen, bu yenilik gereği görevinin bilincinde olan ve bunu okuldaki tüm çalışanların anlayabileceği açık ve netlikte ortaya koyan bir davranış göstermesi beklenir. Okul yöneticiliği sadece güç kullanmak değil, çok çalışmak ve bunun yanında sorumluluğunun bilincinde hareket etmek demektir (Özden, 2000).

Etkili bir yöneticinin bir rehber, danışman ve bir gruba her bakımdan kaynak kişi olması gerekir. Etkili yöneticiliğin iyi ve etkili bir iletişim sisteminden oluşması gerekir. Lider-yöneticilik açısından en önemli vasıflarından birisi de çalışanlar

arasında iletişim kanallarının iyi olduğu, insan ilişkilerinin önemli olduğu örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin kopması, hedeflerin anlaşılır olmaması, karar verme becerilerinin zayıf olması, liderlik stiline belirlenmemiş olması hem yöneticinin liderliğine hem de örgütün yapısına zarar verecektir. Okulun lider yöneticisinin örgüt içerisinde bulunan bireylerden çok grubun tutum, davranış ve düşünce biçimlerini etkilemeye yönelik bir beceri içerisinde olması gerekir. Bu yüzden okul yöneticilerinin örgütteki grubun tamamını değerlendirmeleri okulun iklimi açısından daha doğru olur. Örgüt veya gruplarda liderlik hiyerarşisinin kurulması hem görev dağılımı hem de yönetimin kolaylığını sağlar. Bu yüzden örgütün kalbi olan yönetimlere çok önem verilmelidir (Şekerci, 2006).

Günümüzde yaşanan gelişmeler eğitim öğretim hayatını da etkilemiştir. Türk eğitim sistemi de yeniden yapılandırma girişimlerine yönelik çeşitli boyutlarda değişimi öngören okul yaklaşımları geliştirmiştir. Bunlardan birisi de okula dayalı yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta okulda eğitim öğrenci merkezli, okulun amaç ve işlevlerinin gerçekleştirilmesinde olumlu bir anlayışın olduğu söylenebilir. Okula dayalı yönetim anlayışında okulun bütçe, personel ve program gibi önemli süreçleri okul yöneticisine bırakılır. Bu da okul yöneticisinin eğitim sürecini kontrol etme yetkisini güçlendirir (Güçlü, 2000).

Okulların temel işlevleri birbirine çok yakındır. Ancak her okulun tek ve kendine has bazı özellikleri vardır. Okulların kendilerine has en önemli özellikleri ise yöneticilerinin etkili olma özelliğidir. Okulların birey ve toplumun ihtiyaçlarını karşılama düzeyi okulun etkililik düzeyiyle doğru orantılıdır (Baştepe, 2004).

Okul yöneticileri, okul örgütü içerisinde eğitim süreci boyunca toplumun çıkarları doğrultusunda çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak başarılı yönetim anlayışını geliştirmek zorundadır. Okul yöneticileri eğitim süreci içerisinde yönetim yeteneğine, yönetimle ilgili kuram ve süreçleri bilme konusunda temel bilgi ve becerilere sahip olmalıdır (Kaya, 1999).

Yöneticiden beklenen davranış birey ve grupları harekete geçiren önceden belirlenmiş hedeflere yöneltmektir. Yöneticiden beklenen bu davranış aslında bir liderlik durumudur. Yönetici davranışının aslında iki boyutu vardır bunlar örgüt içerisinde yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak; yönetici ile grup

üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kanal, kalıp ve prosedürlerini ortaya koymaktır. Anlayış boyutu ise; yöneticinin çalışanla arasındaki güven, arkadaşlık, saygı ve içtenliğini kapsar. Günümüzde artık sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile yönetici davranışında emretme yerine uzlaştırma ve etkileme yöntemleri gelişmiştir (Bursalıoğlu, 1987).

Şişman (1996), “Etkili Okul Yönetimi” isimli araştırmasında, okul örgütünde eğitim adına yapılan her türlü değişimin temel amacının etkili okul yaratma olduğunu belirtir. Etkili okul konusunda yapılan bütün araştırmalar ve temel kuramlar gözden geçirilmiş okul örgütünün öğrenciler için nasıl etkili kılınabileceğini göstermeye çalışmıştır. Etkili okullar için özellikle şu faktörlere dikkat edilmesi gerektiği açıklanmıştır: Eğitim öğretim süreci, program, yönetici, öğretmen, öğrenci, okul kültürü ve iklimi ile okul çevresi ve veli.

Sezgin ve Koşar (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimde Kullandıkları Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”yi inceledikleri çalışmalarında, okul yöneticisinin kişisel özellikleri ve ödül gücünün çalışanların uyum ve bağlılığına negatif yönde etkisi olduğunu bulmuşlardır. Zorlayıcı güç tipinin uyumu ve bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Ödül, kişilik ve yasal güç tipleri içselleştirme bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte zorlayıcı güç içselleştirme bağlılığını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Mangaltepe (2012) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark göstermediği görülmüştür. Bunun yanında ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları, kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Sorumluluk alma boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl; teknik beceriler boyutunda 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin farklı algıya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul, eğitim ve öğretim faaliyetlerini üreten diğer değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan bir kavramdır. Okullar eğitim sistemin temelini oluşturan ve eğitimi ortaya çıkaran temel sistemdir (Başaran, 1996). Okulun etkililiği ve özel yeri aynı zamanda okul yöneticiliğini ve yönetim bilimlerine duyulan ihtiyacı da ortaya çıkarmıştır (Açıkalın, 1997). Okul yöneticisi okul örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve koşullarını kullanan kişidir (Aydın, 1999). Okul yöneticisi bilgisi ve konumu gereği örgütün tümüne ilişkin davranış, performans ve sonuçlar üzerinde etkisi olan kişidir (Drucker, 1992). Okul sınırları içerisindeki bütün etkinliklerin başarıya ulaşmasında kilit rol oynayan kişidir (Güçlü, 1997). Yönetici okuldaki örgütsel etkililiği sağlamak için insan ve diğer bütün kaynakları örgüt amaçları doğrultusunda düzene sokan kişidir (Çalık, 1997). Etkili okulun kritik dönemdeki etkenlerinden biri de okul yöneticisidir. Okulla ilgili önemli kararlarda yöneticinin rolü önemlidir (Balcı, 1993).

Ağınönel (2011) “Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri” adlı araştırmasında okul müdürlerinin, liderlik özelliği, karar verme ve iletişim becerisi, takım oluşturma, güdüleme ve rehberlik davranışları yüksek olan yöneticilerin aynı zamanda liderlik, iletişim, karar verme, takım oluşturma, güdüleme ve rehberlik tutumunun da yüksek olduğu saptamıştır. Aynı zamanda araştırmasında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenler üzerinde liderlik, karar verme, rehberlik, takım oluşturma ve güdüleme tutumları puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit etmiştir.

Günümüz dünyasında hızla küreselleşen ve bunun sonucunda da oluşan karmaşık düzenle mücadele etmek için sürekli yenilenmek gereklidir. İlerleme ve gelişmeye ayak uydurmak sadece bilgileri öğrenmek ve öğretmekle olmaz, eldeki bilgilerden sentezler yapmakla mümkündür. Artık dünyamız gelecek yüzyıllar ile birlikte üretilmeyi üreten ve bilinmeyi arayan ve ortaya çıkaran bir hâl alacaktır. İşte bu nedenle eğitim sistemleri çağa ayak uyduran ve her türlü yeniliği ortaya çıkarmayı amaç edinen bir sistem olmak zorundadır (Bilgen, 1994).

Aksu (1994 s. 138), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda okul yöneticisinin etkililiği ile okulun iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın katılımcıları

Malatya il merkezindeki orta dereceli okullarda en az bir yıl çalışmış olan öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırma verileri doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır; öğretmen algısına göre okul yöneticisinin kavramsal, teknik ve insan ilişkileri bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Yine okul yöneticisinin etkililiğine ilişkin cinsiyet boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Okulun örgütsel ikliminin cinsiyet samimiyetine göre mesleki kıdem boyutuna göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticisinin kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerilerinin; okul ikliminin moral yakından kontrol, anlayış gösterme, samimiyet ve anlayış gösterme boyutlarında anlamlı pozitif yönde ilişkiler olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Karataş (2008), “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin, Müdürlerinin Etkililiği İlkokullarının İklimini Algılama Düzeylerini” incelediği çalışmada okul müdürlerinin insan ilişkileri, kavramsal ve teknik becerilerinin öğretmen algısına göre anlamlı farklılıklar olduğu ancak öğretmen cinsiyetinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada okul ikliminin samimiyet, moral, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları ile okul müdürünün kavramsal, genel, teknik ve insan ilişkilerine ilişkin puanları arasında anlamlı pozitif yönde ilişkiler saptanmıştır.

Çalışanları etkili ve verimli çalışmaya yönelten en önemli unsur güdülemedir. Güdüleme sayesinde birey üzerinde korku ve baskı yaratmadan çalışma isteği uyandırmada son derece etkilidir. Örgütlerde bireylere önem verme, çalışmalarını değerlendirme ve ödüllendirme çalışanı olumlu anlamda etkileyecektir. Bundan dolayı ceza, korku, tehdit gibi bireyi psikolojik olarak geren yöntemler yerine teşekkür, takdir, ödüllendirme, onurlandırma, sevgi ve saygı gibi olumlu davranışlar etki sürecinde yöntem olarak kullanılmalıdır. Takdir, teşekkür gibi yöntemler çalışan için manevi yönü ağır basan güdüleme yöntemleridir. Örgüt içerisinde yapılan bir işin beğenilme durumu çalışan için büyük bir doyum sağlar. Örgüt içinde teşvik ve takdir nesnel ve objektif olarak kullanıldığında çalışanların işlerini sevmelerini ve ilgi göstermelerini sağlamaktadır (Pehlivan, 2000).

Gültekin'in (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına” ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yaptığı çalışmada

cinsiyet, görev türü, yaş, meslekte çalışma süresi, çalıştığı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılığın oluştuğunu, çalıştığı kademe ve branş değişkenine göre ise fark oluşmadığını tespit etmiştir.

Sağlam (1995), yapmış olduğu “Öğretmenlerin Meslek-İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü” isimli çalışmasında okul müdürlerinin “kavramsal, teknik ve insan ilişkileri becerileri” konularına ait rollerini değerlendirmeleri istenmiş. Sağlam, verilerin değerlendirilmesinden sonra şu sonuçları elde etmiştir; öğretmenlerin kendi müdürlerini algılamaları, cinsiyete, branşlara, hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sadece, “öğretmenin meslek-İçi gelişiminde etkili olan müdürün insan ilişkileri becerilerine ilişkin rolü” açısından değerlendirildiğinde branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar oluştuğu gözlenmiştir. Katılımcılar öğretmenin meslek-İçi gelişiminde etkili olan okul yöneticisinin, insan ilişkileri, teknik ve kavramsal becerilerine ilişkin olarak okul yöneticisinin biraz etkili ve oldukça etkili olarak algılamışlardır.

Uygun’un (2006) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, İlköğretim Okulu Müdürleri İle İlköğretim Denetmenlerinin, Öğretmenleri Etkileme Düzeyini” belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında İzmir ili merkez ilçesi içerisindeki 839 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgular şu şekildedir: Öğretmenlerin kıdem ve temel eğitimlerine ilişkin okul müdürünün uzmanlık, yetki ve kişilik değişkeninde anlamlı bir farkın olmadığını ancak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre uzmanlık ile etkilemede kadın öğretmenlerin etkilemede anlamlı bir farklılığın olduğu, öğretmenlerin branşına göre okul müdürünün yetki, kişilik ve teknik boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu saptanmıştır. Okul yöneticisinin yetki ile etkileme düzeyinde sosyal bilgiler, sınıf öğretmenleri ile dil bilimleri branşlarında anlamlı farklılık olduğu, okul müdürünün uzmanlığı ile güzel sanatlar (resim, müzik, beden eğitimi vb.) branşlarında bulunan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu, okul yöneticisinin kişilik ile etkilemede ise; sınıf öğretmeni ile bütün branşlar arasında etkileme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akçay (2000 s.86), “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. Araştırmaya katılan orta öğretim kurumu müdürlerinin hiçbirinin yüksek lisans yapmamış olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin eğitim yönetimi ile ilgili olarak bir yetiştirme programından geçmediği, orta öğretim kurumlarında müdürlerin atanmasında eğitim yönetimi becerisinin ciddiye alınmadığını göstermektedir.

2. Orta öğretim kurumunda okul yöneticilerinin büyük bir bölümünün erkek olduğu, bayan öğretmenlerin bu eğitim kademesinde yönetici olmayı düşünmedikleri görülmüştür.

3. Orta öğretim kurumundaki müdürleri büyük bir kısmının 40 ve üstü yaşlarda oldukları, genç müdürlerinin bu eğitim kademesinde yönetimde az buldukları görülmüştür.

4. Orta öğretim kurumu müdürlerinin, kıdemlerinin az ve yetersiz olduğu söylenebilir. Halen okul yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmediği sonucuna varılmıştır.

5. Okul müdürleri ve öğretmenler arasında yapılan etkileme davranışlarının her birini öğretmenler üzerinde göstermeleri boyutunda öğretmenlerin çoğu farklı görüşlere sahip olduğu görülmüştür. Bu da okul müdürlerinin etkileme davranışlarında görüşlerini uygulamaya aktarmamalarından kaynaklanmaktadır.

6. Orta öğretim kurumu müdürleri, tüm etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde “çoğu zaman” gösterdiklerini; öğretmenler ise, okul müdürlerinin etkileme davranışlarını kendileri üzerinde “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu yolla öğretmenler ile okul müdürlerinin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

7. Orta öğretim kurumu müdürleri etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde yeterli oranda gösterdiklerine, öğretmenler ise okul müdürlerinin etkileme davranışını orta seviyede gösterdiklerine inanmaktadır.

8. Araştırma sonucunda orta öğretim kurumu müdürlerinin; yaş, cinsiyet, müdürlük kıdemi, öğrenim durumu, çalıştığı okuldaki yöneticilik kıdemi, ve çalışmakta olduğu lise türü ile etkileme davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırmanın genel sonucu olarak; orta öğretim okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını büyük ölçüde önemseyip, yararlandıklarını belirtmelerine rağmen; konuyla ilgili duygu, düşünce ve görüşlerini aktaramamalarından dolayı, öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak etkileme davranışlarını okul örgütünde gösteremedikleri ve öğretmenlerin bundan dolayı yeterli oranda yöneticiden etkilenmedikleri saptanmıştır. Buna göre; orta öğretim okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde yeterli düzeyde bir etkileme gücüne sahip oldukları da söylenemez. Okul yöneticisinin öğretmenler üzerinde etkisi bakımından ele alındığından öğretmenlerin cinsiyet ve yaş gibi faktörlerin oldukça etkili olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi iyi bir görev bilincine sahip olup işgörenlerin ihtiyaçlarını çok iyi bilmelidir. Kararlar alınırken de demokratik bir uygulamaya başvurup herkesin görüşünü almalıdır. Böylece kişinin kendisini değerli hissetmesini sağlayacaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanacaktır. Yapılan araştırmada kullanılan evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili çalışmalar hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler açıklanmaktadır. Bu araştırmada, MEB'e bağlı devlet ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını araştırmak amacıyla Gültekin (2007) tarafından hazırlanan anket kullanılmıştır. Kullanılan ölçme aracındaki maddelerden 39 ve 41. maddeler ters madde olarak yazılmıştır.

Bilimsel araştırma yöntemlerinde nicel ve nitel olmak üzere iki temel araştırma yöntemi bulunmaktadır. Nicel araştırma yöntemi daha çok olaylar arasındaki ilişkileri sayısal verilerle açıklamaya çalışır. Nitel araştırma yönteminde ise insanlar arasındaki ilişkilerin veya davranışların derinlemesine incelenmesine ve sözcüklerin veri olarak kullanılması anlaşılır. Nicel araştırmalarda sayısal araştırma düzenekleri, rakamlar genel istatistiki değerlendirmeler vardır. Nicel araştırmalar ile konunun belli bir boyutu grupların benzer ve farklı yönlerini analiz edilmeye çalışılır. Yapılan bu araştırmada sonuçların belirlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirmesi için de sayısal veri analiz yöntemleri kullanılır.

Örgüt içerisindeki davranışları anlamak, açıklamak ve değerlendirmek için sayısal verilerin ışığında objektif bir bakış açısıyla konunun somut olarak anlaşılması gerekir. Bazı davranış biçimleri doğrudan gözlemlenemeyebilir, bu nedenle sayısal verilerden analizler yapılarak konu ile ilgili yorum ve değerlendirme yapılabilir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma İstanbul ili Fatih ilçesindeki MEB'e bağlı devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlere yönelik olarak okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını belirlemeye yönelik betimsel tarama modeline dayalı bir araştırmadır. Betimsel tarama modeli kurumların, örgütlerin, grupların, olayların objelerin varlıklarını ne olduğunu ve ne anlama geldiğini açıklamaya çalışır. Böylelikle olay ve grupları daha iyi anlayabilmek ve aralarındaki ilişkileri açıklayabilmek mümkün olur. Betimsel tarama modeli, geçmişteki veya şimdiki zamandaki olay veya durumu olduğu haliyle betimlemeye ve yorumlamayı amaç edinir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016 - 2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Fatih ilçesindeki 24 devlet ortaokulunda görev yapan 600 öğretmen oluşturmaktadır. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmasından sonra Şubat - Mart 2017 tarihleri arasında uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırma için örneklem grubu oluşturulmamış evren ile çalışılmıştır. Araştırma için araştırma evrenini oluşturan öğretmenlere anket dağıtılmış olup anketin 71'i erkek 104'ü kadın olmak üzere 175 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Bununla birlikte ankete katılanların 11'i okul yöneticisi 164'ü öğretmenden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla Gültekin (2007) tarafından geliştirilen "*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları*" adlı araştırmasında kullanılan anket kullanılmıştır.

3.4. Anket

Gültekin (2007) tarafından geliştirilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren (*cinsiyet, göreviniz, yaş, meslekte çalışma süreniz kıdem, şuan ki okulda çalışma süreniz, branş*) 7 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, öğretmen ve okul yöneticilerine yönelik olarak okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili 41 adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü dördü dereceli ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup, her sorunun karşısına cevap seçeneği olarak; 1= "Hiçbir Zaman",

2= “Nadiren”, 3= “Çoğunlukla”, 4= “Her Zaman”, anlamını taşıyan derecelendirme skalası konulmuştur. Veri toplama aracının güvenilirlik için alpha güvenilirlik katsayısı (reliability analysis) Gültekin (2007) tarafından hesaplanmış ve 0.91 sonucu elde edilmiştir. Anketin güvenilirlik katsayısı veri toplama aracın güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Anket İstanbul ili Fatih ilçesinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet ortaokullarında görev yapan öğretmen ile okul müdürü olmak üzere, toplam 175 kişiye uygulanmıştır. Anketin uygulanması 2016 – 2017 eğitim-öğretim yılı 2. döneminde (Ocak ve Nisan aylarında) sağlanmıştır.

Anket uygulaması için Fatih ilçesinde bulunan bütün ortaokullara ulaşılmıştır. Anket uygulaması yapılırken, okulda bulunan öğretmen sayısı kadar anket dağıtılmış ve anketteki ifadeler için de gerekli sözel açıklamalar yapılmıştır. Öğretmenlere anketi cevaplamaları için de yeteri kadar süre verilmiştir.

3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış, ardından öğretmenlere uygulanacak anketler (Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları Anketi) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri (*cinsiyet, görev türü, yaş, meslekte çalışma süresi, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, branş vb.*) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, daha sonra ölçeğin alt boyut puanları için ss değerleri hesaplanmıştır.

1. Örneklemi oluşturan öğretmenlerinin Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlar Anketinden aldıkları puanların *cinsiyet* değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*,
2. Örneklemi oluşturan öğretmenlerinin Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlar Anketinden aldıkları puanların *görev*

değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *mannwhitney u testi*,

3. Örnekleme oluşturan branş öğretmenlerinin, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlar Anketinden aldıkları puanların mesleki yaş, meslekte çalışma süresi, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, branş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis – h testi* kullanılmıştır.
4. Elde edilen bulguların yorumlarında kullanılacak tekniklerin karar sürecinde dağılımın normalliği ya da normal olmamasına bakılmıştır. Normallik dağılımının ön koşulu değişken sayısının 30'dan büyük mü yoksa küçük mü olduğu ile başlanmıştır. 30'dan küçük dağılımlarda normal olmayan dağılım kararı alındığından Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar ortalaması bakımından çıkan farklılıklarda farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemekte özel bir teknik bulunmadığından ikili karşılaştırmalar yapılarak yine dağılımın normal olmaması sebebi ile Mann Whitney-U testi tercih edilmiştir. Normal dağılım gösteren ve değişken sayısı 2 olan değişkenlerde grup ortalamaları arasındaki farkı incelerken Independent Sample T- Test kullanılmıştır. Değişken sayısının 3 ve daha fazlası olan normal dağılımlı değişkenlerde One Way Anova kullanılmıştır. Grupların arasında fark olduğu tespit edilen tablolarda varyansların homojenliği Levene Tekniği ile incelenmiş ve buna uygun Post hoc Tukey ya da Tamhane's T2 kullanımı planlanmıştır.

Elde edilen verilerin manidarlıkları minimum 0,05 düzeyinde sınanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrutusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Bulgular bölümünde önce öğretmen grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular araştırmanın amaçlarına göre sıralanmıştır. Verilerin daha iyi anlaşılması için veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programının yardımıyla, tablolar haline dönüştürülerek açıklamaları tabloların altına yapılmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde grubun demografik yapısına yönelik olarak okul yöneticilerinin öğretmen davranışı üzerindeki etkisinin cinsiyet, görev değişkeni, yaş, meslekte çalışma süresi, şuan ki okulda çalışma süresi ve branş değişkenleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışı üzerinde cinsiyet değişkeni ile ilgili elde edilen puanların standart sapma ve aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Erkek	71	40,6	40,6	40,6
Kadın	104	59,4	59,4	100,0
Toplam	175	100,0	100,0	

Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubu 175 öğretmenden oluşmaktadır ve bu öğretmenlerin 104'ü (%59,4) kadın; 71'i (%40,6) erkektir.

4.1.2. Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışı üzerinde görev değişkeni ile ilgili elde edilen puan ve aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Yönetici (Müdür)	11	6,3	6,3	6,3
Öğretmen	164	93,7	93,7	100,0
Toplam	175	100,0	100,0	

Tabloda da görüldüğü üzere, 175 öğretmenden oluşan örneklem grubun 11'i (%6,3) yönetici (müdür); 164'ü (%93,7) öğretmendir.

4.1.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışı üzerinde yaş değişkeni ile ilgili elde edilen puan ve aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
24 - 34 Yaş	73	41,7	41,7	41,7
35 - 44 Yaş	66	37,7	37,7	79,4
45 - 54 Yaş	28	16,0	16,0	95,4
55 Yaş ve Üstü	8	4,6	4,6	100,0
Toplam	175	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 73'ü (%41,7) 24 - 34 arası yaş grubunda; 66'sı (%37,7) 35 - 44 arası yaş grubunda; 28'i (%16,0) 45 - 54 arası yaş grubunda; 8'i (%4,6) 55 yaş ve üstü grubunda bulunmaktadır.

4.1.4. Meslekte Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışı üzerinde meslekte çalışma süresi değişkeni ile ilgili elde edilen puan ve aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
1 - 5 Yıl Arası	53	30,3	30,3	30,3
6 - 10 Yıl Arası	50	28,6	28,6	58,9
11 - 15 Yıl Arası	30	17,1	17,1	76,0
16 - 20 Yıl Arası	24	13,7	13,7	89,7
21 Yıl ve Üzeri	18	10,3	10,3	100,0
Toplam	175	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 53'ü (%30,3) 1 - 5 yıl arası meslekte çalışma süresi grubunda; 50'si (%28,6) 6 - 10 yıl arası meslekte çalışma süresi grubunda; 30'u (%17,1) 11 - 15 yıl arası meslekte çalışma süresi grubunda; 24'ü (%13,7) 16 - 20 yıl arası meslekte çalışma süresi grubunda; 18'i (%10,3) 21 yıl ve üzeri meslekte çalışma süresi grubunda bulunmaktadır.

4.1.5. Okulda Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışı üzerinde okulda çalışma süresi değişkeni ile ilgili elde edilen puan ve aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5. Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
1 - 5 Yıl Arası	120	68,6	68,6	68,6
6 - 10 Yıl Arası	38	21,7	21,7	90,3
11 - 15 Yıl Arası	13	7,4	7,4	97,7
16 - 20 Yıl Arası	3	1,7	1,7	99,4
21 Yıl ve Üzeri	1	,6	,6	100,0
Toplam	175	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 120'si (%68,6) şu anda buldukları okulda 1-5 yıl, 38'i (%21,7) 6-10 yıl arası çalışma süresine, 13'ü (%7,4) 11-15 yıl arası okulda çalışma süresine, 3'ü (%1,7) 16-20 yıl arası okulda çalışma süresine, 1'i (%0,6). 21 yıl ve üzeri okulda çalışma süresine sahiptir.

4.1.6. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışı üzerinde branş değişkeni ile ilgili elde edilen puan ve aritmetik ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir

Tablo 6. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Sınıf Öğretmeni	7	4,0	4,0	4,0
Türkçe	32	18,3	18,3	22,3
Fen Bilgisi	28	16,0	16,0	38,3
Matematik	27	15,4	15,4	53,7
Sosyal Bilgiler	19	10,9	10,9	64,6
Yabancı Dil	21	12,0	12,0	76,6
Din Kültürü	10	5,7	5,7	82,3
Yetenek Grubu	19	10,9	10,9	93,1
Diğer	12	6,9	6,9	100,0
Toplam	175	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 7'si (%4,0) Sınıf öğretmeni; 32'si (%18,3) Türkçe öğretmeni; 28'i (%16,0) Fen Bilgisi öğretmeni; 27'si (%15,4) Matematik öğretmeni; 19'u (%10,9) Sosyal Bilgiler öğretmeni; 21'i (%12,0) Yabancı Dil öğretmeni; 10'u (%5,7) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni; 19'u (%10,9) Yetenek Grubu (Resim - Müzik - Beden Eğitimi) öğretmeni; 12'si (%6,9) Diğer grubu öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

4.2. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanların cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	Kadın	71	3,1185	,4573	,0542	1,572	173	,118
	Erkek	104	2,9979	,5245	,0514			

Tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi puanlarının araştırmaya katılan Öğretmenin cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($t=1,572$; $p>.05$).

4.3. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanların görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi puanların, ankete katılan öğretmenlerinin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi şu şekildedir:

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum sıra$	U	z	P
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	Yönetici	11	125,23	1377,50			
	Öğretmen	164	85,50	14022,50			
	Toplam	175			492,50	-2,518	,012

Tablodan da anlaşılacağı üzere, Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi puanların, ankete katılan öğretmenlerinin görev değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney-U testi sonucunda, gruplar arasında yönetici (müdür) grup lehine istatistiksel açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($U=492,50$; $p < .05$). Farkın kimin lehine olduğunu anlamak için sıralamaların ortalamasına bakıldığında yöneticiler (müdürler) lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan One Way Anova Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanların yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan One Way Anova testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan One Way Anova Testi Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	24 - 34 Yaş	73	3,05	,47	Grup Arası	,08	2	,041		
	35 - 44 Yaş	66	3,02	,51	Grup İçi	43,5	172	,253	,162	,850
	45 - 54 Yaş	36	3,07	,52	Toplam	43,5	174			

Tablodan anlaşılacağı gibi, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi puanlarının sıralamalar ortalamalarının Öğretmelerin Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One Way Anova sonucunda öğretmenlerin yaş dağılımlarının gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=,162; p>.05$).

4.5. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanların meslekte çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	1 - 5 Yıl Arası	53	93,44	6,241	4	,182
	6 - 10 Yıl Arası	50	96,58			
	11 - 15 Yıl Arası	30	69,70			
	16 - 20 Yıl Arası	24	83,17			
	21 Yıl ve Üzeri	18	85,08			

Tablodan anlaşılacağı gibi, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi puanlarının sıralamalar ortalamalarının Öğretmelerin Meslekte Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda Öğretmelerin Meslekte Çalışma Süresi dağılımlarının gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\chi^2=6,241$; $p>.05$).

4.6. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Şu An Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanların şu an çalışılan okuldaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 11. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Şu An Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	1 - 5 Yıl Arası	120	88,09	,284	3	,963
	6 - 10 Yıl Arası	38	87,46			
	11 - 15 Yıl Arası	13	85,00			
	16 - 20 Yıl Arası	4	100,25			

Tablodan anlaşılacağı gibi, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi puanlarının sıralamalar ortalamalarının Şu An Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda Şu An Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi dağılımlarının gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($x^2=,284$; $p>.05$).

4.7. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanların branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	Sınıf Öğretmeni	7	95,86	9,079	8	,336
	Türkçe	32	84,20			
	Fen Bilgisi	28	85,68			
	Matematik	27	84,57			
	Sosyal Bilgiler	19	114,42			
	Yabancı Dil	21	85,05			
	Din Kültürü	10	76,55			
	Yetenek Grubu	19	72,92			
	Diğer	12	103,42			

Tablodan anlaşılacağı gibi, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketi Puanlarının sıralamalar ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H sonucunda branş dağılımlarının gruplarının sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\chi^2=9,079$; $p>.05$).

4.8. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları ölçeğinden elde edilen toplam puanlara yönelik aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hata değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 13. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırma Anketine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	N	\bar{x}	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları	175	3,04	.37	.50

Tabloda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları anketinden almış oldukları puanlar, ortalaması puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x} = 3,04$, standart sapması $ss = .37$, aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = 0.50$ olarak, hesaplanmıştır. Anket maddelerine verilen cevapların ortalaması ele alındığında madde bazında 3 (Çoğunlukla) puana çok yakın çıkmıştır. Bu ortalamalar değerlendirildiğinde ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin yöneticilerinden olumlu etkilendiği anlaşılmaktadır.

4.9. Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırmak Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını ölçmek için hazırlanan 41 maddelik anket sorularının tek tek bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 14. Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırmak Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi

No	Cümleler	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğunlukla		Her Zaman		\bar{x}	ss
		f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Öğretmenlerle yakın, samimi, içten (informal) ilişkiler içerisinde.	1	0,6	29	16,6	92	52,6	53	30,3	3,13	,692
2	Alınan kararların uygulanması için çaba gösterir.	1	0,6	11	6,3	95	54,3	68	38,9	3,31	,615
3	Orgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturur.	0	0	25	14,3	86	49,1	64	36,6	3,22	,679
4	Dış görünüşüne dikkat eder, temiz ve güzel giyinmeye özen gösterir.	1	0,6	13	7,4	62	35,4	99	56,6	3,48	,660
5	Okuldaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde yönetir ve çözüme kavuşturur.	2	1,1	25	14,3	72	41,1	76	43,4	3,27	,744
6	Okuldaki mevcut gruplaşmaları tehlike olarak görmez bu durumu okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.	11	6,3	41	23,4	82	46,9	41	23,4	2,87	,842
7	Okul yöneticisi okul ile ilgili karar alırken sorun çözerken öğretmenlerle birlikte hareket eder onların görüşlerini dikkate alır.	4	2,3	37	21,1	74	42,3	60	34,3	3,09	,801
8	Öğretmeni doğrudan ilgilendiren konularda karar alırken (öğrenci	7	4,0	32	18,3	69	39,4	67	38,3	3,12	,846

	dağılımı ders araç-gereç temini v.b.)öğretmene danışarak fikrini alır.											
9	Eğitim öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlar ve bu şekilde öğretmenleri karar sürecine dâhil etmeye çalışır.	1	0,6	14	8,0	86	49,	74	42,3	3,33	,647	
10	Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler.	3	1,7	34	19,4	75	42,9	63	36,0	3,13	,780	
11	Yeterli düzeyde verimli olmayan öğretmeni uyarır.	6	3,4	37	21,1	84	48,0	84	27,4	2,99	,791	
12	Yönetici sorunları çözerken inisiyatif kullanır ve kullandırır.	2	1,1	28	16,0	92	52,6	53	30,3	3,12	,705	
13	Öğretmenleri, hizmet içi eğitim seminer konferans gibi sosyal etkinliklere katılmaya özendirerek mesleki bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlar.	5	2,9	24	13,7	90	51,4	56	32,0	3,13	,748	
14	Okul içinde ve dışında sergilediği tutum ve davranışlar ile öğretmenlere örnek olur.	6	3,4	25	14,3	77	44,0	67	38,3	3,17	,798	
15	Öğretmenlerin meslek bilgilerini geliştirmek için okul kütüphanesine kitap dergi alır ve teknolojik imkânlardan yararlanmalarını sağlar.	19	10,9	44	25,1	64	36,6	48	27,4	2,81	,963	
16	Okulun fiziki şartlarını (ısı, temizlik, dayanım) iyileştirmek için çevre kuruluşlarını desteğini alır.	1	0,6	34	19,4	74	42,3	66	37,7	3,17	,754	
17	Okulda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek, öğretmenlere zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi (iklimi) sağlamaya çalışır.	8	4,6	41	23,4	71	40,6	55	31,4	2,99	,858	

18	Başarılı öğretmenleri güdülemek için takdir, teşekkür v.b. yöntemlerle ödüllendirir.	28	16,0	50	28,6	53	30,3	44	25,1	2,65	1,028
19	Aynı başarılı öğretmenlerini seçerek; tebrik eder, plaket verir.	69	39,4	31	17,7	45	25,7	30	17,1	2,21	1,141
20	Disiplini cezalandırıcı bir yaklaşım olarak değil eğitici önlem olarak görmektedir.	11	6,3	39	22,3	74	42,3	51	29,1	2,94	,876
21	Yasal görevlerini yerine getirirken kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hareket eder.	3	1,7	11	6,3	70	40,0	91	52,0	3,42	,689
22	Eğitim ve öğretimle ilgili gelişmeleri takip ederek yenilikleri çalışmalarında ortaya koyar (öğretmenlerle paylaşır).	2	1,1	31	17,7	67	38,3	75	42,9	3,23	,776
23	Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.	3	1,7	17	9,7	68	38,9	87	49,7	3,37	,729
24	Öğretmenlerin örgüt için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirir.	5	2,9	23	13,1	72	41,1	75	42,9	3,24	,788
25	Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över, özgüvenlerini pekiştirerek motivasyonlarını sağlar, cesaretlendirir.	4	2,3	36	20,6	77	44,0	58	33,1	3,08	,791
26	Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer vererek uzmanlık	4	2,3	30	17,1	81	46,3	60	34,3	3,13	,770

	konularında onlara danışır.										
27	Yaptığı işlerde olumlu eleştirilere açıktır, her şeyi ben birim tavrı sergilemez.	8	4,6	30	17,1	83	47,4	54	30,9	3,05	,815
28	Etkili konuşabilme, ikna etme ve inandırma yeteneğini öğretmenlere karşı kullanır (karizmatik liderlik özelliklerine sahiptir).	8	4,6	27	15,4	88	50,3	52	29,7	3,05	,797
29	Öğretmenlere karşı davranışlarında nezaketli ve kibardır.	3	1,7	25	14,3	68	38,9	79	45,1	3,27	,769
30	Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.	4	2,3	26	14,9	93	53,1	52	29,7	3,10	,728
31	Görevinin kendisine geniş yetkiler sağladığını (otorite) personeline hissettirir.	5	2,9	42	24,0	71	40,6	57	32,6	3,03	,826
32	Aldığı kararların önemli olduğunu vurgular ve takibini sıkı bir şekilde yapar.	3	1,7	15	8,6	94	53,7	63	36,0	3,24	,678
33	Öğretmenlerin okulu benimsemeleri, okula uyum sağlayıp bağlanmaları için çaba harcar.	5	2,9	28	16,0	74	42,3	68	38,9	3,17	,798
34	Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla	7	4,0	31	17,7	72	41,1	65	37,1	3,11	,836

	ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar										
35	Öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili teklif, ihtiyaç ve isteklerini üst makamlara ulaştırır.	7	4,0	34	19,4	71	40,6	63	36,0	3,09	,843
36	Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir eder, över.	4	2,3	39	22,3	67	38,3	65	37,1	3,10	,824
37	Okulun kaynak ve imkânlarını öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak kullanır.	14	8,0	39	22,3	79	45,1	43	24,6	2,86	,880
38	Öğretmenlere adil ve tarafsız davranır.	9	5,1	16	9,1	89	50,9	61	34,9	3,15	,791
39	Siyasi yönünün güçlü olduğunu öğretmenlere yansıtır.	57	32,6	55	31,4	34	19,4	29	16,6	2,20	1,072
40	Kendini aşan zorlandığı durumlarda öğretmenlerden destek ister.	6	3,4	36	20,6	89	50,9	44	25,1	2,98	,773
41	Kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalışır.	90	51,4	35	20,0	24	13,7	26	14,9	1,92	1,116

Tablo 14 incelendiğinde görüleceği gibi örnekleme katılan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını araştırmak amacı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart

sapma değerleri araştırma konusundaki değerleri ortaya çıkmıştır. Aldıkları puanlar ortalaması bakımından yüksek maddeler ve dūřuk maddeler aşağıda belirtilmiştir.

Buna göre 3,48 ortalama ile yöneticilerin çoğunlukla dış görünüşüne dikkat ettiği, temiz ve güzel giyinmeye zen gösterdiği görülmektedir. Bunu takiben 3,42 ortalama ile yöneticilerin yasal görevlerini yerine getirirken çoğunlukla kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna yakın bir ortalama ile 3,37 yöneticilerin, öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Bunu takiben 3,33 ortalama ile yöneticilerin eğitim öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlamaya ve bu şekilde öğretmenleri karar sürecine dâhil etmeye çalıştıkları saptanmıştır. Buna yakın bir ortalama olan 3,31 ortalama ile yöneticilerin alınan kararların uygulanması için çaba gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin 2,21 ortalama ile ayın başarılı öğretmenlerini seçerek; tebrik ederek, plaket vererek onları olumlu etkiledikleri sonucuna varılmıştır. Dūřuk ortalamaya sahip iki maddeden biri olan yöneticilerin kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalıştığı maddesinde 1,90 ortalama sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun bu şekilde oluşmasının sebebi maddenin ters madde olarak puanlanmasıdır. Buna göre okul yöneticisi kararsız tutum sergileyip ęretmeni sindirmeye çalıştığı sonucuna ulaşamayız. Yine yöneticilerin 2,20 ortalama ile öğretmenlere karşı siyasi davranışlar gösterir maddesinin dūřuk puanlanmasının sebebi ters madde olarak puanlanmasıdır. Buna göre okul yöneticisi ęretmen üzerinde siyasi yönünü göstermediği sonucuna ulaşabiliriz.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren *cinsiyet, görev, yaş, meslekte çalışma süresi, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, branş* gibi anket sorularından elde edilen sonuçlar ve öğretmenlere yönelik olarak okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili sorulmuş 41 sorunun sonuçları ve bu sonuçlara dayalı tartışmalardan bahsedilmiştir.

5.1. Sonuçlar

İstanbul ili Fatih ilçesindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilen bu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarının öğretmenlere ait kişisel bilgileri içeren *cinsiyet, görev, yaş, meslekte çalışma süresi, kıdem, şuan ki okulda çalışma süresi ve branş* gibi değişkenler göz önüne alınarak şu şekildeki sonuçlara ulaşılabilir:

Ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili maddelerin toplam puanlar ortalamasının cinsiyet değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının cinsiyet durumunu gözetmediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç yine Yarba (2003), Şekerci (2006), Mangaltepe (2012) ve Karataş (2008) tarafından yapılan ve öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının cinsiyet faktörünün etkili olmadığını gösteren bulgularla tutarlıdır. Buna karşın, Aksu (1994) ve Uygun (2006) tarafından yapılan araştırmalar da öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarında cinsiyet faktörünün etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Görev değişkenine ilişkin öğretmen ve yöneticilere, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen sorular üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmuştur. Fark yönetici (müdür) lehine olarak tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonundaki katılımcıların yöneticileri değerlendirdiği bir ankette bu tarz

sonuçlar çıkması normal kabul edilebilir. Yine Saritaş (1991), Uygun (2006) ve Karataş (2008) araştırmalarında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarında görev değişkeni faktörünün etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan ğretmen ve yöneticilere göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının yaş değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının yaşın bir etken olmadığını ortaya koymaktadır. Yine Akçay (2000) alışmasında yaş gibi kişisel özelliklerin, yöneticilerin etkileme davranışlarını göstermeleri ile ilgili görüşlerini etkileyen bir değişken olmadığını belirtmiştir. Buna karşın Gültekin (2007), yaptığı çalışmasında yaş faktörünün okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre meslekte çalışma süresi (kıdem) değişkeninin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışları üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının meslekte çalışma sresinde (kıdem) etkilenmediğini ortaya koymaktadır. şekerci (2006), Gültekin (2007) ve Mangaltepe (2012) araştırmalarında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının kıdem boyutunun anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Aksu (1994) ve Aydoğan (2008) araştırmalarında meslekte çalışma süresinin öğretmenlerin etkilenme sürecinde anlamlı bir farkın kaynağı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının şu an çalışılan okuldaki çalışma süresi değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının şu an çalışılan okuldaki çalışma süresini gözetmediğini ortaya koymaktadır. Yine Sağlam (1995) alışmasında okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemede hizmet sürelerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Gültekin (2007) ve Yarba (2003) alışmalarında çalışılan okulda çalışma süresinin yöneticinin ğretmen davranışı etkileme değişkeniyle anlamlı farklılık oluşturduğunu tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere yönelik olarak, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen envanterin toplam puanlar ortalamasının branş değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme davranışları üzerinde branş faktörünün etkili olmadığını göstermektedir. Yine bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlere davranışlarında branş ayrımı yapmaması ve öğretmenlerin okul idarecilerinden beklentilerinin farklılık arz etmemesi olarak düşünülebilir. Buna benzer olarak Gültekin (2007), Mangaltepe (2012) ve Yarba (2003) araştırmaları sonunda okul yöneticilerinden etkilenme durumları üzerinde branş faktörünün etkili olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın Sağlam (1995) ve Uygun (2006) araştırmalarında okul yöneticisinin öğretmen davranışını etkilemede branş faktörünün anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır.

İlgili literatür tarandığında yapılan araştırmaların bazı sonuçların benzerlik bazı sonuçların da farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır, oluşan bu benzerliğin ya da farklılığın nedenleri konusunda gelişen öğretmenlik rolü, değişen öğretmenlik algısı ve yönetim stillerindeki değişim önemli etkenlerdir.

5.1.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin %40,6'sı erkekler, %59,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bu da sayısal olarak birbirine yakın düzeydedir.

Araştırmaya katılan 175 kişinin %93,7'sini öğretmenler, %6,3'ünü okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu da araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin 73'ü (%41,7) 24 - 34 arası yaş grubunda; 66'sı (%37,7) 35 – 44 arası yaş grubunda; 28'i (%16,0) 45 – 54 arası yaş grubunda; 8'i (%4,6) 55 üstü yaş grubunda bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, 53'ü (%30,3) 1-5 yıl arası meslekte çalışma süresine; 50'si (%28,6) 6-10 yıl arası meslekte çalışma süresine; 30'u (%17,1) 11-15 yıl arası meslekte çalışma süresine; 24'ü (%13,7) 16-20 yıl arası meslekte çalışma süresine; 18'i (%10,3) 21 yıl ve üzeri meslekte çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, bulunduğu okulda çalışma süresine ilişkin olarak öğretmenlerin, 120'si (%68,6) 1-5 yıl arası; 38'i (%21,7) 6-10 yıl arası; 13'ü (%7,4) 11-15 yıl arası; 3'ü (%1,7) 16-20 yıl arası; 1'i ise (%0,6) 21 yıl ve üzeri aynı okulda çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticileri branş değişkenine göre sınıflandırıldığında 7'si (%4,0) Sınıf Öğretmeni; 32'si (%18,3) Türkçe Öğretmeni; 28'i (%16,0) Fen Bilgisi Öğretmeni; 27'si (%15,4) Matematik Öğretmeni; 19'u (%10,9) Sosyal Bilgiler Öğretmeni; 21'i (%12,0) Yabancı Dil Öğretmeni; 10'u (%5,7) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni; 19'u (%10,9) Yetenek Grubu Öğretmenleri (Resim-Müzik-Beden Eğitimi); 12'si ise (%6,9) diğer branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

5.1.2. Alt Probleme İlişkin Bulgular

5.1.2.1. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilerde, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının cinsiyet değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının cinsiyet faktöründen etkilenmediğini ortaya konmaktadır. Buna karşın, Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi” konulu doktora tezinde ise okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin algılar, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Yarba (2003), Şekerci (2006), Mangaltepe (2012) ve Karataş (2008) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının cinsiyet faktörüyle ilişkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarlıdır.

Oysa, Uygun'un (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, İlköğretim Okulu Müdürleri İle İlköğretim Denetmenlerinin, Öğretmenleri Etkileme

Düzeyini” adlı çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının cinsiyet faktörünün etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2.2. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri “Görev” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilere göre ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının görev değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmuştur. Fark yönetici (müdür) lehine olarak tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonundaki katılımcıların yöneticileri değerlendirdiği bir ankette bu tarz sonuçlar çıkması normal kabul edilebilir. Buradan, Öğretmenlerin yöneticilerinden etkilenmedikleri, müdürlerin onları pozitif yönde etkilemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Sarıtaş (1991), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyleri” araştırmasında okul müdürlerinin hem öğretmenler hem de kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiş ve okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmadaki en önemli sonuçlardan birisi müdürlerin öğretmenleri yetki, uzmanlık ve kişilik ile “çoğu zaman” aralığında etkiledikleri, en yüksek düzeyde ise kişilik ile etkiledikleri görülmektedir.

Gordon (1997), “Etkili Liderlik Eğitimi” adlı kitabında etkili lider olmanın en önemli etkenlerinden birisi olarak, liderin bir ekip oluşturması ve çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmesini görür. Etkili lider davranış biçimiyle gruptan biri gibi algılanmalı, aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır.

Uygun (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, İlköğretim Okulu Müdürleri İle İlköğretim Denetmenlerinin, Öğretmenleri Etkileme Düzeyi” adlı çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ortalaması yöneticilerin yetki ve kişilik ile çoğu zaman öğretmenleri etkilediği, ancak; uzmanlık ile ara sıra etkilediği, genel etkileme durumuna bakıldığında ise çoğu zaman etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Karataş (2008), “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin, Müdürlerinin Etkililiği İlkokullarının İklimini Algılama Düzeylerini” incelediği tez çalışmasında okul müdürlerinin insan ilişkileri ve teknik becerilerine ilişkin puanları ile okul ikliminin moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları arasında doğrusal, pozitif ilişkiler saptamıştır.

5.1.2.3. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri ve “Yaş” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilere göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının yaş değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının yaş dilimi gözetmediğini ortaya koymaktadır.

Akçay (2000), “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde yaş gibi kişisel özelliklerin, etkileme davranışlarını değiştirmedeği belirtmiştir.

Gültekin (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına” ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yaptığı çalışmasında yaş, meslekte çalışma süresi, çalışılan okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın oluştuğu sonucuna ulaşmıştır.

5.1.2.4. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri; “Meslekte Çalışma Süresi ” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilere göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının meslekte çalışma süresi (kıdem) değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum

öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının meslekte çalışma süresi (kıdem) durumunu gözetmediğini ortaya koymaktadır.

Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi” konulu doktora tezinde, örgütsel iklim cinsiyete göre samimiyet boyutunda mesleki kıdeme göre, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında bitirdikleri okulun süresine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aydoğan (2008), “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri” adlı çalışmasında kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin geleneksel etkileme yöntemlerine daha yatkın oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yine araştırmasında kıdemi fazla olan öğretmenlerin, aynı dönemde, aynı bilgilere ve anlayışlara sahip olarak yetiştirildikleri için, yöneticilerin özelliklerini hep olumlu görmekte olduklarını belirtmiştir.

Şekerci (2006), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumları üzerinde meslekte çalışma süresi (kıdem) değişkeninin etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Gültekin (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına” ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yaptığı çalışmasında meslekte çalışma süresinin öğretmenlerin etkilenme sürecinde anlamlı bir farkın kaynağı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mangaltepe (2012), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumları üzerinde kıdem boyutunun anlamlı bir fark oluşturmadığını bulmuştur.

5.1.2.5. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri: “Çalışılan Okulda Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan

envanterin toplam puanlar ortalamasının şu an çalışılan okuldaki çalışma süresi değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının şu an çalıştığı okuldaki çalışma süresiyle farklılaşmadığını ortaya koymaktadır.

Gültekin (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına” ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yaptığı çalışmasında, çalışılan okulda çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğunu tespit etmiştir.

Yarba (2003) yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarıyla çalışılan okuldaki çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sağlam (1995), “Öğretmenlerin Meslek-İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü” isimli çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemesinde hizmet süreleri anlamlı bir farklılık kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

5.1.2.6. Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri: “Branş” Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen verilere göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin toplam puanlar ortalamasının branş değişkeni üzerinde yarattığı fark anlamlı bulunmamıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumları üzerinde branş faktörünün etkili olmadığını göstermektedir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlere davranışlarında branş ayrımı gözetmedikleri ve öğretmenlerin okul idarecilerinden beklentilerinin bu etkenden etkilenmediğini göstermektedir.

Sağlam (1995), “Öğretmenlerin Meslek-İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü” isimli çalışmasında okul müdürlerinin branş değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Sadece, “öğretmenin meslek-İçi gelişiminde etkili

olan müdürün insan ilişkileri becerilerine ilişkin rolü” açısından değerlendirildiğinde branş öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Gültekin (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarına” ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek, yöneticilerin etkililiklerini yorumlamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yaptığı çalışmasında okul müdürlerin öğretmenleri etkilemede branş değişkeninin anlamlı fark oluşturmadığını tespit etmiştir.

Mangaltepe (2012), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının branş boyutunun anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yarba (2003) yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında, okul müdürlerin öğretmenleri etkilemesinde branş değişkeninin anlamlı fark oluşturmadığını tespit etmiştir.

Uygun (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, İlköğretim Okulu Müdürleri İle İlköğretim Denetmenlerinin, Öğretmenleri Etkileme Düzeyini” belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin sınıf öğretmenleri ile diğer bütün branş öğretmenlerini etkileme düzeylerinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini bulmuştur.

5.1.3 Ortaokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Araştırmak Amacı ile Hazırlanan Soruların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici deneklere, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları ile ilgili yöneltilen kırk bir cümleden oluşan envanterin her sorusunun ayrı ayrı sonucu şu şekildedir:

1. Yöneticilerin öğretmenlerle çoğunlukla yakın, samimi, içten (informel) ilişkiler içerisinde oldukları görülmektedir. $\bar{x}= 3,13$
2. Yöneticilerin alınan kararların uygulanması için çoğunlukla çaba gösterdikleri görülmektedir. $\bar{x}= 3,31$

3. Yöneticilerin örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturmak için çoğunlukla çaba gösterdikleri görülmektedir. $\bar{x}=2,22$
4. Yöneticilerin çoğunlukla dış görünüşüne dikkat ettiği, temiz ve güzel giyinmeye özen gösterdiği görülmektedir. $\bar{x}=3,48$
5. Yöneticilerin okuldaki çatışmaları çoğunlukla uzlaşmacı bir şekilde yönettiği ve çözüme kavuşturduğu görülmektedir. $\bar{x}=3,27$
6. Yöneticilerin okuldaki mevcut gruplaşmaları çoğunlukla tehlike olarak görmediği bu durumu okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürdüğü görülmektedir. $\bar{x}=2,87$
7. Yöneticilerin okul ile ilgili karar alırken sorun çözerken çoğunlukla öğretmenlerle birlikte hareket ettiği onların görüşlerini dikkate aldığı görülmektedir. $\bar{x}=3,09$
8. Yöneticilerin öğretmeni doğrudan ilgilendiren konularda karar alırken (öğrenci dağılımı ders araç-gereç temini v.b.) çoğunlukla öğretmene danışarak fikrini aldığı görülmektedir. $\bar{x}=3,33$
9. Yöneticilerin eğitim öğretimle ilgili toplantılara çoğunlukla tüm öğretmenlerin katılımını sağladığı ve bu şekilde öğretmenleri karar sürecine dâhil etmeye çalıştığı görülmektedir. ($\bar{x}=3,10$)
10. Yöneticilerin okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili konularda çoğunlukla öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip desteklediği görülmektedir. $\bar{x}=3,13$
11. Yöneticilerin yeterli düzeyde verimli olmayan öğretmeni çoğunlukla uyardığı görülmektedir. $\bar{x}=2,99$
12. Yöneticilerin yönetici sorunlarını çözerken çoğunlukla inisiyatif kullandığı ve kullandığı görülmektedir. $\bar{x}=3,12$

13. Yöneticilerin öğretmenleri, hizmet içi eğitim seminer konferans gibi sosyal etkinliklere katılmaya özendirerek mesleki bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağladığı çoğunlukla görülmektedir. $\bar{x}=1,13$
14. Yöneticilerin okul içinde ve dışında sergilediği tutum ve davranışlar ile öğretmenlere çoğunlukla örnek olduğunu belirtmektedirler. $\bar{x}=3,17$
15. Yöneticilerin öğretmenlerin meslek bilgilerini geliştirmek için okul kütüphanesine kitap dergi alır ve teknolojik imkânlardan yararlanmalarını çoğunlukla sağladığı belirtilmiştir. $\bar{x}=2,81$
16. Yöneticilerin okulun fiziki şartlarını (ısı, temizlik, dananım) iyileştirmek için çevre kuruluşlarını desteğini çoğunlukla aldığı görülmektedir. $\bar{x}=3,17$
17. Yöneticilerin okulda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek, öğretmenlere zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi (iklimi) sağlamaya çalıştığı çoğunlukla görülmektedir. $\bar{x}=2,99$
18. Yöneticilerin başarılı öğretmenleri güdülemek için çoğunlukla takdir, teşekkür v.b. yöntemlerle ödüllendirdiği görülmektedir. $\bar{x}=2,65$
19. Yöneticilerin ara sıra ayın başarılı öğretmenlerini seçerek; tebrik edip, plaket verdiği belirtilmektedir. $\bar{x}=2,21$
20. Yöneticilerin çoğunlukla disiplini cezalandırıcı bir yaklaşım olarak değil eğitici önlem alarak görmektedirler. $\bar{x}=2,94$
21. Yöneticilerin yasal görevlerini yerine getirirken çoğunlukla kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hareket ettiği görülmektedir. $\bar{x}=3,42$
22. Yöneticilerin çoğunlukla eğitim ve öğretimle ilgili gelişmeleri takip ederek yenilikleri çalışmalarında ortaya koyduğu görülmektedir. $\bar{x}=3,23$
23. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirdiği görülmektedir. $\bar{x}=3,37$

24. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin örgüt için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirdiği görülmektedir. $\bar{x}=3,24$
25. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över, özgüvenlerini pekiştirerek motivasyonlarını sağladığı, cesaretlendirdiği görülmektedir. $\bar{x}=3,08$
26. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer vererek uzmanlık konularında onlara danıştığı görülmüştür. $\bar{x}=3,13$
27. Yöneticilerin çoğunlukla yaptığı işlerde olumlu eleştirilere açık, her şeyi ben birlim tavrı sergilemediği görülmektedir. $\bar{x}=3,05$
28. Yöneticilerin çoğunlukla etkili konuşabilme, ikna etme ve inandırma yeteneğini öğretmenlere karşı kullandığı (karizmatik liderlik özelliklerine sahiptir) görülmektedir. $\bar{x}=3,05$
29. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlere karşı davranışlarında nezaketli ve kibar olduğu görülmektedir. $\bar{x}=3,27$
30. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlandığı ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağladığı görülmektedir. $\bar{x}=3,10$
31. Yöneticilerin çoğunlukla görevinin kendisine geniş yetkiler sağladığını (otorite) personeline hissettirdiği görülmüştür. $\bar{x}=3,03$
32. Yöneticilerin çoğunlukla aldığı kararların önemli olduğunu vurguladığı ve takibini sıkı bir şekilde yaptığı görülmektedir. $\bar{x}=3,24$
33. Yöneticilerin ara sıra öğretmenlerin okulu benimsemeleri, okula uyum sağlayıp bağlanmaları için çaba harcar belirtmişlerdir. $\bar{x}=3,17$
34. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile yakından ilgilendiği, çözüm yolları bulduğu, rehberlik ve danışmanlık yaptığı görülmüştür. $\bar{x}=3,11$

35. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili teklif, ihtiyaç ve isteklerini üst makamlara ulaştırdığı görülmüştür. $\bar{x}=3,09$
36. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ettiği, övdüğü görülmüştür. $\bar{x}=3,10$
37. Yöneticilerin çoğunlukla okulun kaynak ve imkânlarını öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak kullandığı görülmüştür. $\bar{x}=2,86$
38. Yöneticilerin çoğunlukla öğretmenlere adil ve tarafsız davrandığı görülmüştür. $\bar{x}=3,15$
39. Yöneticilerin ara sıra siyasi yönünün güçlü olduğunu öğretmenlere yansıttığı belirtilmiştir ($\bar{x}=2,20$). Bu maddenin düşük puanlanmasının sebebi ters madde olarak puanlanmasıdır.
40. Yöneticilerin çoğunlukla kendini aşan zorlandığı durumlarda öğretmenlerden destek istediği görülmüştür. $\bar{x}=2,98$
41. Yöneticilerin ara sıra kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalıştığı görülmüştür ($\bar{x}=1,92$). Bu maddenin düşük puanlanmasının sebebi ters madde olarak puanlanmasıdır.

5.2. Öneriler

İstanbul ili Fatih ilçesiyle sınırlı bir çalışmanın bulgularının Türkiye'ye genellenemeyeceğinin farkında olarak aşağıdaki önerileri ortaya atmak eğitim yöneticileri ve araştırmacılar için yararlı olabilir.

1. Okul müdürleri; sahip oldukları okulu, insan ve madde kaynakları ile bir bütün olarak görmeli ve değerlendirmelidir. Bunun için okul müdürleri, öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını iyi incelemeli, öğretmenlerin özlük haklarına önem vermeli, okulda iyi bir iletişim ağı kurmalı, karar alma aşamasında öğretmenlere de fırsat tanınmalıdır. Böylece öğretmenlerin okul hedef ve amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birlik ve beraberlik içinde çalışmalarını sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

2. Okul yöneticileri, okullarda gerçekleşen her türlü başarıyı öğretmenlerin farklı türdeki ihtiyaçları göz önünde bulundurularak ödüllendirmelidir.
3. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bilgi, beceri ve meslekî yeterliklerinin artırılması için daha fazla hizmet içi eğitim programları düzenlenerek katılım sağlanmalı, öğretmen ve yöneticiler eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans çalışmasına özendirilmelidir. Yönetici atamalarında yönetim alanında yüksek lisans yapmış, liderlik eğitimi almış, etkili yöneticilik ve öğretim liderliği davranışlarını gösterebilecek kişilerin atanması yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.
4. Ortaokul müdürleri kadın öğretmenlerin görüş, öneri ve düşüncelerine daha fazla önem göstermelidir. Alınan kararlarda onları da katılıma teşvik etmelidir.
5. Okul yöneticileri demokratik davranarak, öğretmen ve diğer personeli arasında adaletli davranmalıdır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki güveni zedeleyecek olumsuz davranışlara izin vermemelidir. Yönetici işini yaparken, inandırıcı olmalı, samimiyetsiz ve tutarsız davranışlardan kaçınmalıdır. Okulda çıkan problemin ana kaynağının öğretmen olduğu düşüncesi ile baskı ve disiplinin öğretmene yoğunlaştırılmasının, öğretmen performansını olumsuz etkileyeceğini bilmelidir. Bu nedenle sorunun doğru kaynağına ulaşırken öğretmene karşı önyargısız davranmalıdır.
6. Okul yöneticisi, çevreyi iyi araştırmalı, hassasiyetleri göz önüne almalıdır. Dengeli ve kontrollü olmayan bir iletişim ve aşırı müdahaleci bir tutumdan kaçınmalıdır.
7. Ortaokul müdürleri ile öğretmenlere uygulanan ankette yer alan kırk bir etkileme davranışından büyük çoğunluğunda yöneticiler ile öğretmenlerin farklı düşüncelere sahip olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı; ortaokul müdürleri; öğretmenlerle daha etkili, samimi iletişim kurmalı, etkileme davranışlarına ilişkin bilgi ve görüşlerini daha etkin olarak uygulamalıdır. Etkileme güçlerini öğretmenlerin beklentileri doğrultusunda geliştirmelidirler. Aksi takdirde yöneticinin, okulu yönetmesi aşamasında sorunlar çıkacaktır.

8. Ortaokul müdürleri demokratik bir tavır takınarak tecrübeli öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu gibi, meslekte yeni sayılabilecek heyecan sahibi öğretmenlerinde bilgilerine, önerilerine, isteklerine başvurmalı; böylece örgüt içinde uyum oluşturmalıdır.

9. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça yönetimde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı hem öğretmenler hem de yöneticiler çalıştıkları okullarda belli aralıklarla rotasyona tabi tutulmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı bununla ilgili bir düzenleme yapmalıdır.

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

11. Ortaokul yöneticilerinin, okul içi olumlu rekabet ortamı yaratma, öğretmenleri karar sürecine katma ve ödül-cezanın adil uygulanması konularında daha insan odaklı bir yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir. Adil olarak verilen ödül ya da cezanın diğer öğretmenler üzerinde motive edici veya caydırıcı etkisinin olacağı unutulmamalıdır.

12. Okulda ideal bir ortamın oluşmasındaki en önemli faktörlerden birisi de okul yöneticilerinin kişilik ve davranışları olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin gereksiz gerginlikleri, okuldaki diğer çalışanları olumsuz etkileyeceğinden; okul ortamını, gereksiz gerginliklere sürükleyecek ve iklimi bozarak çalışma verimini düşürecek davranışlardan kaçınmalıdır. Klasik tarzda, asık suratlı, sert ve duygulardan arınmış bir yönetici; çalışma hayatında, özellikle günümüzde başarıya ulaşamayacaktır.

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

14. Okul-çevre ilişkilerine önem verilmeli, okulların toplumdan daha çok destek görmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Okul yöneticileri velilerin eğitimine yönelik etkinlikler, toplantılar düzenlenmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

15. Okul yöneticisinin okulda verimli bir çalışma ortamının sağlanması için grup çalışması, motivasyon, ödüllendirme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, karar alma becerileri bakımlarından yetkin hale getirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Açıkalin, A. *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Ağınönel P. “Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri” *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi, İstanbul: 2011.

Akçay, A. “Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu?” *Milli Eğitim Dergisi*. Ankara: 2003, Sayı 157, : s. 86-95.

Aksu, A. “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, 1994.

Aldemir, C, “Örgütsel Etkinlik” *MPM Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, sayfa: 35, 1983.

Aydın, M. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 2004.

Aydın, M. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi, 1993.

Aydın, M. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.

Aydın, İ. P. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları, 2004.

Aydın, İ. P. *Alternatif Okullar*. Ankara: Pegem Yayınları, 2002.

Aydın, M. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 2000.

Balcı, A. *Etkili Okul*. Ankara: Erek Ofset, 1993.

- Balcı, A. "Etkili Okul". *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Ankara: 1988.
- Balcı, A. *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayınları, 2001.
- Bartol K. M ve Martin D. C. *Management*. New York: Mc Graw-Hill, Inc. 1991.
- Başar, H. *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.
- Başaran, İ.E. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası, 1996.
- Başaran, İ.E. *Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Yargıcı Matbaası, 5. Basım, 1992.
- Baştepe, İ. "Etkili Okul ve Nitelikleri" *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Ankara: 2004, sayı: 315.
- Bilgen, N. *Çağdaş ve Demokratik Eğitim Ders Geçme ve Kredi Uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1994.
- Bursalıoğlu, Z. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- Bursalıoğlu, Z. *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.
- Can, N. "Eğitim Öğretimde Etkili Öğretmen ve Yöneticinin Nitelikleri" *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Ankara: 1997, Özen Matbaası, s.s.1-16.
- Cantekin, A. "Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: 2003.
- Ceylan, D. "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları" *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1997.
- Çalık, T. "Etkili Eğitim Yöneticisi" *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara: 1997, Sayı:134, sayfa:45.
- Çalık, T. "Eğitim Örgütleri ve Liderlik" *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Ankara: 1997, Özen matbaası, s.s.33-40.
- Çelik, V. *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1997.

- Çelik, V. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Çelik, V. “Liderlik” *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Y. Özden (Ed.). Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.s.187–215, 2004.
- Çelik, H. *Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi (Pedagojik Formasyon Amaçlı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Çelikten, M. “Etkili Okullarda Karar Süreci” *Milli Eğitim Dergisi*. Ankara:1999, sayı:11.
- Demirel, Y. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: 2007.
- Demirtaş, H. “Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Drucker, P. F. *Etkin Yöneticilik*. 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları, 1994.
- Elkins, A. *Management Structures. Functions and Practices*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1980.
- Erçetin, Ş. “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri” *H.Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi*. Ankara: 1993, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, s.s.183–192.
- Erçetin, Ş. *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık, 1998.
- Erdoğan, İ. *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Erdoğan, V. *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, ss.48-50, 2002.
- French, J.P., JR., & Raven, B. *The Bases of Social Power*. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Michigan-Ann Arbor: 1959, Institute for Social Research.
- Gordon, T. *Etkili Liderlik Eğitimi*. (çev: Aksay, E.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.
- Güçlü, N. “Eğitim Lideri Olarak Yönetici”, *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara: 1997 Sayı: 134, s.s. 55.

Güçlüol K. *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1985.

Gültekin, A. “İlkokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları” *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2007.

Gürgen, H. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Gürsel, M. *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Konya: Eğitim Kitapevi, 2003.

Hicks, H.G. *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından*. (Çev. Tekok O.), Ankara: Cilt 1-2, 1977.

Homans, G. C. *İnsan Grubu*. (Çev. Onaran O.) Ankara: TODAİE Yayını, 1971.

Karataş, K. Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin, Müdürlerinin Etkililiği İlkokullarının İklimini Algılama Düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Adana: 2008, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karatepe, A. “Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi.” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi 1991.

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

Kreitner, R. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1989.

Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 6.baskı, 1998.

Korkmaz, A. “Toplum Kaliteli Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri”, *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara: 1997, Sayı: 135, s. 47.

Mangaltepe E. “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” *Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu: 2012.

Mumford, A. *Handbook of Management Development*. Hampshire: Gower Publishing Company Limited, 1986.

Okutan, M. “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları” *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara: 2003, Sayı: 157.

Özden, Y. *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1999.

- Pehlivan, İ. *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Peker, Ö. *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Sarı, M. “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri.” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, 1987.
- Sarıtaş, M. “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecinde İlişkin Yeterlilikleri.” *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 1991.
- Şekerci, M. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, 2006.
- Sezgin, F ve Koşar, S. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimde Kullandıkları Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*: 2010, s.s.273-296
- Sisk H. L. *Management & Organization*. Ohio: South-Western Publishing Co. 1997.
- Stoner J. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. EnglewoodCliffs. 1978.
- Şişman, M. *Etkili Okul Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Şişman, M. *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar*. Ankara: Pegem Yayınları 2002.
- Şişman, M. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları, 2004.
- Şişman, M. ve S. Turan, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. 2. Baskı Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- Şişman, M. ve S. Turan, “Eğitim ve Okul Yönetimi” Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.s. 99–146, 2004.
- Tanrıögen, A. “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1988.
- Taymaz, H. *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları, 1995.
- Taymaz, H. *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları, 2003.

- Taymaz, H. “ Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme ” *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Ankara: 1986, Cilt:19, Sayı: 1-2.
- Taymaz, H. *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007.
- Teyfur, M. Beytekin, O. F. Yalçınkaya, M. *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi*. İzmir: 2013.
- Uygun, H. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi* , İzmir: 2006.
- Ünal, S. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Denizli: 2009 sayı: 7.
- Yarba, M. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir: 2003.
- Yardibi, N. “Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı” Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: 1991.
- Yenipınar, Ş. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1998.
- Yukl, G. & Tracey, B. “Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers And The Boss”. *Journal of Applied Psychology*, s.s. 525-535, 1992.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET

Ek 1 : Anket soruları

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım ;

Bu anket Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını araştırmak amacıyla ilgili verilere ulaşmak için hazırlanmıştır.

Bu ankette sizden istenen, ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Burada önemli olan işaretlediğiniz seçeneğin sizin kendi gerçek durumunuzu yansıtmasıdır. Araştırmada elde edilecek bulguların geçerliliği, anketi yanıtlamadaki içtenliğinize bağlıdır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve toplu olarak değerlendirilecektir. **Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Lütfen, ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Prof.Dr.Hasan ŞİMŞEK

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Metin KORKMAZ

Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki soruları seçeneklerden durumunuza uygun olanı "X" işareti ile belirtiniz.

1) Cinsiyetiniz:

Bay Bayan

2) Göreviniz:

a- Yönetici (Müdür) b- Öğretmen

3) Yaşınız:

a- 24 – 34 b- 35 – 44 c- 45 – 54 d- 55 ve üstü

4) Meslekte çalışma süreniz:

1-5 yıl arası 6-10 yılı arası 11-15 yıl arası
 16-20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

5) Şu an çalıştığınız okuldaki çalışma süreniz:

1-5 yıl arası 6-10 yılı arası 11-15 yıl arası
 16-20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

6) Hangi kademedeymiş çalışıyorsunuz:

I.kademe II. Kademe

7) Branşınız:

Sınıf Öğretmeni Türkçe Fen Bilgisi Matematik
 Sosyal Bilgiler Yabancı Dil Din-Kültürü ve Ahlak Bilgisi
 Yetenek Grubu (Resim-Müzik ve Beden Eğitimi) Diğer

II. BÖLÜM

	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Çoğunlukla (3)	Her zaman (4)
1-Öğretmenlerle yakın, samimi, içten (informal) ilişkiler içerisinde.				
2-Alınan kararların uygulanması için çaba gösterir.				
3-Örgütün amacına ulaşabilmesi için okulda iyi işleyen, sağlıklı, etkili ve çift yönlü (üstten asta ve asttan üste) bir iletişim ağı oluşturur.				
4-Dış görünüşüne dikkat eder, temiz ve güzel giyinmeye özen gösterir.				
5-Okuldaki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde yönetir ve çözüme kavuşturur.				
6-Okuldaki mevcut gruplaşmaları tehlike olarak görmez bu durumu okul içindeki dinamiklerden biri kabul edip sinerjiye dönüştürür.				
7-Okul yöneticisi okul ile ilgili karar alırken sorun çözerken öğretmenlerle birlikte hareket eder onların görüşlerini dikkate alır.				
8- Öğretmeni doğrudan ilgilendiren konularda karar alırken (öğrenci dağılımı ders araç-gereç temini v.b.) öğretmene danışarak fikrini alır.				
9-Eğitim öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlar ve bu şekilde öğretmenleri karar sürecine dâhil etmeye çalışır.				
10-Okulun gelişimi ve yönetimiyle ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurur ve onların yaptığı işlerde yanlarında olduğunu hissettirip destekler.				
11-Yeterli düzeyde verimli olmayan öğretmeni uyarır.				
12-Yönetici sorunları çözerken inisiyatif kullanır ve kullanır.				
13-Öğretmenleri, hizmet içi eğitim seminer konferans gibi sosyal etkinliklere katılmaya özendirerek mesleki bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlar.				
14-okul içinde ve dışında sergilediği tutum ve davranışlar ile öğretmenlere örnek olur.				
15-Öğretmenlerin meslek bilgilerini geliştirmek için okul kütüphanesine kitap dergi alır ve teknolojik imkânlardan yararlanmalarını sağlar.				
16-Okulun fiziki şartlarını (ısı, temizlik, dananım) iyileştirmek için çevre kuruluşlarını desteğini alır.				
17-Okulda sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleyerek, öğretmenlere zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi (iklimi) sağlamaya çalışır.				
18-Başarılı öğretmenleri güdülemek için takdir, teşekkür v.b. yöntemlerle ödüllendirir.				
19-Aynı başarılı öğretmenlerini seçerek; tebrik eder, plaket verir.				
20-Disiplini cezalandırıcı bir yaklaşım olarak değil eğitici önlem				

olarak görmektedir.				
21-Yasal görevlerini yerine getirirken kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hareket eder.				
22-Eğitim ve öğretimle ilgili gelişmeleri takip ederek yenilikleri çalışmalarında ortaya koyar (öğretmenlerle paylaşır).				
23-Öğretmenleri inanç değer, tutum ve siyasi görüşlerine göre ayırım yapmadan; adil ve demokratik olarak değerlendirir.				
24-Öğretmenlerin örgüt için önemli olduklarını vurgular, onlara inandığını ve güvendiğini hissettirir.				
25-Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir ederek över, özgüvenlerini pekiştirerek motivasyonlarını sağlar, cesaretlendirir.				
26-Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer vererek uzmanlık konularında onlara danışır.				
27-Yaptığı işlerde olumlu eleştirilere açıktır, her şeyi ben birim tavrı sergilemez.				
28-Etkili konuşabilme, ikna etme ve inandırma yeteneğini öğretmenlere karşı kullanır (karizmatik liderlik özelliklerine sahiptir).				
29-Öğretmenlere karşı davranışlarında nezaketli ve kibardır.				
30-Öğretmenlerin örgüt içerisinde bireysel güç ve yeteneklerinden azami derecede yararlanır ve kendilerini gerçekleştirmelerine imkân sağlar.				
31-Görevinin kendisine geniş yetkiler sağladığını (otorite) personeline hissettirir.				
32- Aldığı kararların önemli olduğunu vurgular ve takibini sıkı bir şekilde yapar.				
33-Öğretmenlerin okulu benimsemeleri, okula uyum sağlayıp bağlanmaları için çaba harcar.				
34-Öğretmenlerin gerek özel gerekse okulla ilgili sorunları ile ilgili yakından ilgilenir, çözüm yolları bulur, rehberlik ve danışmanlık yapar				
35-Öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili teklif, ihtiyaç ve isteklerini üst makamlara ulaştırır.				
36-Öğretmenlerin başarılı yönlerini takdir eder, över.				
37-Okulun kaynak ve imkânlarını öğretmenleri istediği davranışlara yönlendirmede bir güç olarak kullanır.				
38-Öğretmenlere adil ve tarafsız davranır.				
39-Siyasi yönünün güçlü olduğunu öğretmenlere yansıtır.				
40-Kendini aşan zorlandığı durumlarda öğretmenlerden destek ister.				
41- Kararsız tutumlar sergileyerek öğretmenleri sindirmeye çalışır.				

ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Yeni | Yanıtla | Sil | Arşivle | Gereksiz | Süpür | Taşı | Geri al

RE: Ölçek kullanım izni.



ebubekir gültekin
13.4.2016
Siz

Yanıtla

Yüksek lisans tez ve anketinden yararlanmanıza izin veriyorum.

From: mtnkorkmaz-34@hotmail.com
To: ebubekirgultekin@hotmail.com
Subject: Ölçek kullanım izni.
Date: Tue, 12 Apr 2016 11:48:11 +0000

Merhaba Abubekir Bey,

Ben Metin KORKMAZ, T.C Kültür Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlama Yüksek Lisans programındaki tez çalışmam için 2007 yılında geliştirip kullandığımız "İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ ETKİLEME DAVRANIŞLARI" ölçeğini kullanmak için izninizi rica ediyorum.

Mail ile bana bildirseniz çok memnum olurum.

İyi çalışmalar

ANKET UYGULANMASINA DAİR VALİLİK OLURU



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.13228393
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

23/11/2016

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Kültür Üniversitesinin 09.11.2016 tarihli ve 59073312/957 sayılı yazısı
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 18.11.2016 tarihli tutanağı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Planlaması yüksek lisans öğrencisi Metin KORKMAZ'ın "Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları Araştırmak" konulu tezi kapsamında; İlimiz Fatih İlçesine bağlı 24 (yirmidört) adet resmi ortaokullarda anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

23/11/2016

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER
Ek 1 Genelge
Ek-2 Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Strateji Geliştirme Şubesi Binbirdirek Mh. İmran Öktem Cd. No: 1Fatih /İSTANBUL
e-posta: sgb34@meb.gov.tr Belgegeçer: (0212) 455-06-52 Bilgi için: Tel: (0212) 4550400- 436-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ac5d-6dac-3074-8741-9474 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/13467528
Konu: Anket Araştırma İzni

29.11.2016

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ'NE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) 09.11.2016 tarihli ve 59073312/957 sayılı yazınız
b) Valilik Makamının 23.11.2016 tarih ve 59090411-20-E.13228393 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Planlaması yüksek lisans öğrencisi Metin KORKMAZ'ın "**Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları Araştırmak**" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul İdarecilerinin denetim gözetim ve sorumluluğunda eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik onayı doğrultusunda uygulanması iş ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Strateji Geliştirme Şubesi Binbirdirek Mh. İmran Öktem Cd. No: 1Fatih / İSTANBUL
e-posta: sgb34@meb.gov.tr Belgegeçer: (0212) 455-06-52 Bilgi için: Tel: (0212) 4550400- 436-239

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 81c3-8048-3531-8a72-10b8 kodu ile teyit edilebilir.

ANKET UYGULANAN KURUMLAR LİSTESİ

SIRA NO	İLÇE ADI	OKUL ADI
1	FATİH	Fatih Atatürk İmam Hatip Ortaokulu
2	FATİH	Fatih Edirnekapı İmam Hatip Ortaokulu
3	FATİH	Fatih İmam Hatip Ortaokulu
4	FATİH	Fethiye İmam Hatip Ortaokulu
5	FATİH	Gazi İmam Hatip Ortaokulu
6	FATİH	Neslişah İmam Hatip Ortaokulu
7	FATİH	Aksaray Mahmudiye Ortaokulu
8	FATİH	Büyük Reşitpaşa Ortaokulu
9	FATİH	Çapa Atatürk Ortaokulu
10	FATİH	Fatih Cibali Ortaokulu
11	FATİH	Hattat Rakım Ortakokulu
12	FATİH	Hırkai Şerif Ortaokulu
13	FATİH	İbrahim Alaattin Gövsa Ortaokulu
14	FATİH	Karagümrük Ortaokulu
15	FATİH	Mehmet Akif Ortaokulu
16	FATİH	Oruçgazi Ortaokulu
17	FATİH	Sancaktar Hayrettin Ortaokulu
18	FATİH	Tarık Us Ortaokulu
19	FATİH	Tevfik Kut Ortaokulu
20	FATİH	Uzun Yusuf Ortaokulu
21	FATİH	Vedide Baha Pars Ortaokulu
22	FATİH	Yavuz Selim Ortaokulu
23	FATİH	Yedikule Ortaokulu
24	FATİH	Yunus Emre Ortaokulu

ÖZGEÇMİŞ

Metin KORKMAZ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 20.12.1985
Doğum Yeri : Mardin
Medeni Durumu : Evli
Elektronik Posta : mtnkorkmaz-34@hotmail.com
Telefon : 0539 371 66 56

Eğitim

İlk ve Ortaokul : Diyarbakır İstiklal İlköğretim Okulu (1994-2001)
Lise : Diyarbakır Şht. Emn. Müd. Ali Gaffar Okkan Lisesi (2002-2005)
Lisans : Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bölümü (2006-2010)
Yüksek Lisans : İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlama Anabilim Dalı (2015-2017)

Çalıştığı Kurumlar

İstanbul/Fatih Yedikule Ortaokulu Sosyal Bilgiler Öğretmeni (2013-)