

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
TARZLARINA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN KURUMA BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ (BAĞCILAR ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Nuran ALDAN**

İSTANBUL, 2009

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
TARZLARINA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN KURUMA BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ (BAĞCILAR ÖRNEĞİ)**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Nuran ALDAN

Öğrenci No:
060712030

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Şule KAYA

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. 04.09.2009

Nuran ALDAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

10.09.2009

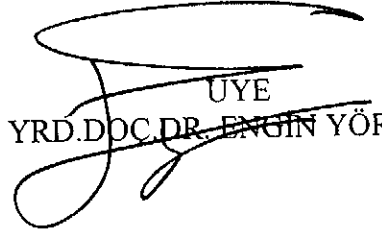
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060712030 numaralı *Nuran Aldan*'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARINA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN KURUMA BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (BAĞCILAR ÖRNEĞİ)**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.09.2009 tarih ve 2009/24 sayılı toplantısında seçilen ve Takdim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oycağılığı/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

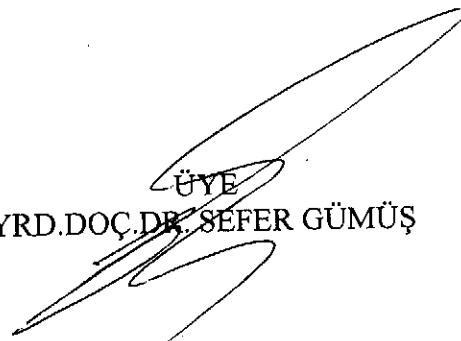
DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. FERDA ŞULE KAYA



UYE
YRD.DOÇ.DR. ENGIN YÖRÜK



UYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARINA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE SINIF ÖĞRETMENLERİNİN KURUMA BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (BAĞCILAR ÖRNEĞİ)

NURAN ALDAN

ÖZET

Bu tez çalışmasında; ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılıkları arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

Araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılık düzeylerinin, hangi yönetim biçiminde daha yüksek, hangisinde daha düşük olduğunu belirlemek ve sınıf öğretmenlerinin yaş, kıdem, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerinin alt grupları arasında, kuruma bağlılıkları açısından fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle iletişim ve öğeleri tanımlanmıştır. Daha sonra örgütsel iletişim ve iletişimin örgüt ve yönetimdeki yeri irdelenmiştir. Birinci bölümün sonunda ise okul yöneticisinin görev, rol ve sorumlulukları, davranış biçimleri ve iletişimcilik yönü incelenmiştir. İkinci bölümde yönetim biçimleri ve kurumsal bağlılık kavramları irdelenmiş, kurumsal bağlılığın özellikleri, öğretmenlerde kurumsal bağlılığı oluşturan etmenler üzerinde durulmuş ve farklı yönetim anlayışları kuruma bağlılık üzerindeki etkileri açısından karşılaştırılmıştır. Üçüncü bölüm ise uygulama bölümüdür.

Araştırma sonunda; okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılıkları arasında anlamlı ama çok güçlü bir ilişkinin olmadığı, demografik özelliklerden cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin kuruma bağlılığı etkilemediği sonucuna varılmıştır. Ancak yönetim tarzları, kuruma bağlılığa etkileri açısından karşılaştırıldığında; demokratik ve danışmacı yönetim anlayışında kuruma bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticiliği, sınıf öğretmeni, kuruma bağlılık, iletişim.

**RELATIONSHIP BETWEEN THE ATTITUDE OF
PRIMARY SCHOOL MANAGERS WITH RESPECT TO
THEIR MANAGEMENT STYLES AND THE ORGANIZATIONAL
COMMITMENTS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS
AND APPLICATION (EXAMPLE OF THE DISTRICT OF BAĞCILAR)**

NURAN ALDAN

ABSTRACT

The subject of this study is the relationship between the attitude of primary school managers with respect to their management styles and the organizational commitments of primary school teachers.

The purpose of this study is to determine in which management style the organizational commitment level of primary school teachers is higher and in which one it is lower and to reveal whether there is a difference concerning the organizational commitments of teachers between the subgroups of demographic characteristics like the age of the teachers, the length of their service and their level of education.

In the first part of this study we primarily investigated communication and its factors. We examined afterwards the notions of organizational communication and the place of communication in organizations and management. The end of the first part dealt with the mission, the role and responsibilities, the ways of behavior and the communicative sense of the school managers. In the second part, we studied the notions of management styles and organizational commitment, emphasized on the properties of organizational commitment and the factors constituting the organizational commitment by teachers and compared the various management concepts in relation to their effects on organizational commitment. The third part is the application part.

At the end of the study, we came to the conclusion that the relationship between the management styles of the school managers and the organizational commitment of teachers is meaningful but not strong and that the demographic characteristics, gender, age and level of education do not act on the organizational commitment. However with the comparison of management styles with respect to the effects on organizational commitment, we observed that the level of organizational commitment regarding the democratic and consultative management approach is higher.

Key Words: School management, teacher, organizational commitment, communication.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Şekiller Listesi	VII
Grafikler Listesi	VIII
Kısaltmalar	IX
Giriş	1

İ.BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİNDE İLETİŞİM ve OKUL YÖNETİCİLİĞİ

1. İLETİŞİM	4
1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi	4
1.2. İletişimin Temel Öğeleri	5
1.3. Örgütsel İletişim Tanımı ve Biçimleri	7
1.3.1. Sözlü İletişim	7
1.3.2. Yazılı İletişim	8
1.3.3. Sözel Olmayan İletişim	8
1.4. İletişimin Örgütte ve Yönetimdeki Yeri ve Önemi	8
2. OKUL YÖNETİCİLİĞİ	9
2.1. Okul Yöneticisinin Okuldaki Roller ve Sorumlulukları	10
2.2. Okul Yöneticisi ve Liderlik Davranışları	13
2.3. Okul Yöneticisinin Davranış Biçimleri	15
2.4. Okul Yöneticisinin İletişim Becerisi	18
2.5. İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi	20
2.5.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere İlettikleri Bilgiler	21
2.5.2. Öğretmenlerin Yöneticilere İlettikleri Bilgiler	22

II. BÖLÜM
OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARI İLE KURUMA BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ

1. YÖNETİM BİÇİMLERİ YAKLAŞIMLARI	23
1.1. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı	23
1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı	24
2. KURUMA BAĞLILIK KAVRAMI	26
2.1. Kuruma Bağlılık Boyutları	28
2.1.1. Ayrılma Eğilimi Boyutu	28
2.1.2. Özdeşleşme Boyutu	29
2.1.3. İçselleştirme Boyutu	29
2.2. Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörler	30
2.2.1. Kişisel Faktörler	30
2.2.2. Kurumsal Faktörler	31
2.3. Kuruma Bağlılıkta Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Etkisi	32
2.3.1. Kuruma Bağlılık ve Otoriter Yönetim Tarzı	33
2.3.2. Kuruma Bağlılık ve Paylaşımçı-Otoriter Yönetim Tarzı	34
2.3.3. Kuruma Bağlılık ve Danışmacı Yönetim Tarzı	35
2.3.4. Kuruma Bağlılık ve Demokratik Yönetim Tarzı	35
2.4. Kuruma Bağlılık Açısından Okul Yöneticisi-Öğretmen İletişimi	37

III. BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ	39
1.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsam ve Sınırlılıkları	39
1.2. Araştırmanın Modeli	40
1.3. Temel ve Alt Hipotezler	41
1.3.1. Temel Hipotez	41
1.3.2. Alt Hipotezler	41
1.4. Önkabuller	42

1.5. Evren ve Örneklem	42
1.5.1. Evren	42
1.5.2. Örneklem	43
1.6. Veri Toplama Aracı	45
1.7. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı	48
1.7.1. Araştırma Süreci	48
1.7.2. Araştırmanın Uygulanması	48
2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	49
2.1. Ölçeğin Geçerliliği, Yanıtların Dağılımı ve Faktörlerin Analizi	50
2.2. Demografik Özelliklerin Dağılımı ve Kuruma Bağlılık İle İlişkilerinin İncelenmesi	56
2.3. Sınıf Öğretmenlerinin, Yöneticilerinin Yönetim Tarzına İlişkin Tutumları İle Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	77
2.4. Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörlerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin Kuruma Bağlılık Faktörleri İle İlişkilerinin İncelenmesi	82
SONUÇ	90
ÖNERİ	94
KAYNAKÇA	96
EKLER:	
EK- 1: Araştırmada Uygulanan Anket Formları	
EK- 2: Araştırmanın İzin Yazısı	
EK- 3: Özgeçmiş	

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Okul Müdürlerini Karar Alma Sürecinde Etkileyen İç ve Dış Öğeler	17
2. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	44
3. Yönetim Tarzına İlişkin Tutumlar Ölçeği Faktörleri ve Değerleri	46
4. Kuruma Bağlılık Ölçeği Faktörleri ve Değerleri	47
5. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	50
6. Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Ölçeğine Verilen Yanıtların Dağılımı	51
7. Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörlerinin İç Analizleri	52
8. Yönetim Tarzına Ait Faktörlerin Birbirleri Arasındaki Farklılıklar	52
9. Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörlerinin Kendi Aralarındaki Anlamlılık Düzeyi	53
10. Kuruma Bağlılık Ölçeğine Verilen Yanıtların Dağılımı	54
11. Kuruma Bağlılık Faktörlerinin İç Analizleri	55
12. Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki Farklılıklar	55
13. Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Kendi Aralarındaki Anlamlılık Düzeyleri	55
14. Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri	57
15. Cinsiyetin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları	58
16. Kuruma Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları	60
17. Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri	60
18. Yaş Gruplarının Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları	62
19. Kuruma Bağlılık Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları	64

20. Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri	65
21. Eğitim Seviyesinin Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları	66
22. Kuruma Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları	68
23. Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri	69
24. Mesleki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları	71
25. Mesleki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Etki Değerleri	72
26. Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Okullarındaki Görev Süresine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri	74
27. Mevcut Okulundaki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi	75
28. Mevcut Okulundaki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Etki Değerleri	76
29. Demokratik Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon	78
30. Danışmacı Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon	80
31. Paylaşımçı-Otoriter Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon	81
32. Otokratik Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon	81
33. Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Cinsiyetlerine Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu	84
34. Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Yaşlarına Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu	85

35. Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Eğitim Durumlarına Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu	86
36. Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu	87
37. Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. İletişim Süreci ve Öğeleri	5
2. Yönetim Biçimleri Izgarası	26
3. Yönetim Biçimleri	33

GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Cinsiyete Göre Ankete Katılanların Dağılımı	58
2. Cinsiyetin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi	60
3. Yaş Gruplarına Göre Ankete Katılanların Dağılımı	62
4. Yaş Gruplarının Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi	64
5. Eğitim Seviyelerine Göre Ankete Katılanların Dağılımı	66
6. Eğitim Seviyesinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi	68
7. Mesleki Deneyim Süresine Göre Ankete Katılanların Dağılımı	71
8. Mesleki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi	73
9. Mevcut Okulundaki Deneyim Süresine Göre Ankete Katılanların Dağılımı	75
10. Mevcut Okulundaki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi	77

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
İ.İ.B.F.	İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi
İÖÖ	İlköğretim Okulu
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
M.Ü.	Marmara Üniversitesi
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss	Sayfalar
SPSS	Statistical Package For The Social Sciences (İstatiksel Analiz Programı)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Üni.	Üniversite

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan toplumsal yaşamla uyumunu ilk olarak iletişimle gerçekleştirmektedir. İletişim, kişiler arası duygu, düşünce ve bilgi aktarımı süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim yaşamsal bir zorunluluktur. Sosyal yaşamın içinde her davranışın bir anlamı vardır, yani her davranışla karşı tarafa bir ileti gönderimi söz konusudur. Karşılıklı etkileşimin olmadığı bir durumda iletişimden söz edilememektedir.

İletişimin örgüt boyutu ise; bir örgütte çalışan iş görenlerin birbirleri ile olan biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişim kanallarını kapsamaktadır. Örgütsel iletişimin etkinliği; iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla da iş görenlerin davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütsel bağlılık; iş görenlerin örgüte karşı göstermiş oldukları bir davranıştır. Örgütün amaç ve değerlerine bağlanmayı ifade eder, gönüllülük esastır. Zorlama ile bağlılık oluşturulamayacağı gibi örgüte duyulan bağlılığı da dış güçler tarafından zorlama ile yok etmek mümkün olmamaktadır. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında, örgüt yapısını, kişisel demografik faktörleri ve işe ilişkin faktörleri sayabiliriz. Bu faktörlerin olumlu yöndeki etkileri örgüte duyulan bağlılığı da etkilemektedir.

İletişimin, bireyden topluma kadar her ortamda ne kadar önemli bir araç olduğunu tekrarladığımızda, örgütteki iletişimin etkinliğinin de örgüte duyulan bağlılıkta etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Okulunun yapısını bilen ve çevrenin özelliklerini tanıyan yönetici görevlerini yerine getirmek, her türlü sorunu çözmek, duygu ve düşüncelerini paylaşmak için iletişime ihtiyaç duyacaktır. İletişim sayesinde kendini ve kurumunu geliştirebilme imkanı bulabilen yöneticinin işyerinde verimi artırması ve uygun iş ortamı oluşturması; bilgi, beceri, yetenek ve yöneticilikle ilgili vasıflarla donanmış olmasına bağlıdır. Bu da yöneticiyi, anlamak ve anlaşılacak zorunda bırakmaktadır. Okul yöneticisi, öğretmeni, öğrencisi, velisi ve okul çalışanlarıyla geniş bir insan kitlesine hitap etmektedir. İnsanın temel becerisi olan iletişim ise, okul yöneticisinin etkili ve doğru sonuçlara ulaşmasını kolaylaştıran önemli bir araçtır.

Okulda iki tür iletişim gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi, insanların olduğu her yerde var olan kişilerarası iletişim, ikincisi ise örgütün olduğu her yerde var olan örgütsel iletişimdir

Eğitim yönetimi ve onun alt alanı olan okul yönetiminin uygulama alanı, eğitimin ve okulun genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmektir. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi de her kademe ve konumdaki yöneticinin insan ve madde kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmasına, işbölümü yaparak çalışanlarla işbirliği ve iletişim içinde olmasına bağlıdır. Bu ise yönetim ilke, kuram, teknik ve yöntemlerinden yararlanmakla mümkün olacaktır.

Eğitim-ğretim faaliyetlerinin tamamının ortak amacı devletin ve milletin gelecekte sorunlarla karşılaşmamasını sağlamaktır. Bu amacın gerçekleşmesi için gerekli olan en önemli veriler zgven kazanmış ve başarmaktan zevk alan bireyler yetiştirmektir. Günümüz devlet okullarına bakıldığı zaman eskiye nazaran daha aktif ve ğrenci merkezli bir eğitim-ğretim ortamı olduğu görülmektedir

Eğitim rgtlerinde yapıdan kaynaklanan üst, ast ve denk iletişim düzeyleri vardır. Hiyerarşik bu yapı içerisinde ilköğretim okulu müdürleri, ilköğretim okullarında görevli ğretmen ve diğer çalışanların amiri konumundadır.

Eğitim-ğretim hizmetlerinin devlet kanalıyla veriliyor olması; ğretmen ve idarecilerin devletin memuru olmasından dolayı, ğretmen olarak atanıldıktan sonrasında kayda değer bir denetim ve takip yapılmamaktadır.

Devlet Memurlarının her türlü hak, görev, sorumlulukları gibi konularla ilgili yönetmelik, kanun ve tüzükler bakanlık ve hkmet tarafından hazırlanmaktadır. Uygulaması ise hiyerarşik sistem içinde gerçekleştirilmektedir. Okul müdürü de devlet memurudur. Öğretmen de devlet memurudur. Okul müdürleri sıkı ve yaptırımı olan bir denetime tabi değildir. Bir okul başarısız olduğunda devlet veya üst makamlar yeterli derecede (hatta hiç) denetleme yapmamaktadır. Okul müdürü olan bir insan başarısız olduğunda görevden alma işlemi çok uzun bir süreç sonunda olabilmekte, ya da hiç dokunulamamaktadır. Görevden alınan pek çok idareci, kararı mahkemeye taşıyıp görevine geri dönmektedir.

Bu anlamda ülkemizde hiçbir okul müdürü titiz bir denetime tabi değildir. Hiçbir merci okulun başarısını sorgulamamaktadır. Gayret eden, başarısızlıktan rahatsız olan, okulunu başarılı kılmak için hırslı olan okul idarecileri olması ülkemiz ve öğrencilerimiz bakımından son derece önemli bir faktördür.

Tezimin konusunu "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Sınıf ğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişi" olarak seçmemin sebebi ise okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf

öğretmenlerinin kuruma olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını; eğer ilişki varsa ne düzeyde olduğunu belirlemektir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmeleri, etkili bir iletişimin kurulabilmesi gelecek nesillerin daha sağlıklı yetişmesi bakımından son derece önemlidir. Çalışmamızın amacı okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf öğretmenlerinin kuruma olan bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının ve iletişim becerilerinin öğretmenlerin moral-motivasyonuna etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Çalışmada okul yöneticilerinin iletişimcilik yönleri ve yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf öğretmenlerinin kuruma olan bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığı; ilişki var ise ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle iletişim ve öğeleri tanımlanmıştır. Daha sonra örgütsel iletişim ve iletişimin örgüt ve yönetimdeki yeri irdelenmiştir. Birinci bölümün sonunda ise okul yöneticisinin görev, rol ve sorumlulukları, davranış biçimleri ve iletişimcilik yönü incelenmiştir. İkinci bölümde yönetim biçimleri ve kurumsal bağlılık kavramları irdelenmiş, kurumsal bağlılığın özellikleri, öğretmenlerde kurumsal bağlılığı oluşturan etmenler üzerinde durulmuş ve farklı yönetim anlayışları kuruma bağlılık üzerindeki etkileri açısından karşılaştırılmıştır. Üçüncü bölüm ise uygulama bölümüdür.

I.BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİNDE İLETİŞİM ve OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Araştırmanın kuramsal temelinin ilk bölümünde; öncelikle iletişim ve öğeleri tanımlanmıştır. Daha sonra örgüsel iletişim ve iletişimin örgüt ve yönetimdeki yeri, okul yöneticiliği, okul yöneticisinin rol ve sorumlulukları, liderlik davranışları ile iletişim becerisi ele alınmıştır. Kuramsal temelin ikinci bölümünde ise; yönetim biçimleri yaklaşımları, kuruma ve mesleğe bağlılığın tanımı yapılarak, yöneticilerin yönetim tarzları kuruma bağlılık açısından değerlendirilmektedir.

1. İLETİŞİM

1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi

İnsanlar çevreleri ile sürekli bir etkileşim içindedirler ve çevrelerinde olan biteni merak ederler, duygu ve düşüncelerini paylaşmak, başkalarının duygu ve düşüncelerini de öğrenmek isterler. İnsanların bu anlama ve anlatma isteği sonucu iletişim süreci ortaya çıkar. Bu anlamda iletişim, duyguların, düşüncelerin, sorunların ve bilgilerin bireyler ve gruplar arasında sözlü ya da yazılı gibi çeşitli yollarla aktarılması, iletilmesi sürecidir diye tanımlanabilir.¹

İletişim insanlar için vazgeçilmez bir araç, yaşamsal bir zorunluluktur. Yazmak, okumak, konuşmak, dinlemek, jest ve mimikler hatta susmak bile iletişim demektir. Çünkü hayatta her davranışın bir anlamı vardır ve susmak ta bir davranış, anlamlı bir mesajdır.²

İletişim; insan davranışlarında değişiklik yapmak amacıyla her türlü mesajı iletme, bilgi ve haberin bir kimseden başka bir kimseye aktarılması sürecidir.³

İletişim aynı zamanda bireyde tutum geliştirmek ya da var olan tutumun şiddetini arttırmak veya değiştirmek olarak tanımlanabilir⁴

İletişim olmadan insanlar anlaşamaz, ortak bir amaç ve değer çevresinde birlik oluşturamaz. İletişim yoluyla insanlar arasında ilişkiler düzenlenerek belli amaçlar ve değerler çevresinde birlik oluşturulabilir ya da insanlar yönlendirilebilir. Bu nedenle

¹ Erdoğan, İrfan, Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, ss. 57-58.

² Erdoğan, İlhan, İletişimi Anlamak, Ankara, 2003, s.18.

³ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2009, s. 42.

⁴ Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2006, s. 180.

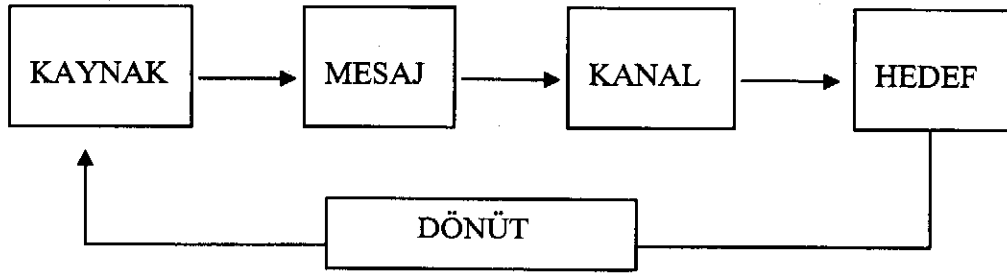
İletişim yönetim açısından da çok önemli bir araçtır. Çünkü yönetimde planlama, kontrol, karar verme gibi süreçlerin işlenmesi iletişime bağlıdır.⁵

İletişim toplum yaşamında önemli bir yere sahiptir. Bu önem şu nedenlere dayandırılabilir. İnsanlar dünyanın bir ucunda olan bir olaydan, diğer ucundan anında haber alabilmektedirler. İnternet aracılığı ile istenilen tüm bilgilere ulaşılabilir. En önemlisi geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe bilgi aktarımı, teknolojik gelişmeler, tarihin yazılması, yeni nesillerin yetiştirilmesi iletişime bağlıdır.

İletişim çocukluktan başlamak üzere, kişiye aile, çevre, okul, iş, toplum aracılığıyla etkide bulunan çift yönlü bir süreçtir. Sağlıklı bir iletişim hayata anlam kazandırır, bireyin kişilik gelişimini ve ruh sağlığını olumlu yönde etkiler ve bireyi topluma uyumlu hale getirir. Ancak bunların olabilmesi için kişinin karşısındakileri doğru anlaması gerekir. Kişinin karşısındakileri doğru anlayabilmesi için kişinin öncelikle kendisini tanıması ve anlaması gerekir. Çünkü kendisini tanımayan insanın başkalarını tanıması çok zordur.

1.2. İletişimin Temel Öğeleri

İletişim; kaynağından çıkan mesajların semboller ve kanallar yoluyla alıcıya aktarılması sürecidir. İletişim sürecinin amacı kaynağın düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır. Kişiler arasında iletişimin sağlıklı kurulabilmesi iletişimin temel öğeleri olan kaynak, mesaj, kanal, hedef ve geri bildirimle bağlıdır.⁶



Şekil 1: İletişim Süreci ve Öğeleri

Kaynak: Ateş, a.g.t., s. 12'den Paksoy ve Acar; 1998, s. 3-4.

⁵ Erdoğan, İrfan, a.g.k., s. 58.

⁶ Ateş, Ö.T., "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları", Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005, s. 11.

Kaynak; mesaj gönderen kişi ya da kişilere denir. Kaynağın önce mesajı iyi saptaması gerekir. Çünkü iletişimi başlatan kaynaktır ve mesajın anlaşılır olması gerekir. Bu nedenle kaynağın bilgili ve bilinçli olması mesajın sağlıklı olmasına sebep olur. Ayrıca kaynağın sağlıklı bir iletişim kurabilmesi için güvenilir, saygın, uzman ve mesajı alacak olan hedefin tepkilerine açık olması gerekir.⁷

Mesaj; sözlü ya da yazılı olabilir, jest ve mimikler, duruş şekli hatta bir bakış bile mesaj olabilir. Önemli olan mesajın anlamlı olarak kodlanmış olmasıdır. Sağlıklı bir iletişim için mesajın hem kaynak hem de alıcı için anlamlı, anlaşılır olması gerekir.⁸ Mesajın anlaşılır olabilmesi için alıcının eğitim düzeyine ve diğer özelliklerine uygun olması, açık ve net olması gerekir. Örneğin sınıf öğretmenlerinin ilköğretim birinci sınıf ile beşinci sınıfta öğrencilere dersi anlatma yöntemleri farklıdır. Öğretmenler öğrencilerle sağlıklı bir iletişim kurabilmek için onların seviyelerine inebilmelidirler.

Kanal, mesajın beş duyu organı ile alıcıya iletiildiği yoldur. Örneğin mesaj, söz ile kulağa, yazı ile göze, basın yayın yoluyla hem göze hem kulağa hitap edebilir. Bir mesaj aynı anda birkaç duyu organını etkileyen bir kanalla iletiliyorsa etkinliği ve doğruluğu o kadar artacaktır. Ayrıca kanalların doğrudan ve kısa olmalarına dikkat edilmelidir. Çünkü kanalın uzun olması mesajın içeriğinin değişmesine sebep olabilir.⁹

Hedef; Kaynağın gönderdiği mesajları alan kişi ya da kişiler hedefdir. Hedeflere alıcı da denilebilir. İletişimde, gönderilen mesaja istenilen tepkiyi vermesi beklenen kişidir alıcı. Alıcının gelen mesajlara karşı önyargılı olmaması gerekir. Aksi halde mesajı doğru, kaynağın anlamlandırdığı şekilde almayabilir. Yüz yüze, sözlü bir iletişim söz konusu ise hedefin iyi bir dinleyici olması gerekir. İletişim iletiyi birilerinin alması ile gerçekleşir. Yazar kitap yazar okuyucular okur, müzisyen müziğini yapar dinleyici dinler, haberci haber sunar insanlar dinler. Tüm bunlar insanlar arası iletişime örnektir.¹⁰

Dönüt; Alıcı(hedef) kendisine gönderilen mesajı aldıktan sonra bunu anlamlandırarak bir cevap oluşturur ve yine bir kanal yolu ile kaynağa gönderir. Alıcıdan kaynağa gönderilen bu tepkilere dönüt(geri besleme ya da bildirim) denir. Kaynak aldığı dönütler sayesinde mesajlarının doğru iletilip iletilmediğini, alıcının doğru yorumlayıp yorumlamadığını anlar. Aldığı dönüt ile kaynak, alıcının tepkilerini algılamış olur.¹¹

⁷ Erdoğan, İrfan, a.g.k., s. 59.

⁸ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s. 358.

⁹ Erdoğan, İrfan, a.g.k., s. 59.

¹⁰ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2007, s. 150.

¹¹ Eren, E., a.g.k., s. 359.

1.3. Örgütsel İletişim Tanımı ve Biçimleri

Bir örgütte, kişiler ya da gruplar arasında ilişkileri geliştirmek, etkili bir koordinasyonu ve örgüt içinde haberleşmeyi sağlamak amacıyla kurulan iletişim, örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim örgüt içindeki ve örgüt dışındaki bireyler arasında gerçekleşir.¹²

Örgüt, kişiler arası ilişkilere dayalıdır ve daima değişim içindedir. Çünkü kişiler arasında ilişkilerin temelinde iletişim yatar. Örgüt içinde koordinasyonu sağlarken, karar alma sürecinde kararların iletimi iletişim ile gerçekleşir. Kısaca örgüt bir iletişim ağıdır diyebiliriz.¹³

Bir örgüt içinde iletişim süreci ne kadar sağlıklı ise örgüt üyelerinin çalıştıkları işten ve örgütlerinden memnuniyeti ile örgütün verimliliği o kadar fazladır.

Örgütlerde biçimsel iletişim kurmak için bazı araçlardan yararlanır. İletişim araçları günümüzde örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Bunun için örgütlerde kullanılan araçlara göre üç türlü iletişim biçimi görülmektedir. Bunlar:

- 1- Sözlü İletişim
- 2- Yazılı İletişim
- 3- Mimiklerle İletişim'dir.¹⁴

1.3.1. Sözlü İletişim

İletişim denilince akla ilk gelen sözlü iletişimdir. Kelimeler ve dil sözlü iletişimin temelidir. Ancak sadece dil değil, vurgu, sesin tonu, şiddeti de sözlü iletişimde anlam taşımaktadır. Örneğin sinirlendiğimizde, kelimeleri kullanarak iletişim kurarız. Ancak, öfkemizin derecesi kelimelerimizi nasıl kullandığımız ile belirlenir. Biz öfkemizi kontrol altına aldığımızı zannedebiliriz, ancak; sesimizin tonu bizi ele verir.¹⁵

Sözlü iletişim yüz yüze veya telefon gibi ses ileten araçlarla yapılabilir. Konferans, seminer, toplantı ve görüşme gibi araçlar sözlü iletişimin yapılmasına olanak sağlarlar.

¹² Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2009, s. 42.

¹³ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2008, s. 113.

¹⁴ Taymaz, a.g.k., s. 43.

¹⁵ Karlı, C., "İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 17.

1.3.2. Yazılı İletişim

Bilgi veya haber iletmek için yazılı araçlar kullanılarak yapılan iletişimdir. Yazılı iletişim araçları iletinin kalıcı olmasını sağlar, böylece ileti geçerliliğini ve doğruluğunu da yitirmez.¹⁶

Yazılı iletişim özellikle örgütler açısından çok önem taşımaktadır. Emir ve talimatlar yazılı olarak iletilir, alt ve üst kademe arası iletişimde, yasal düzenlemelerde, örgütsel yazıların tümünde yazılı iletişim kullanılır.

1.3.3. Sözel Olmayan İletişim

Gönderilen iletideki anlamın mimiklerle, beden hareketleri ve davranışlarla aktarılmasıdır. Konuşma olmadan ya da konuşmaya bağlı olarak anlamın jest ve mimikler aracılığıyla aktarılmasıdır. Sözsüz iletişim duyguları ve ilişkileri en iyi ifade etme yoludur. Yazılı ve sözlü iletişim ise akıl, mantık ve düşüncüyü en iyi ifade edebilme yoludur.¹⁷

1.4. İletişimin Örgütte ve Yönetimdeki Yeri ve Önemi

İletişim olmadan ortak amaç ve değerler doğrultusunda insanları güdülemek mümkün değildir. Dolayısıyla iletişim olmadan örgüt olamaz. Özellikle karar verme gibi yönetimin temelini oluşturan yönetim süreçlerinde iletişimin çok büyük rolü vardır. İletişimin niteliği yönetim süreçlerinin de niteliğini etkilemektedir. Bu nedenle iletişim yolları olabildiğince kısa ve doğrudan olmalıdır. Örgüt içinde bireyler hem kaynak hem de alıcı konumunda olabilmelidirler.¹⁸

İletişim, eğitim örgütleri olan okullarda da çok önem taşımaktadır. Çünkü okulların girdisi de çıktısı da insandır ve öğretim de iletişime dayalıdır. Kısacası iletişim okullarda hem eğitim için hem de yönetim için bir gerekliliktir. Okulun etkinliğinin artırılması okul yöneticisinin etkinliğine ve iletişim becerisine bağlıdır.¹⁹

Örgütlerde iletişimin sağlıklı olması için hem kaynak hem de alıcı etkin olmalıdır. Bu şekilde çözümü kimin getirdiği önemli değil, iki tarafında benimsemiş olması önemlidir. Çünkü u ilişki biçiminde sorunlar görmezden gelinmez, işbirliği ile çözülmeye çalışılır.²⁰

Örgütlerde iletişimin etkili olabilmesi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim olarak üç yönlü bir süreç olmasına bağlıdır. Yukarı doğru olan iletişimde,

¹⁶ Taymaz, a.g.k., s. 43.

¹⁷ Taymaz, a.g.k., s.43.

¹⁸ Aydın, a.g.k., s. 160.

¹⁹ Ateş, a.g.t., s. 38.u

²⁰ Erdoğan, İrfan, a.g.k., s. 66.

astların görüşleri doğru ve zamanında olarak yönetime iletilir. Aşağı doğru iletişimde; üst yönetimin görüş, öneri ve emirleri aktarılmaktadır. Bu nedenle örgütsel iletişimin aşağı doğru olan yönü zorunludur. Yatay iletişim ise örgüt içindeki bireylerin bilgi ve düşüncelerini paylaşarak sosyal bir bütün oluşturmalarını sağlamaktadır. Örgütlerde baskın olan iletişim yönü, aşağıya doğru olan iletişimdir. Ancak sağlıklı bir iletişimin olduğu örgütlerde çalışan bir birey, örgüt içinde, istediği bir başka bireyle iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır.²¹

Eğitim örgütlerinde iletişimin etkin olabilmesi için yöneticinin ihtiyaçlara göre iletişim kanallarının açık olması gerekir. Okul yöneticisi okulda olan biten ile ilgili öğretmenleri bilgilendirir ve onların görüşlerini belirtmelerine olanak verir. Okulun politikasının ve planlarının oluşturulmasında öğretmenlerin katılımı sağlanır.

2. OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Yönetim insanların var olduğu her yer ve zamanda var olmuştur. İnsanlık tarihi kadar eskidir. İnsanın varlığını sürdürmesi doğayla mücadele etmesi ve doğaya hâkim olmasına bağlıdır. Doğaya hâkim olma insanların birlikte yaşamasını zorunlu kılmıştır. İnsanların bir arada yaşamaya başlaması ile toplumlar oluşmuştur. Toplum içinde yaşayan insanlar, birbirlerini farklı biçim ve yoğunlukta etkilemeleriyle, değişik rol ve statüler oluşturmuştur. Yani belirli bir amaca ulaşma çabasının olduğu her yerde “yönetim” söz konusu olmuştur.

Yönetim birden fazla kişinin olduğu durumlarda vardır. Bu nedenle bir grup sürecidir ve sosyal niteliktedir. Yönetim sürecinde; bireyleri amaçlara yöneltme, aralarında işbirliğini sağlama, faaliyetleri koordine ve kontrol etme fonksiyonlarını yerine getirecek olan kişi yöneticidir.²²

Bir bireyin ya da bir grup insanın etkinliklerini belirli bir amaca ulaşmak için yönlendiren, bireylerle birlikte onların aracılığıyla amaçlara ulaşan kişilere lider denir.²³

Liderlik özelliklerine sahip fakat yönetim bilgi ve becerisine sahip olmayan bir lider olabileceği gibi, yöneticilik eğitimi almış kişiler de güçlü bir lider olmayabilirler. Bu iki kavram aslında birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayıcı kavramlardır. Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir.²⁴

²¹ Aydın, a.g.k., ss. 160-161.

²² Eren, E., a.g.k., s. 1.

²³ Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2005, s. 144.

²⁴ Tengilimoğlu, D., “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005, s.26.

Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçları, ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istendik davranış, beceri ve bilgilerin bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı bir örgüttür.²⁵ Okulun bütün yetki ve sorumluluğu da okul müdüründe toplanır. Okul yöneticisi deniliği zaman akla ilk gelende okul müdürüdür.

Okul müdürü öğretim işlerini ve okuldaki diğer bütün işleri; kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde, herhangi bir soruna meydan vermeden yürütme ve denetlemeye yetkilidir ve okulu her yerde temsil eder.²⁶

Okulda, okul müdürünün dışında başka yöneticiler de vardır. Bunlar; müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarıdır. Ayrıca eğitim ile ilgili diğer kurumların yöneticileri de okul yöneticisi kavramını çağrıştırmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticisi kavramı ile okul müdürü kastedilmektedir.

2.1. Okul Yöneticisinin Okuldaki Roller ve Sorumlulukları

Okul yöneticilerinin davranışları büyük önem taşımaktadır. Çünkü eğitim yöneticisi okul gibi eğitim işlerini yerine getiren ve doğru davranış kazandırma hedefi olan bir kurumun en yetkili temsilcisidir. Ve yöneticinin hem iş görenler hem de öğrenciler için bir otorite figürü olarak rol modeli olması gerekir.²⁷

Okul yönetiminin görevi; amaçlara uygun bir şekilde okul örgütünü yaşatmaktır. İnsan ve diğer kaynakları verimli bir biçimde kullanarak amaçları gerçekleştirecek kişi ise okul müdürüdür.

Okul yöneticisi, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, okulda işbirliği ortamını geliştirerek ayrıca bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yaparak okul ortamını buna göre oluşturmakla sorumludur.²⁸

Okul yönetiminde en fonksiyonel öge öğretmen olduğu için okul yöneticisinin onlara uygun bir ortam hazırlaması, kısıtlayıcı uygulamalardan arındırılmış bir çalışma atmosferinin sağlanması gerekir. Okul yöneticisinin davranışları; öğretmenleri yönlendirme, onların motivasyonlarını ve kuruma bağlılıklarını artırma, yetiştirme, geliştirme, mesleği sevdirmeye yönelik olmalıdır. Uygun ortamın sağlanmasında en büyük görev okul yöneticisine düşmektedir.

²⁵ Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000, s. 1.

²⁶ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000, s. 84.

²⁷ Çetin, M.-Özcan, K., “Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S. 20, 2004, s. 24.

²⁸ Yavuz, M., “İlköğretim Okulları Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 16, 2006, s. 659.

Okul yöneticisi öğretmenlerinden sadece görev beklememeli, onların kişiliklerine değer vermeli arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Ayrıca yasalara göre nesnel, eşit ve genel davranmak zorundadır. Din, cinsiyet, siyasi düşünce ayrımı yapamaz. Müdürün yapacağı güdüleme öğretmenlerden beklenen rollerini yerine getirmelerini sağlamalıdır.²⁹

Okulun işleyişinde karar alma ve bunları uygulama yönetimin önemli süreçlerindedir. Çünkü her aşamada akıllıca alınan kararlar okulun başarısını artırır. Yöneticinin işlevlerini yerine getirirken ve problem çözümü için akıllı, mantıklı ve uygulanabilir kararlar verme sorumluluğu vardır. Problemleri zamanından önce fark etmesi yöneticinin daha doğru kararlar almasını sağlayacaktır.³⁰

2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan görev tanımlarından İlköğretim Okulu Müdürlüğü görev tanımı içinde, İlköğretim Okulu Müdürlüğüne atanacaklarda aranan bazı kişisel özellikler şunlardır:³¹

- *“İyi insan ilişkileri kurabilen,*
- *Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,*
- *Objektif değerlendirmeler yapabilen,*
- *Problem çözebilen,*
- *Muhakeme-mukayese becerisine sahip,*
- *Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,*
- *Astları ile uyumlu çalışabilen,*
- *Yeniliklere açık ve kendisini sürekli geliştiren,*
- *Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan,*
- *Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip”* bireyler olması gerekir.

Okul yöneticisi, görev ve sorumluluk alanına giren prosedürleri etkili bir biçimde yerine getirmelidir. Bunun için yetkilerini iyi kullanmalıdır. Ancak değişimin hızlı olduğu günümüzde başarılı okul yöneticisi için yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Gücünü makamından değil sahip olduğu kişisel potansiyelinden almalıdır.³² Yönetici değişen şartlara göre kendini yenileyebilmeli, okuyarak, yazarak,

²⁹ <http://www.egitimbilim.com/makaleler5.htm> (09/ 07/ 2009)

³⁰ Kurtbeyoğlu, D., Okulda Yönetim, Ankara, 1999, ss. 16-17.

³¹ MEB, Tebliğler Dergisi, S. 2508, 2000, s. 66.

³² Karlı, a.g.t., s. 66.

tartışarak, gezip görerek kendini yetiştirerek geliştirmelidir. Böylece yeni durumlara daha rahat uyum sağlayabilecektir.

Problem çözme becerisi, kişinin bilgisini ve becerisini ortaya koyan göstergelerden biridir. Bu anlamda okul yöneticisinin okuldaki başarıları göstergelerinden biri de problem çözme becerisidir. Çünkü yöneticiye sürekli okulla ilgili problemler getirilir ve çözmesi beklenir. Bu yöneticinin varlığının nedenlerinden biridir.³³

Okul müdürünün sorumlulukları, içinde bulunulan ortama göre, görevlerinde olduğu gibi, değişiklik gösterir. Okul müdürünün sorumluluklarının başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁴

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

Okul yöneticisi, öğretmenlerin tutumlarını dikkate alır, değerlendirir ve gerekli tedbirleri önceden alırsa, performans düşüklüğüne ve tatminsizliğe nelerin sebep olabileceğini belirleyebilir. Öğretmenlere yönelik tutum ve davranış biçimleri ile onların morallerini etkileyerek öğrenci başarısı üzerinde de etkili olabilir.

Günümüzde okul yöneticisi statükoyu devam ettiren okul müdürü rolünü üstlenerek bilgi çağının gerisinde kalacağına farkına varmalıdır.³⁵ Artık yöneticinin en önemli ve etkili fonksiyonları, amaçları tanımlamak, işbirliğini sağlamak ve etkili bir iletişim sistemi kurmaktır.³⁶ Ortaya çıkan değişimler yöneticilerin rollerini de etkilemiş; bilgi ve teknolojisi, tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi karşısında yeni roller üstlenmesini zorunlu kılmıştır.

³³ İskender, M. Ve diğerleri, “İlköğretim Okullarında Etkin Yöneticiler İçin Bir Gösterge: Problem Çözme Becerisi”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S. 20, 2004, s. 75.

³⁴ Taymaz, a.g.k., s. 61.

³⁵ Demirel, Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 15.

³⁶ Urlu, R., “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 12.

2.2. Okul Yöneticisi ve Liderlik Davranışları

Liderlik yönlendirme, enerji verme ve bireyleri liderin vizyonuna bağlama yani etkileme sürecidir. Lider ise vizyon ve hedefler oluşturarak, üyelerle bunları paylaşarak ve onları hedeflere ulaşmak için çalışma konusunda yüreklendirerek bu süreci harekete geçiren bireydir. Lider, grup üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden fazlasını onlara yapabilen grup üyesidir.³⁷

Liderlik insanları ortak amaç için yönlendirme kapasitesi ve isteğidir. Ve insanlar sadık olmayan liderleri izlemezler. Etkin bir lider bilgi ve fikirlerini paylaşarak, mesajını açık bir şekilde verip iletişim yeteneğini geliştirerek insanları motive eder. Hatalar da yapsa vazgeçmez, sorunların zorluğu onu yıldırılmaz ve sorumluluk alarak hizmet eder.³⁸

Yönetici ve lider kavramları, grup üyelerini ortak amaca yöneltmesi ve bunların başarılması konusunda benzer özellik göstermesine rağmen bu iki kavram arasındaki fark grup üyelerini amaca yönlendirmede kullanılan güç kaynağıdır. Yönetici gücünü makamından alırken, liderler gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından alır. Lider gelecek için amaç ve vizyon belirlerken, yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir. Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru olan işleri yapar.³⁹

Gerçekte okul yöneticisi formal yetkilerden güç alır. Ancak okuldaki diğer personel tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Okul müdürü ile öğretmenin liderden beklentileri ne kadar uyuyorsa, işe olan tutumları o kadar olumlu olmaktadır. Müdürünün öğretmendeki çekinmeyi ortadan kaldıracak liderlik davranışı göstermesi gerekir.⁴⁰

Lider-yöneticiler için yönettiği bireylerin ihtiyaç ve beklentileri önceliklidir. Hem çevrenin desteğini sağlayan hem de öğretmenleri çevre baskısından koruyan yöneticiler liderlik rolünü benimsemişlerdir. Lider-yöneticiler bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alarak yapılacaklar konusunda onları ikna yoluna başvururlar. Uygulamalarda öğretmenlerin hatta diğer personelin ve öğrencilerin de fikirlerini alıp değerlendirir ve uygulamaya koyar.

³⁷ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2007, s. 2.

³⁸ Maxwell, J.C., Liderlik Nitelikleri (Çev.İ.Şener), İstanbul, 2006, ss. 77-145.

³⁹ Tengilimoğlu, a.g.m., s. 26.

⁴⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., s. 40.

Lider olmak isteyen yöneticinin insan ilişkileri açısından yeterli olması gerekir. İnsan ilişkileri açısından yeterlilik ölçütleri şu şekilde ifade edilmiştir:⁴¹

- *“Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek.*
- *Astlar arasında ortaya çıkan çatışmaları yönetmek.*
- *Astların örgüte uyumunu sağlamak.*
- *Astlarla takım halinde çalışmak.*
- *Astları yönetime katmak.*
- *Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak.*
- *Astların işten doyumunu yükseltmek.*
- *Astları için gelişme ve yetişme olanağı sağlamak.*
- *Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak.*
- *Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.”*

Kanun ve yönetmelikler okul yöneticisinin liderlik tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer müdür okulun veriminden sorumlu ise, bunu gerçekleştirecek personelin seçiminde söz hakkı olmalıdır. Okulun eğitim politikası ve uygulanması üzerine personele söz hakkı tanıyarak, müdür iç öğeleri bütünleştirir ve onların lideri konumuna gelebilir. Müdürlük makamı iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalışmalıdır.⁴²

Lider yöneticiler okul içindeki çalışmalarını kolaylaştırıcı tutum sergilerler. Öğretmenlere ve diğer personellere eşit ve demokratik davranırlar. Kendi yasal görevlerinin dışında da sorumluluklar alırlar. Örneğin mesai saati dışında 1.sınıfların okuma bayramına katılmaları gibi. Lider yönetici çalışanlara karşı baskıcı bir şekilde davranış sergilemez. Bunun yerine onlarla konuşarak, konu ile ilgili bilgi vererek onları ikna eder. Ayrıca lider yönetici insiyatif kullanabilir.

Mükemmel bir eğitim lideri öncelikle vizyon sahibi olmalıdır. Okulunu nereye taşıyacağını bilir. Yaratıcı ve duyarlıdır. Bir problem ile karşılaştığında ona hemen çözüm üretebilmelidir. Öğretmenlerin yaratıcı, yenilikçi ve kendilerini gerçekleştiren

⁴¹ Sümer, T.K., “İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.19.

⁴² Bursalıoğlu, a.g.k., s. 41.

bireyler olması için onları desteklemeli ve yetkilendirici olmalıdır. İnsanların değişimi kabul etmesini sağlayabilmek için yönlendirmeli, değişim odaklı olmalıdır.⁴³

Öğretimsel lider olan bir okul yöneticisi mantıklı olmalı, koyduğu kurallar, şartlar değiştikçe değişmelidir. Hatta öğretmen ve öğrencilerle alınan ortaklaşa kararlar ile kurallar konulmalı ve uygulatılmalıdır. Okul yöneticisi, öğretim sürecinde liderlik rolünü yerine getirirken bazen zorluklarla da karşılaşabilir. Başka bir deyişle yöneticinin öğretim liderliğini etkileyen bazı etkenler vardır. Bunlar; yasal ve bürokratik kısıtlamalar, rol beklentilerinin çatışması ve yeterli zamanın olmamasıdır.⁴⁴

Kültürel lider olarak okul yöneticisinden beklenen; okulun insan kaynaklarını geliştirme, okul kültürüne toplumun gerektirdiği değer ve sembollerini katma, iç ve dış çevre koşullarına dikkat ederek personeline bu değişim sürecinin yarattığı değerlere uyum sağlama konusunda destek olmaktır. Kültürel liderliğin temelinde örgüt kültürünü çekici bir kültür haline getirebilme, geliştirme çabası vardır.⁴⁵

Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun ve okul kültürünün kaynaşmasını sağlamaktır. Paylaşılan kültür bütünlüğü ve vizyon, vizyonun eylemselleştirilmesini kolaylaştırır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme geçebilir.

Sonuç olarak okul müdürü ile öğretmenlerin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyumlu ise göreve yönelik tutumları da o kadar olumlu olacaktır. Lider okul yöneticisi personelin okula ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmede alışılmış davranışların üzerine çıkabilmiş kişidir. Baskı oluşturmadan, insanlara istedikleri gibi davranarak problemleri çözebilir, düzeltici etkinlikler gerçekleştirebilir.

2.3. Okul Yöneticisinin Davranış Biçimleri

Okul yöneticisi, eş düzeyde eğitim almış olan hatta bazen kendine göre daha üst eğitim almış olan öğretmenlerle çalışmak ve bu kişileri yönetmek durumundadır. Bu yüzden okul yöneticisinin görevi diğer yöneticilere göre daha zordur. Ve bundan dolayı okul yöneticisi bu zorlukları dikkate alarak tutum ve davranışlar sergilemek zorundadır.

⁴³ Demiray, Z., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları İle Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 47.

⁴⁴ Glasser, W., Başarısızlığın Olmadığı Okul(Çev. K.Teksöz), İstanbul, 1999, s. 232.

⁴⁵ Gedikoğlu, T. ve diğerleri, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları", M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.19, 2004, ss. 74-75.

Okul yöneticisinin davranışını belirleyen etkenler arasında makam ve kaynak yani, yöneticilerin örgüt içinden veya dışından gelmesi de söylenebilir.⁴⁶ Eğitim sisteminde okul yöneticileri bu makama, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından atanarak gelmektedirler. Yöneticinin kendi kurumunun içinden veya kurum dışından gelmiş olması davranışlarını etkileyen önemli bir etkidir. Bu durum yönetici davranışlarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumun içinden atanan yöneticilerin kendilerini makama uydurarak yaratıcı olmadıkları, statükoyu devam ettirecek kurallar koyduğu, çalışma ortamının ve koşulların farkında olduğu için önyargılı davranabildiği, sorunların çözümünde yanlılık gösterdiği görülmüştür. Ama buna karşın kurumdaki sorunları ve kaynaklarını, bunların çözümü için kimlerden nasıl yararlanacağını bildiği ve personeli tanıdığı için görevlendirme, yönlendirme ve anlaşmazlıkları daha kolay ortadan kaldırdığı görülmüştür.

Kurum dışından atanan yöneticilerin ise yeni bir yönetim yapısını daha kolay kurduğu, daha objektif olduğu, personelin yöneticiye karşı daha ciddi olduğu söylenebilir. Ancak kurumu ve personeli tanımadığı için uyumun daha zor olduğu ve personel tarafından kolay benimsenmediği de görülmüştür.

Çağdaş yönetim anlayışına göre, okul yöneticisi kurum içindeki ve dışındaki bazı öğelerden etkilenmektedir. Hiçbir tesir altında kalmadan karar veren yöneticiler bir bakıma çevrelerine duyarsız olarak kabul edilmektedirler.

Karar alma sürecinde de okul yöneticisini etkileyen öğeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir.⁴⁷ Okul yöneticini etkileyen iç ve dış öğeler Tablo 3'de görülmektedir.

⁴⁶ Bursalıoğlu, a.g.k., s. 224.

⁴⁷ Özdemir ve diğerleri, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s. 118.

Tablo 1: Okul Müdürlerini Karar Alma Sürecinde Etkileyen İç ve Dış Öğeler

İÇ ÖĞELER	DIŞ ÖĞELER
Öğrenciler	Anne, baba(veliler) baskı grupları
Öğretmenler	İş Piyasası
Fizik durum ve donanım	Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu
Eğitici olmayan personel	Okulun yakın çevresi
	Genel yönetim yapısı
	Eğitim üst yönetimi
	Yerel yönetimler

Kaynak: Özdemir ve diğerleri, a.g.k., s. 118.

Okulun amaçlar doğrultusunda etkinliği ve verimliliği; personelin bu amaçlar için yönlendirilmesi yükümlülüğü olan okul yöneticisinin, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Yönetici davranışının bazı biçimleri şu şekilde belirtilebilir⁴⁸:

Açık Davranış: Yöneticinin çok gerek duyduğu ancak zor gösterebildiği davranıştır.

Yükselecek Yönetici Davranışı: Yükselme olasılığı olan yönetici kuralları, olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular.

Yükselen Yönetici Davranışı: Yeni yönetici örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimi uyandırmak için değişikli ve yenilik yapmak ister.

Yükselemeyen Yönetici Davranışı: Yükselmemeyen yönetici, astının da yükselme olanaklarını daraltmış olur.

Merasimsever Yönetici Davranışı: Statü sembollerini gösterişli bir şekilde kullanır.

Durumu Kurtarma Davranışı: Üst, teknik bakımdan kendini yeterli görmediği sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır.

Suçü Yükleme Davranışı: Sorumluluktan kaçmayı öngörür.

Bürokratik Davranış: Hiyerarşik haklardan tamamıyla yararlanma sonucu meydana gelir.

⁴⁸ Bursahoğlu, a.g.k., s. 226-227.

2.4. Okul Yöneticisinin İletişim Becerisi

İlk kez Henry Fayol, yönetimin ve yöneticilerin temel fonksiyonlarını; planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol etme olarak belirlemiştir. Ancak günümüzde amaçları tanımlamak, işbirliğini sağlamak ve etkili bir iletişim sistemi kurmakta yöneticinin önemli fonksiyonları olarak görülmektedir.⁴⁹

Liderler insanlarla ilişkilerinde duyarlıdır ve mesajlarını açık vererek yoğun ilişkiler yaşarlar. Yöneticiler ise makamları ile kendilerini özdeşleştirdikleri için durumlarını korumak, kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. Bu nedenle insanlarla dolaylı yollardan iletişim kurarlar. Açık mesajlar vermezler. Yöneticinin ödül ve cezaya dayalı bir gücü vardır. Lider ise değişimle ilgili yönlendiricidir.

Eğitim, bir etkileşim sürecidir ve etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden iletişim süreci yönetim ve eğitim için temel gerekliliktir. İletişim bir okulda şu işlevleri yerine getirir⁵⁰:

İletişim bilgi taşır: Bilgi okulun hem girdisi hem çıktısıdır. Okulun kullandığı eğitim ve yönetim teknolojisi bilgi ürünüdür.

İletişim ilişkilere aracılık eder: İletişim ilişkileri iyileştirici ya da kötüleştirici iletiler taşır.

Etkileşime aracılık eder: Yöneticiler çalışanları eyleme geçirmek için iletişim sürecini kullanır.

İletişim kararları taşır: Kararları geciktirecek, gücünü azaltacak ya da anlamını bozarak çarpıtacak bir iletişim süreci, okulun işlevsizleşmesine ve sorunlara neden olur.

İletişim buyrukları taşır: Yürütme ve uygulama buyruklarının bozulmadan, zamanında ilgililere ulaştırılması etkili işleyen bir iletişimle sağlanabilir.

İletişim dönütleri taşır: Dönüt üst yöneticiden aşağıya doğru iletilen iletilerin karşılığıdır. Sorun, görüş, öneri, yapılanlara ilişkin bilgi ve değerlendirmeler dönüt olarak iletişimle iletilir.

İletişim öğrenen okulun öğrenme aracıdır: Bilgiyi, kararı, buyruğu, dönütleri taşıyarak bilişim sisteminde işlenmesini iletişim sağlar.

Okul ortamında iletişim, kişiler arası iletişimi, grup etkileşimlerini, telefon görüşmelerini, e-postaları, bilgi notlarını ve açıklamaları kapsamaktadır. Okul yöneticileri belgeler, resmi yazılar, e-postalar, faksler ve mektuplar gibi yazılı belgelerle gün boyu karşı karşıyadır. Bu iletişim taleplerini önceliklerini belirleyerek ele almak

⁴⁹ Aydın, a.g.k., s. 100.

⁵⁰ Başaran, a.g.k., ss. 127-128.

durumundadırlar. Okul müdürlerinin iletişim yeteneği başarı düzeylerinin en önemli belirleyicilerindedir. Öğretimi iyileştirmede ve diğer personel ile etkileşime girip onları yönlendirmede, yöneticinin iletişim yeteneği önem taşır.⁵¹

Eğitim kurumları içindeki sorunlar aslında birer iletişim sorunudur. Kurumun başarısı, dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Uygun iletişim kanalları, tutum ve davranışların değişmesini, ast- üst arasındaki ilişkilerin kurumun gerçekleştirmeye çalıştığı amaca göre düzenlenmesini sağlayabilir. Etkili bir yönetim oluşturabilmek için, okul yöneticisinin personelini ahenkli bir çalışma ortamının içine sokması gerekir. Bu da yöneticinin etkili ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmasını gerektirir.

Örgüt içinde etkili bir iletişim sağlanması ve sürdürülebilmesi için yönetici, yeterli iletişim kanalları kurmalı ve bunları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır. Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi şöyle özetlenebilir:

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
4. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
5. Katılanları güdülemek,
6. Başarılan işleri ortaya koymak,
7. Gereksene ile doyum arasında denge kurmak,
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
10. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
11. Önemli haberleri yinlemek,
12. Her iletişim aracından yararlanmak,
13. Destek ve karşıt güçleri tanımak,
14. İletişimi aralıksız sürdürmek.⁵²

Okulda iletişimin başlatıcısı ve yönlendirici olan okul yöneticisi, iletişimin iki temel boyutu olan formal ve informal boyutu dengeli bir şekilde kullanmalıdır. Formal iletişim kademe ile ilgili, esasları belirlenmiş iletişimdir. İnfomal iletişim ise küçük doğal gruplar aracılığıyla gerçekleşen iletişimdir. İki boyutu dengeli kullanan yönetici, kendi tutum ve davranışları ile ilgili olarak astlarının duygu ve düşüncelerinden

⁵¹ Özdemir ve diğerleri, a.g.k., ss. 125-131.

⁵² Bursalıoğlu, a.g.k., s. 119.

haberdar olabilir. Okul yöneticisinin öğretmenlerle resmi ilişkileri dışında kendi kişiliğinden kaynaklanan insani ilişkiler kurması okul içi iletişimi kolaylaştıracaktır. Okul yöneticisi, iyi bir iletişim için öğretmenlerinin öneri ve şikâyetlerini dinler ve bunlar için önlem alır. Ancak yöneticinin, okulda sadece yasal gücünü kullanması günümüzde çokça görülen bir durumdur.

Okul yöneticisinin, amaçlara bağlılık oluşturabilmesi iletişimcilik başarısına bağlıdır. İletişimci olarak okul yöneticisi şu rolleri yerine getirir⁵³:

1. Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
2. Özlü, açık olarak konuşur ve yazar.
3. Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır.
4. Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
5. Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
6. Bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Sonuç olarak; yöneticinin açık, güven verici, onaylayıcı tutumları benimsemiş olması ve etkili iletişimi ile astları amaçlar yönünde harekete geçirecek bir yönetim tarzı uygulaması, okulun önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmasında ve astların kuruma bağlılıklarını arttırmada çok etkili olacaktır.

2.5. İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi

İlköğretim okullarında yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin, ilişkinin sağlıklı olması okulun amaçlarına ulaşmak açısından çok önemlidir. Okullarda okulun amaçlarına ulaşmak büyük ölçüde öğretmenlere bağlıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretmenlerle iyi bir iletişim kurmaları gereklidir. Okullarda sağlıklı bir iletişim ortamının kurulabilmesi önemli ölçüde okul yöneticisinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Yönetici onaylayıcı, destekleyici bir tavır içinde olmalı ve okul ile ilgili her konuda öğretmenleri bilgilendirmelidir. Böylece öğretmenlerin kendilerine ve yöneticilerine olan güven duygusu artar ve daha uyumlu olmalarına neden olur. Okul yöneticilerinin öğretmenleri bilgilendirmesi gereken temel konular;

- Okulun politikası ve vizyonu

⁵³ Çelik, a.g.k., s. 48.

- Yönetmelikler v okul kuralları
- Yapılması gereken görev ve sorumluluklar, roller
- Tüm okul personelin etkileyebilecek değişimler
- Öğretmenlerin performansları ile ilgili düşünceler ve ödüllendirme kriterleri şeklinde görülmektedir.⁵⁴

Okul yöneticileri okulun amaç ve değerleri doğrultusunda işbirliğini sağlayabilmek ve verimi arttırabilmek için öğretmenlerle ve diğer personel ile çift yönlü bir iletişim kurmalı, açık, net konuşmalı ve yazmalıdır. Ayrıca öğretmen, diğer personel, veli ve öğrenciler arasındaki iletişimin etkinliği için destek olmalı, eleştiri ve önerileri dikkate alarak açık olmalıdır.⁵⁵

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin aynı eğitim seviyesinde olmaları nedeniyle sahip oldukları bilgi ve beceriler de genel anlamda aynıdır. Bu nedenle emrin ya da bilginin doğru algılanması daha kolay olur. Kısacası aynı meslekten bireylerin iletişimleri daha kolay gerçekleşmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin yöneticilerinin bilgi düzeylerinin kendileri ile aynı olduğunu bilmesi, istek ve önerilerini iletme beklentilerinin yüksek olmasına sebep olur.⁵⁶

Sonuç olarak; okul yöneticisi-öğretmen ilişkileri kişiler arası iletişime bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki iletişimin şekli, okulun resmi ve remi olmayan yapısına, kültürüne, öğretmenler ile yöneticilerin tutum ve özelliklerine bağlıdır.

2.5.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere İlettikleri Bilgiler

Örgütlerde, örgütün kendisine verdiği yetki nedeniyle alt kademelerine göre etkin bir konuma sahip yöneticiler iletişim sürecini başlatırlar. Eğitim örgütü olan okullarda ise çift yönlü iletişim ile okul yöneticisi ve öğretmenler karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. Yöneticilerin öğretmenleri etkileme dereceleri öğretmenleri ne kadar iyi tanımalarına, onların düşünce, tutum ve davranışlarını kestirebilme derecelerine bağlıdır.⁵⁷

⁵⁴ Erdoğan, İrfan, a.g.k., ss. 91-92.

⁵⁵ Erdem, A.R., "Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yöneltil Sorunlar ve Yöneltil Sorunların Performansına Etkisi Konusundaki Görüşleri", Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek Kongresi'nde Sözlü Bildiri, Ankara, (21-22 Haziran)2007, s. 283.

⁵⁶ Celep, C., Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Ankara, 2000, s. 42.

⁵⁷ Celep, a.g.k., ss. 41-43.

Cevat Celep'in yaptığı araştırmada, öğretmen görüşlerine göre; yöneticiler öğretmenlere emir ve bilgileri yüz yüze, bazen de yazılı olarak vermektedirler. Genellikle özlük haklar ve bunlarla ilgili değişikliklerde bilgi verildiği ancak karar alma sürecine öğretmenlerin dahil edilmediği görülmektedir. Ayrıca eğitim-öğretim etkinlikleriyle ilgili başarı konusunda, görevin ne zaman ve nasıl yapılacağı konusunda, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi konusunda, başarısızlığın nedenleri konusunda ve görevin gerekçeleri konusunda yeterince bilgi verilmediği de belirtilmiştir.⁵⁸

2.5.2. Öğretmenlerin Yöneticilere İlettikleri Bilgiler

Okullarda öğretmenlerin yöneticilerine ilettikleri bilgiler çoğunlukla ihtiyaçtan doğan bir isteğin veya bir önerinin karşılanması için iletilen bilgilerdir. Bu bilgiler genellikle kişisel ve görevle ilgili kendi veya çalışma arkadaşlarının sorunları ya da örgütün uygulama ve politikalarına yönelik bilgilerdir. Öğretmenler bu bilgilerden görevleri ile ilgili sorunları daha rahat ilettikleri ancak okulun eğitim-öğretimle ilgili etkinliklerine ilişkin görüşlerini rahat bir şekilde iletemedikleri görülmektedir.⁵⁹

⁵⁸ Celep, a.g.k., s. 45.

⁵⁹ Celep, a.g.k., s. 46.

II. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZLARI İLE KURUMA BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İkinci bölümde, yönetim sistemlerinden R. Likert ve Blake Mouton'un yaklaşımları, kuruma bağlılık kavramı ve kuruma bağlılığın alt boyutları, öğretmenlerin kuruma bağlılığını etkileyen kişisel faktörler açıklanmıştır. Daha sonrada kuruma bağlılığın yönetim tarzı ile ilişkisi ve okul yöneticisi-öğretmen arasındaki iletişim biçiminin kurumsal bağlılığa etkisi incelenmiştir.

1. YÖNETİM BİÇİMLERİ YAKLAŞIMLARI

Geçmişten günümüze kadar insanlar belli ihtiyaçları doğrultusunda, bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgütler kurmuşlardır. Okul da bu örgütlerden biridir. Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda insan yetiştirmek, toplumun gelişmesini sağlamak amacıyla kurulan eğitim örgütleridir okullar. Okulların eğitim ihtiyacını karşılamaında, eğitimin düzenli ve aksamadan yürütülmesi sorumluluğunu okul yöneticileri taşımaktadır. Okul yöneticilerinin bu sorumluluklarını sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken kişisel özelliklerinin dışında, yönetimle ilgili kuram ve yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olmaları da onlara yardımcı olacaktır.

Yönetim yaklaşımları konusunda günümüze kadar birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada bu araştırmalardan 2'si ele alınacaktır.

1.1. Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Likert ve arkadaşları bir örgüt için sermaye ve insan kaynaklarının çok önemli olduğunu yaptıkları yüzlerce araştırmalar sonucunda ortaya koymuşlardır. Özellikle insan kaynaklarının örgüt için değeri büyük, yönetimi zordur. Çünkü örgüte uygun elaman bulmak ve yetiştirmek çok uzun zaman alır.⁶⁰

Likert yaptığı araştırmalar sonucunda dört temel yönetim sistemi ortaya koymuştur. Bu dört sistem ve özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

⁶⁰ Eren, a.g.k., s. 33.

Sistem 1(Otoriter): Yönetimde kararlar üst makamlar tarafından alınır. Astlar karar alma sürecine dahil edilmezler çünkü üstlerin astlarına güveni yoktur. Ast –üst ilişkilerinde güvensizlik vardır. Yönetici sıkı bir denetim ve ceza yoluyla astları üzerinde kontrolü sağlar. Denetim üst kademenin görevidir.

Sistem 2(Paylaşımçı-Otoriter): Yönetim alt yönetim kademelerine sınırlı kararlara katılma olanağı verir. Örgütsel amaçların belirlenmesi ve kararların önemli bir kısmı yine üst düzey yönetimde alınır. Astların hizmetlerine karşılık gösterilen bir güven vardır. Çalışanı motive etmek için hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılır. Örgütte denetim yüksek yönetim kademeleri tarafından yapılır. Ancak sınırlı da olsa bazı kontrol faaliyetleri alt kademelere verilmiştir.

Sistem 3(Katılımcı-Demokratik): Kararlar ve amaçlar üst yönetim kademeleri tarafından belirlenir. Astlar özel teknik kararlar verebilirler. Yönetimin astlarına önemli derecede güveni vardır. Çift yönlü bir iletişim vardır. Çalışanı motive etmek için ast sorunları ile ilgilenme, ödül ve ender olarak da ceza uygulanmaktadır. Kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt kademelere verilmiştir. Böylece alt kademelerdeki çalışanlar kontrol yetkisi nedeniyle kendilerini daha sorumlu hissederler.

Sistem 4(Demokratik): Karar verme yetkisi dengeli bir şekilde tüm örgüte dağıtılmıştır. İletişim sadece aşağı-yukarı doğru değil, yanlara doğru yatay hatlar arasında da işlemektedir. Ast-üst ilişkileri karşılıklı güvene dayalı, arkadaşlık havası içinde yürümektedir. Astlara amaç belirleme, yöntem geliştirme ve ödüllendirme gibi yetkiler verilerek güdüleme sağlanmıştır. Ayrıca kontrol sürecinde astların yetki ve sorumlulukları genişletilmiştir.⁶¹

Sonuç olarak sistem 1 yöneticileri ileri derecede otoriter, katı, kuralcı, görev merkezlidir. Sistem 4 yöneticileri ise tam tersi çalışan merkezlidir. Karşılıklı güvene ve işbirliğine önem verir. Sistem 2 ve sistem 3 ise, bu iki anlayış arasındaki aşamalardır

1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Blake ve Mouton, Yönetimsel Izgara adını verdikleri, yönetim davranışları ile ilgili yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Yönetim biçimlerini iki boyutta değerlendirmişlerdir. Bunlardan birincisi yönetici davranışlarında insana dönüklük

⁶¹ Eren, a.g.k., ss. 34,35.

ikincisi ise işe dönüklüktür. Araştırmacılar bu iki boyutu farklı şekillerde ele alarak 5 farklı yönetim biçimi ortaya çıkarmışlardır.⁶²

Bu yönetim davranış biçimlerini Şekil 8'de görmekteyiz. Bu 5 yönetim biçimi yaklaşımı şu şekilde açıklanabilir:

1.1. ile ifade edilen yönetim davranışında yönetici, sadece asgari görevlerini yerine getirir. İnsanların ihtiyaçlarını karşılama çabası da yoktur. İnsana ve işe dönüklük en asgari seviyededir.

1.9. ile ifade edilen yönetim davranışında yönetici, insanların ihtiyaçlarına ve mutluluğuna çok önem vermektedir. İnsana dönüklük birinci plandadır. Yönetimsel çaba ikinci planda ve çok azdır. Dolayısıyla örgütsel başarı seviyesi de düşüktür.

9.1. ile ifade edilen yönetim davranışında yönetici, işine çok önem verir hırslıdır. İşle ilgili düzenli ve koordineli çalışarak verimi yüksek tutmaya çalışır. Ancak insanları araç olarak görür ve onların ihtiyaçlarını düşünmez.

9.9. ile ifade edilen yönetim davranışında yönetici, hırslı kişileri işe alarak, örgütsel amaçlar etrafında toplar ve onların sayesinde başarılar elde eder. Hem de yönetim olarak insanların arzu ve ihtiyaçlarını karşılayarak güven, saygı ve dayanışma ortamının oluşmasını sağlar.

5.5. ile ifade edilen yönetim davranışında yönetici çalışanların arzu ve ihtiyaçlarına bağlı olarak moral düzeylerini düşürmeyecek bir örgütsel verimliliği dikkate alır. Yöneticinin işe ve insana dönük davranışı orta ölçüdedir.⁶³

⁶² Eren, a.g.k., s. 36.

⁶³ Eren, a.g.k., ss. 37-38.

YÜKSEK	9	19								99
	8									
	7									
	6									
	5				5					
	4				5					
	3									
	2									
	1	11								91
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		DÜŞÜK	İŞE DÖNÜK						YÜKSEK	

Şekil 2: Yönetim Biçimleri Izgarası

Kaynak: Eren, a.g.k., s. 37'den R.R. Blake ve J. Srygley Mouton, The Managerial Grid, Houston, Gulf Publishing Company; 1978, s. 11.

Yönetim Biçimleri Izgarası'na göre; insana dönük yönetim davranışında yönetici, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak onların mutlu olmasını sağlar. İşe dönük olan yönetici ise insanları sadece işin yapılması için kullanır, onların ihtiyaç ve moral düzeylerine önem vermez.

2.KURUMA BAĞLILIK KAVRAMI

Tüm örgütlerin; başarılı olabilmek için nitelikli, motivasyonu yüksek, içinde yer aldığı kurumu ve yaptığı işi sahiplenmiş çalışanlara ihtiyacı vardır. Bir çalışanın yaptığı işten tatmin olması, mesleğini severek yapması performans düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Bağlılık; bir kişiye, düşünceye veya bir kuruma karşı, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramıyla

ilgili çok farklı tanımların yapıldığını göstermektedir. Yapılan tanımlamaların kiminde bağlılık; kiminde de kurumsal bağlılık olarak ifade edilmiştir. Refik Balay'ın aktardığına göre:

Wiener, "örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı",

Sheldon, "kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler",

Kiesler, "Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması",

Fukami ve Larson, "sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık",

Morrow, "iş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi" şeklinde tanımlar yapmışlardır.⁶⁴

Kuruma bağlılık; bireyin kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi ve kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmesidir. Birey, kurum için çalışmaya ve kurumda kalmaya çok isteklidir.⁶⁵

Kuruma duygusal bağlılık ise kurumla özdeşleşme ve ait olduğunu hissetme, sadakati içerir. Kurumda kalmaya devam etme isteği de kuruma çok fazla emek vermiş olmaktan kaynaklanır. Ayrıca işten ayrıldığı takdirde birey hemen, tekrar işe giremeyebilir ve maddi sıkıntı yaşayabilir kısaca ayrılmamanın yüksek maliyeti veya alternatiflerin bulunmaması kurumda kalma isteği olarak açıklanabilir.⁶⁶

"Örgütsel bağlılık, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimleridir."⁶⁷

Örgütsel bağlılık, bireyle örgüt arasındaki farklı şekillerdeki bütünleşme derecesini yansıtır. Buna göre örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi olduğu söylenebilir. Bu üç temel öge:

1. Bireyin kurumun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanmasıdır.
2. Bireyin kurumdaki rolünü isteyerek yapmasıdır.
3. Bireyin kurumda kalmayı sürdürmeye istekli olmasıdır.⁶⁸

Kuruma bağlılık örgüte sadakatin ötesinde, bazı şeyleri içermektedir. Bireyin örgütte gösterdiği etkin ilişkileri, tutum ve davranışları bunlardan bazılarıdır.⁶⁹

⁶⁴ Balay, R., Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, ss. 15-16.

⁶⁵ Baysal, A.C.-Paksoy, M., "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, S. 1, (Nisan)1999, s. 8.

⁶⁶ Özdevecioğlu, M.-Aktaş, A., "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 28, (Ocak-Haziran)2007, s. 4.

⁶⁷ Genç, a.g.k., s. 143.

⁶⁸ Genç, a.g.k., s. 144.

⁶⁹ Celep, C., a.g.k., s. 16.

Tüm bu açıklama ve tanımlara göre kurumsal bağlılık; bireyin çalıştığı kurumun amaçlarını ve örgütsel yapısını benimsemesi, kurumun amaçlarına ulaşabilmek için güç harcaması ve bulunduğu kurumda kalmayı istemesi olarak tanımlanabilir. Birey; kendini kuruma ait hisseder, huzurludur, kendini güvende hissettiği için memnundur, kurumu ile özdeşleşmiştir ve her zaman aktif bir üye olarak kalmak ister.

Kuruma bağlı çalışan, zor zamanlarda da kurumundan ayrılmayan, işe düzenli devam eden, tam gün fedakârlıkla çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve amaçlarını paylaşan çalışan olarak tanımlanır.⁷⁰

Kurum ile çalışan arasında kurulan bağlar, çalışanların ortak değerlere, işbirliğine ve bir yere ait olma duygusuna olanak sağlamaktadır. Eğer çalışan kurumunu terk etmiyorsa, fedakârlıkla çalışıyorsa, devamsızlık yapmıyorsa kuruma bağlılığı güçlü demektir.

Öğretmenlik gönüllülüğe dayalı bir meslektir. Kuruma bağlılık bu mesleği gönüllü, yürekten isteyerek, daha verimli bir şekilde ve sorumluluk duygusu içinde yapmamızı sağlar.

2.1.Kuruma Bağlılık Boyutları

Bağlılık, örgütün ve bireyin amaçlarının uygun olması, bireyin diğer çalışanlarla yakın olması ve sadakat şeklinde de açıklanabilir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı anlamına da gelmektedir.⁷¹

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar;

- rıza gösterme ve bireysel kazanımlara ulaşmayı amaçlayan “uyum”,
- örgütün parçası olma isteği “özdeşleşme” ve
- örgütsel ve bireysel değerlerin uygunluğuna dayanan “içselleştirme” boyutlarıdır.⁷²

2.1.1. Uyum Boyutu

Uyum boyutu bağlılığın ilk aşamasıdır. Bağlılığın bu boyutunda birey kendini kurumuna kabul ettirebilmek, ceza almamak ve ödül alabilmek için rıza göstermektedir.⁷³

⁷⁰ Ceylan, A.-Demircan, N., “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 31, S. 1, (Nisan)2002, s. 59.

⁷¹ Çetin, M.Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004, s. 90.

⁷² İnce, M.-Gül, H., Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005, ss. 34,35.

Uyum aynı zamanda itaattir. Bu aşamada birey diğer çalışanlarla etkileşimi kendini tanıtmaya amacıyla, bir şeyler elde etmek için kabul eder.⁷⁴

Birey örgüt içinde yaptıklarını, yapmak zorunda olduğu için kural ve prosedürlere uymak için yapar. Güven duymaz.. Birey-örgüt arasındaki karşılıklı kabullenmelerdir.⁷⁵ Örneğin; Çalışan hizmetine karşılık örgütten beklediklerinin karşılandığını ya da karşılanacağını hissederse çalışmaya devam eder. Ancak beklentileri karşılanmazsa ya da karşılanmayacağını algılayarsa çalışma performansı düşer, hatta örgütten ayrılarak başka bir örgüte geçiş bile yapabilir.

2.1.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme boyutunda birey örgütünün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimser. Örgüte kendini kabullendirmek, insanlarla ilişki kurabilmek için diğer bireylerin davranışlarını da benimser. İnsanlar her zaman bir gruba ait olmak isterler. Eğer birey kendini örgütüne ait hissediyorsa özdeşleşme boyutunda kurumuna bağlı demektir. Bu bireyin performansını ve sorumluluğunu artırır.⁷⁶

Ayrıca bireyin sorumluluğunu ve kendine güvenini arttırmak için örgüt içinde ödüllendirme ve övgüye yer verilmelidir. Bu da örgütünün gelecekle ilgili amaçlarını gerçekleştirebilmesi için daha fazla sorumluluk almasını sağlar.

2.1.3. İçselleştirme

Örgütsel bağlılık boyutlarından en güçlüsü, en zor gelişeni ve sonuncu boyutu içselleştirme boyutudur. Bu boyutta birey örgütünün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimser ve bunlar doğrultusunda tutum ve davranışlar geliştirir. İçselleştirmenin benimsenmesi zor ve zaman alıcıdır ama birey bir kere içselleştirme boyutunda örgütüne bağlandı mı bu bağlılık sürekli devam eder. Oluşabilecek değişimler, yenilikler onun içselleştirmesini etkilemez, o bu değişimlere de uyum sağlar, Bu değişimlere göre tutum ve davranış geliştirir.⁷⁷

⁷³ İnce-Gül, a.g.k., s. 35.

⁷⁴ Çetin, a.g.k., s. 90.

⁷⁵ Balay, a.g.k., ss. 96-97.

⁷⁶ İnce-Gül, a.g.k., ss. 10-11.

⁷⁷ İnce-Gül, a.g.k., s. 11.

2.2. Öğretmenlerde Kuruma Bağlılığı Oluşturan Kişisel Faktörler

Günümüzde öğretim okullardaki etkileşim sürecidir. Öğrenme sadece bir “davranış değişikliği”nden ibaret değildir. Öğrenme bir etkilenme olayıdır. Öğretimde, öğretmen gibi öğrenci de aktiftir ve aralarında sürekli etkileşim, alış-veriş vardır. Öğrencinin öğretmeniyle ve onun sağladığı ortamla etkileşimi önemlidir.⁷⁸

Eğitim ve öğretimde, başarı ve verimliliğin temelinde öğretmenlerin etkinliği vardır. Öğretmen, eğitim-öğretim sürecini planlar, yürütür, değerlendirir ve bu sürece anlam kazandıran bir unsurdur. Öğretmenin öğretme, yönetme, mesleki uzmanlık ve rehberlik temel görevleridir.⁷⁹ Öğretmenlerin, eğitim sürecindeki rollerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmelerinde, çalıştıkları kuruma yönelik algıları önemlidir. Çünkü kurumuna yönelik bağlılığı olan öğretmen, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede çok fazla çaba gösterecektir.

Öğretmenlerin kurumsal bağlılık seviyeleri, öğretmenler arası etkileşime, öğretmen-öğrenci iletişimine, işlerin niteliğine ve öğretmenlerin mesleklerini algılama derecelerine bağlıdır. Bağlılığı düşük olan öğretmenler, çalışma ortamının bozulmasına ve okulun öğretim amaçlarından sapmasına neden olabilir. Ya da öğrenciyi okul amacı dışında davranış geliştirmeye yönlendirebilir. Ve öğrencinin tüm davranışlarını gözlemlemek mümkün değildir.⁸⁰ Bu nedenle öğretmenlerde kuruma bağlılığı geliştirmek gerekmektedir. Örneğin; öğrenciye, öğretim etkinliklerine veya meslektaşlarına yönelik bağlılıkları davranışlarında etkili olmaktadır.

Kuruma bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler temelde kişisel, çevresel ve kuruma ilişkin faktörlerdir. Kişisel faktörlerin, kurumsal faktörlere göre kuruma bağlılık üzerinde daha az etkili olduğu gözlemlenmiştir.⁸¹ Burada, kurumsal bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen kişisel ve kurumsal faktörler incelenecektir.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin kendi yaşantılarından edindikleri karakteristik özelliklerinin, tutumlarının, kurumlarındaki davranışlarına ve kuruma bağlılıklarına etkisi vardır. Örneğin her bireyin bir gruba ait olma ihtiyacı vardır. Bireyin bu gibi ihtiyaç ve kurumdan beklentileri karşılandığı zaman motivasyonu ve kuruma bağlılığı artacaktır.

⁷⁸ Hesapçıoğlu, M., Öğretim İlke ve Yöntemleri, İstanbul, 1998, s. 35.

⁷⁹ Halis, İ., Sınıf Yönetimi, Konya, 2002, ss. 36-38.

⁸⁰ Celep, a.g.k., ss. 144-145.

⁸¹ Balay, a.g.k., s. 51.

Aksi hale beklentileri karşılanmayan bireyin motivasyonu düşecek, kuruma bağlılığı zayıflayacaktır.

Bireyin daha önceki yaşantılarından edindiği tecrübeler veya kurumda yaşadığı tecrübeler sonucunda elde ettiği yetenek ve özellikleri kişisel faktörleridir. Bunlar ise, medeni durumu, eğitim durumu, yetişme özellikleri, dini, kültürü, kurumda çalışma süresi, kurum içi arkadaş ilişkileri, beklentileri gibi faktörlerdir. Örneğin öğretmenlerin hizmet sürelerinin artışı, mesleklerinden gurur duyma dereceleri, meslektaşları ile iyi bir iletişiminin olması ve işbirliği, kendini gerçekleştirebilmesi, diğer çalışanlarla aynı mesleki eğitime sahip olmaları, sağlıklı ve güdeleyici bir ortamda olmaları kuruma bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir.⁸²

2.2.2. Kurumsal Faktörler

Kuruma bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler kurumun yapısı ve yönetim şekli ile ilgili faktörlerdir. İşin zorluğu, rol belirsizliği, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması, karar alma süreci, kontrol, ödül ve cezalar kuruma bağlılığı etkileyen kurumsal faktörlerden bazılarıdır.⁸³

Okul yönetimi ve öğretmenler arasında sağlıklı bir etkileşim ve iletişimin olması, okul yöneticilerinin öğretmen beklentilerine yönelik uygulamalarda bulunması, öğretmenlerin etkinliğini destekleyici rol oynaması ve öğretmenleri okulun amaçlarına yöneltici çaba göstermesi okula bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir.⁸⁴

Öğretmen ve yönetici arasında sağlıklı bir iletişim olursa, yönetici öğretmenin ihtiyaç ve isteklerini dikkat alırsa öğretmen yöneticisini arkadaş gibi görür. Öğretmen yöneticisine güvenir ve yanında olduğuna inanırsa öğretmenin kuruma bağlılığı kuvvetli olur. Yöneticisini arkadaş gibi gören, kendine yakın hissedenen, sorunlarını paylaşabilen öğretmen, yöneticisinin yönetsel açıdan eksiği bile olsa bunu belli sebeplere dayandırarak hoş görür. Dolayısı ile yöneticinin yönetim tarzının öğretmenlerin kuruma bağlılığı ve motivasyonu üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırmamızda da yönetim tarzlarının öğretmenlerin kuruma bağlılıklarına etkisi değerlendirilmektedir.

⁸² Celep, a.g.k., ss. 168-169.

⁸³ Balay, a.g.k., s. 61.

⁸⁴ Celep, a.g.k., s. 168.

2.3. Kuruma Bağlılıkta Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Etkisi

Yönetim, yöneticilik ve yönetim tarzları geçmişten günümüze araştırmacıların sürekli ilgilendikleri konulardır. Çünkü toplumun ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgütlerin yapılarında, dolayısıyla yönetimlerinde oluşan eksiklikler ve sorunlar doğrultusunda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği bilgi çağında; gelişime ayak uydurabilecek, bilgiyi yönetebilecek, geleceği ön gören ve kendine bağlı çalışanları peşinden sürükleyebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Hiyerarşik bir yapıda, tüm yetkelerin üst kademelerde bulunduğu, katı bir denetim anlayışı ile yönetilen kurumlarda yönetici yeterli donanıma sahip değilse üretim üst seviyelerde olmamaktadır. Çünkü katı bir yönetimde çalışanlar sahip oldukları potansiyeli tam anlamı ile kullanamamaktadırlar. Örgütün verimi daha çok yöneticinin yetenek ve donanımına bağlıdır.

Yaşadığımız bilgi çağında değişime ayak uyduracak, problem çözme yeteneğine sahip bireyler yetişme sorumluluğunda olan okullar ve okulların yönetimi daha da önem kazanmıştır. Okullarda eğitim-öğretimin yürütülmesi yönetici ve öğretmenlerin sorumluluğudur. Ve bu sorumluluğu yerine getirirken yönetici ve öğretmen arasındaki iletişim ne kadar güçlü olursa, gösterilen performans ve verim de o kadar fazla olacaktır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin aynı eğitim seviyelerinde olmaları okul yönetiminin diğer yönetimlere göre daha zor olmasının bir nedenidir ve dolayısıyla okul yönetimlerinde yöneticinin yönetim tarzı ve iletişim becerisi öğretmenlerin kuruma bağlılığı ve motivasyonu üzerinde çok etkilidir.

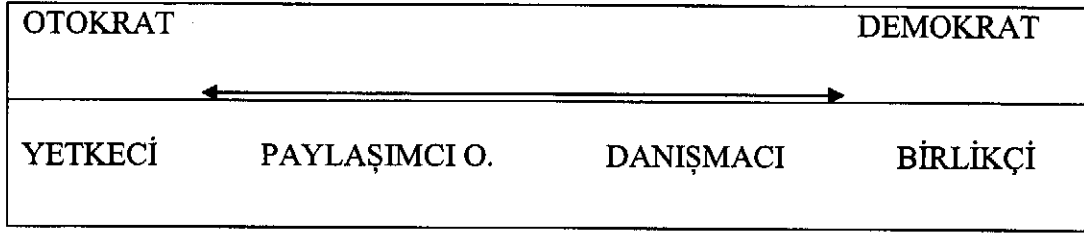
Yönetici davranış ve uygulamalarının, personelin kuruma bağlılık düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilediği araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Yönetici tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve performansı hakkında dönüt almayan bireylerin genellikle düşük bağlılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca yönetici davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkinin temelinde kişisel ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.⁸⁵

Okullarda uygulanan yönetim biçimlerini dört başlıkta sınıflandırabiliriz.

1. Otoriter(Yetkeci) Yönetim
2. Paylaşımçı-Otoriter Yönetim
3. Danışmacı Yönetim
4. Demokratik(Birlikçi) Yönetim

⁸⁵ Terzi, A.R.-Kurt, T., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, C. 33, S. 166, 2005, ss. 101-102

Otoriter yönetim tüm yetkenin yöneticide toplandığı, katı bir disiplinin uygulandığı, personelin ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı bir yönetim biçimidir. Paylaşımçı otoriter yönetim ise yetkenin yine yöneticide olduğu ancak personelin ihtiyaçlarının da dikkate alındığı, onların tatmin olmalarına ve kendilerini güvende hissetmelerine önem veren yönetim biçimidir. Danışmacı yönetimde yetke yine yöneticidedir, ancak karar alma sürecinde personelin de görüşleri dikkate alınır. Son karar ise yönetici tarafından verilir. Demokratik yani birlikçi yönetimde ise kararlar ortak verilir, çalışmalar işbirliği içinde yapılır, takım ruhu hâkimdir.⁸⁶



Şekil 3: Yönetim Biçimleri

Kaynak: Başaran, a.g.k., s. 75.

Bir okulda uygulanan yönetim biçimi için kesin “budur” denilemez. Ama çoğunlukla gözlemlenen bir yönetim biçimi vardır. Çünkü ara ara farklı yönetim biçimleri de gözlemlenebilir.

2.3.1. Kuruma Bağlılık ve Otoriter Yönetim Tarzı

Otoriter yönetim tarzında tüm yetke okul yöneticisindedir. Okul yöneticisi yasa ve mevzuat doğrultusunda katı bir kuralcılık ve disiplin anlayışı ile okulu yönetir. Ceza uygulaması ile kontrolü sağlar. Öğretmen ve diğer personelin görüş ve fikirlerine önem vermez. Okul yöneticisi, okulun sorumluluğunu tek başına yüklenerek, okul ile ilgili kararları kimsenin fikrini almadan tek başına verir ve emirler vererek uygular.

Okulun otoriter bir yönetim tarzı ile yönetilmesi öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyerek, öğretmenlerin okula uyum sağlamasını zorlaştıracaktır. Böyle bir okulda sınıf öğretmenlerinde gözlenen davranışlar şu şekilde görülmüştür:

- Herhangi bir durumda riski göze almaz, deneme girişimleri azdır.

⁸⁶ Susar, F., “Bir Yönetici Modeli Olarak Özel Okul Yöneticileri”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993, ss. 45-46.

- Kendini geliştirme ve yeni bilgileri takip etme çabası yok denecek kadar azdır.
- İş arkadaşlarına ve yöneticisine güveni çok azdır. Dolayısıyla öncelikle kendini düşünür.
- Okulun sorumluluğunu yönetici tek başına yüklediği için öğretmenlerde sorumluluk yüklenmesi çok azdır. Sadece yasal görevlerini yerin getirir.
- Kısa süreli amaçları vardır ve çatışma yaratır.
- Okul yöneticisinin katı yönetimine karşı tepkilidir ve bu tepki yöneticinin düşmanlık duygusu gütmesine neden olabilir.⁸⁷

Sonuç olarak; otoriter bir yönetim tarzı ile yönetilen okullarda öğretmenler kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmezler, kurumlarının amaç ve değerlerini benimsemezler. Kısacası kuruma bağlılıkları düşüktür. Dolayısıyla öğretmenler sahip oldukları potansiyeli kullanarak çalışmazlar, motivasyonları düşüktür. Bu da o okulun verimini düşürür, yenilikleri takip edememesine neden olur.

2.3.2. Kuruma Bağlılık Paylaşımçı-Otoriter Yönetim Tarzı

Paylaşımçı –otoriter yönetim tarzının otoriter yönetim tarzından farkı kurumundaki personelin ihtiyaç ve isteklerini dikkate almasıdır. Ama bunu yaparken belli çerçevelerin dışına da çıkmaz. Yönetici personelin sorunu ile ilgilenir ama çözümü kendisinin bulması için yönlendirir.

Bu yönetim tarzında kararları yönetici alır ama astlarının da fikir ve görüşlerini dinler. Ancak astlarının fikirlerini almadan önce zaten kararını vermiştir. Bu sadece personelin kararları az da olsa etkilemesine olanak tanır. Bu şekilde öğretmenlerin karşı çıkmalarını önlemiş olur. Çünkü yönetici sorunları baskıyla çözme yanlısı değildir. Ama bundan da kaçınmaz. Bu nedenle öğretmenler kısmi güven duygusu içindedirler. Bu da onların kuruma bağlılıklarını zayıflatır.⁸⁸

Bu yönetim biçimine göre öğretmenlerin verimliliğini arttırmak için şunlar yapılmalıdır:

- Öğretmenlerin yaptığı işten tatmin olmaları sağlanmalıdır.

⁸⁷ Başaran, a.g.k., ss. 78-79.

⁸⁸ Nal, K., "Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 50.

- Öğretmenlerin yönetici ve kuruma güvenleri güçlendirilerek, çatışma ortamı engellenmeli, huzurlu bir ortam sağlanmalıdır.
- Öğretmenin sahip olduğu bilgi potansiyelinden, yönetim için faydalanmanın yolları aranmalıdır.”⁸⁹

2.3.3. Danışmacı Yönetim Tarzı ve Kuruma Bağlılık

Bu yönetime göre, öğretmenlerin kendilerine ve yöneticilerine güvenleri artırılmalıdır. Bu anlamda yönetici destekçi rolünü oynar ve rehberlik yapar. Onlara belli ölçülerde sorumluluklar vererek kendilerini ve kendilerine güvenlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Sorumluluk üstlenmeleri için onları cesaretlendirir. Çünkü kendine güveni olan bireyin daha girişken ve aktif olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla kendine güveni olan öğretmenin kuruma katkısı da artacaktır. Destekçi yönetime göre personel için şu varsayımlar geçerlidir:

Eğitim iş örenleri;

- Edilgen olmaktan çok etken olmayı isterler.
- Sorumluluk almaya isteklidirler, kaçmazlar.
- Yönetime katılmayı isterler ve başarılı olurlar.
- Mesleklerinde gelişmeye, yardımlaşmaya, eğitsel sorunlarını çözmeye elverişli deneyimleri vardır.⁹⁰

*“Engellenmiş öğretmen davranışı ve öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişkililik bulunurken, destekleyici lider davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı, olumlu bir ilişki bulunmuştur”.*⁹¹

Bu yönetim biçiminde yönetici, karşılıklı fikir alış-verişi ve yardımlaşmayı sağlayarak iş birliği ruhunu güçlendirebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin sorunları adil bir şekilde çözmeleri öğretmenlerin yöneticiye güvenini artırır ve bu güven öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının artmasına neden olur.

2.3.4. Kuruma Bağlılık ve Demokratik Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim anlayışı, okul yöneticisinin öğretmenlere ve diğer personele karşı demokratik davranmasıdır. Okul yöneticisi alınan her kararı öğretmenlerle beraber

⁸⁹ Başaran, a.g.k., s. 76.

⁹⁰ Başaran, a.g.k., s. 76.

⁹¹ Terzi-Kurt, a.g.m., s. 102.

olarak öğretmen de okulda etken olmasını sağlar. Okulun amaç ve değerleri doğrultusunda bir takım halinde, iş birliği içinde hareket edilen bir yönetim tarzıdır.

Demokratik yönetim tarzında okul yöneticisi, sorumlulukları ile ilgili sorunları öğretmenler ile paylaşır ve beraber çözüm yolları bulmaya çalışır. İnsanların sahip oldukları potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak için ortam hazırlar ve bunları okul yararına, okul amacına yönlendirirler. Demokratik okul yöneticisi, öğretmenleri işlerin ve süreçlerin bir uzantısı olarak görmez ve onların okul ortamına akıl, fizik ve gönül güçleriyle katılmalarını sağlar.⁹²

Demokratik okul yöneticisinin olduğu bir okulda motivasyon ve iş tatmini yüksek olduğu için verimde yüksektir.

Okul yöneticisi öğretmenlerin ihtiyaç ve isteklerini, görüş ve fikirlerini her konuda dikkate alır. Bir sorun, problem olduğunda problemin nedenleri, nasıl çözülebileceği tartışılır ve ortak kararlar alınır. Öğretmenin yönetime, yönetimin de öğretmene güveni tamdır. Dolayısı ile motivasyon ve moral yüksektir ve öğretmenlerin kendine güvenleri de tamdır. Kendine güveni olan, moral ve motivasyonu yüksek, yaptığı çalışmaların dönütünü alarak tatmin duygusunu yaşayan öğretmenlerin performansları yüksek, kuruma bağlılıkları da güçlüdür. Öğretmenler kurumlarının amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi benimserler. Özveri ile çalışır ve bundan mutluluk duyarlar. Küçük bir övgü bile demokratik yönetim anlayışı ile yönetilen öğretmenleri motive etmeye yeter. Özveri ile çalışan öğretmenlerin denetimleri de kolay olur. Okul yöneticisi denetim ve kontrol işlevlerinde hiç zorluk yaşamaz.

“Demokratik yönetici davranışları ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür.”⁹³

Demokratik okul yöneticisinin nitelikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kendisini amir gibi görmez. Öğretmenlerle arkadaşlığa dayalı bir ilişki içindedir.
- Öğretmenlerin resmi ve özel sorunlarıyla ilgilenir.
- Eleştiriye açıktır ve eleştiriye olanak sağlayacak ortam oluşturur.
- Kararların ortak alınmasına önem verir.⁹⁴
- İnsan haklarına önem verir ve fırsat eşitliğine dikkat eder.
- Öğretmenlerine güvenir.

⁹² Genç, a.g.k., s. 146.

⁹³ Terzi-Kurt, a.g.m., s. 109.

⁹⁴ Nal, a.g.t., s. 59.

Demokratik yönetim anlayışının olumlu olmakla beraber olumsuz bazı yönleri de vardır. Demokratik yönetim anlayışının yararlı yanlarından biri; çalışanların da yöneticiler gibi kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek karar, plan ve problemlerle ilgili fikir yürütüp öneriler bulmaya çalışmalarıdır. Demokratik yönetim anlayışının ikinci yararı ise, fikirlerine değer verilen çalışanların kurumun amaç ve değerleri doğrultusunda güdülenmeleri ile kuruma bağlılıklarının artmasıdır. Demokratik yönetim anlayışın olumsuz yönü ise; zaman kaybıdır. Çünkü önemli önemsiz tüm kararlar ortak alınır ve bu da fazla zamanın harcanması demektir.⁹⁵

Sonuç olarak; otokratik yönetim anlayışında iş miktarının, demokratik yönetim anlayışında ise niteliğin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca demokratik yönetim anlayışının grup üyelerinin morali ve tatmini açısından olumlu sonuçları olduğu, otokratik yönetim anlayışında ise üyeler arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu görülmüştür. Uzun dönemde demokratik yaklaşımın etkin ve verimli tarz olduğu söylenebilir.⁹⁶

2.4. Kuruma Bağlılık Açısından Okul Yöneticisi-Öğretmen İletişimi

Okul örgütünün önemli iki ögesi yönetici ve öğretmendir. Bu ögeler arasındaki ilişki ve iletişim, okul örgütüne yön vermede, öğretmenin tatmini, kendini gerçekleştirme, dolayısıyla kuruma bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki ilişki ile öğretmenin yüksek düzeyde performans göstermesi arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Öğretmen yöneticisine ne kadar güvenir ve destek, onay görürse, gösterdiği performans düzeyi de o kadar yükselecektir.

“Okul yöneticileri iletişim sürecinde çift yönlü iletişim kurmalı, açık, net konuşmalı ve yazmalıdır. Okulda öğrenci, öğretmen ve diğer personel arasında etkili bir iletişim yaşanmasına yardımcı olmalıdır. Öğrenci, öğretmen, diğer personel, veli eleştirilerine ve önerilerine açık olmalı ve dikkate almalıdır.”⁹⁷

Okul yöneticisi öğretmenlere, amaçlar doğrultusunda yön verebilmek için neyi, nasıl, ne zaman yapacakları konusunda, yıl içi planlama gibi kendisini ve görevini etkileyen her konuda bilgi vermelidir. Yapılacakların dışında, yapılan çalışmalarla ilgili geri dönüşler ve yapılan ödüllendirmeler, bu ödüllendirmelerin hangi kriterler doğrultusunda yapıldığı ile ilgili de öğretmenlere bilgi verilmelidir. Öğretmenler ödüllendirmelerin adil bir şekilde

⁹⁵ Eren, a.g.k., s. 459.

⁹⁶ Baysal, A.C.-Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s. 251.

⁹⁷ Erdem, a.g.e., s. 283.

yapıldığını görmelidirler. Öğretmenlere bu konularda yeterince bilgi verilmediği takdirde öğretmenleri yönlendirme ve güdeleme zorlaşacaktır. Ayrıca bu durum öğretmenlerin de eğitim öğretim etkinlikleri hakkındaki görüşlerini yöneticiye rahatlıkla iletmelerini engelleyebilir.

Okul yöneticilerinin bir kısmı öğretmenlerle iyi, etkili bir iletişim kurmak istemektedirler. Ama bunda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Çünkü ne kadar iletişim kurmaya çalışsalar da resmi olmaları ve bu nedenle biçimsel davranmaları bunu engellemektedir.⁹⁸

İletişim etkinliğine dair Covey'in sözleri unutulmamalıdır: *"İnsanlar arasındaki ilişkilerden öğrendiğim en önemli ilkeyi tek cümlede özetlemem gerekseydi şöyle derdim; önce anlamaya çalışın, sonra anlaşılmaya"*⁹⁹

Bir okul yöneticisi beraber çalıştığı öğretmenlerini iyi tanırrsa, onların tutum ve davranışları hakkında fikir sahibi olursa onları daha iyi anlayabilir. Bu da aralarında iyi bir iletişimin oluşmasına neden olur. Ayrıca okul yöneticisinin öğretmenlerinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate almakla beraber onların okuldan beklentilerini de iyi algılaması gerekir. Çünkü beklentileri karşılanmayan öğretmenlerin kuruma bağlılıkları zayıflayabilir. Öğretmenleri ile etkili bir iletişim kuran okul yöneticisi, sevgi, saygı ve güvene dayalı bir ilişki ile öğretmenleri okulun amaç ve değerleri doğrultusunda zorlanmadan yönlendirebilir. Güçlü ilişkilerinin olduğu, beklentilerinin karşılandığı, saygı, sevgi, güven ve anlayışa dayalı bir ortamda öğretmenlerin motivasyonu daha yüksek olur ve özveri ile çalışırlar. Çünkü böyle bir ortamda çalışan sınıf öğretmenlerinin kurum değiştirmeleri için bir sebepleri ve eğilimleri yoktur, kuruma bağlılıkları yüksektir.

⁹⁸ Celep, a.g.k., ss. 46-47.

⁹⁹ Ateş, ag.t., s. 37.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

Tezin bu bölümünde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmanın amacı, önemi anlatılmış, kapsam ve sınırlılıkları belirtilmiş, temel ve alt hipotezler sunulmuştur. Ayrıca araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı ve araştırma uygulaması tanıtılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Kapsam ve Sınırlılıkları

Geleceğin yönlendirilmesinde belirleyici gücü olan, bilgi ile uğraşan insanlar öğretmenlerdir. Öğretmenler toplumu aydınlatma, ileriye yönelik değişimi gerçekleştirme, yönlendirme sorumluluğunu taşırlar. Araştırmamızda sınıf öğretmenlerinin kurumlarına bağlılıklarında, yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin tutumlarının etkisi ele alınacaktır. Araştırmanın genel amacı, araştırma hipotezlerinin doğru olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Amaçlar şu şekilde belirtilebilir:

- İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin kurumlarına bağlılıkları ile yöneticilerinin yönetim tarzlarına yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi saptamak.
- Sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerinin alt grupları arasında, kuruma bağlılıkları açısından fark olup olmadığını ortaya çıkarmak.
- Sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılık düzeylerinin, hangi yönetim biçiminde daha yüksek hangisinde daha düşük olduğunu belirlemek.
- Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını, okul yönetiminde sahip oldukları tutumları ve gösterdikleri liderlik davranışlarını betimlemek.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek önem taşımaktadır, çünkü elde edilecek veriler, sınıf öğretmenlerinin, müdürlerin yönetim tarzlarına ilişkin algılarını ortaya koyacak ve okulun örgütsel yapısını destekleyici, açıklayıcı bilgileri de sağlayacaktır.

Eğitim bir toplumun devamı ve kalitesinin üst düzeyde tutulabilmesi açısından en önemli süreçtir. Eğitim hizmetini doğrudan yerine getiren öğretmenlerin kuruma bağlılığının üst düzeyde tutulması gerekir. Çünkü eğitimin nitelikli ve kaliteli olması buna bağlıdır. Öğretmenlerin meslekleriyle ilgili ekonomik ve bürokratik sorunlar, okullardaki kısıtlı olanaklar, mesleki prestijin düşmesi ve hizmet içi eğitimdeki yetersizlikler gibi pek çok sorunları vardır. Bu araştırma sonucunda sınıf öğretmenlerinin kurumsal bağlılığının, okul yöneticisinin yönetim davranışları ile ilgili olduğu ve etkilendiği ortaya konulabilirse, okul müdürleri kendilerinden kaynaklanabilecek sorunlar üzerinde odaklanıp; öğretmenlerinin kurumsal bağlılıklarını pekiştirmeye yönelik yeni tutumları benimsemeye önem vereceklerdir. Öğretmenlerin, görev yaptıkları okulun yönetim anlayışına yönelik olumsuz inanç ve algılarının belirlenmesi, bu algıların davranışa dönüşmeden önce düzeltici adımlar atılmasını sağlayabilecektir.

Okul müdürleri için öğretmenlerinin bireysel tutumlarını anlamak önemlidir. Çünkü bireysel çabalarla, işbirliği ile kurumsal amaçlar gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla öğretmenlerin tutumlarını anlayıp bunları kurumsal amaçlara yönleltmek ve farklı davranışları koordine etmek okul müdürlerinin en önemli sorumluluklarındandır.

Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları: Araştırma, İstanbul ili, Bağcılar ilçesi sınırları içindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerini kapsamaktadır. Okul müdürü, müdür yardımcısı ve branş öğretmenleri kapsam dışında tutulmuştur, çünkü öğretmen olmakla beraber farklı görev ve statüye sahiptirler.

1.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, amacına göre uygulamalı, yöntemine göre sonuç çıkarıcı (hipotez test eden) araştırma modelindedir.¹

Amacımız; sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin yönetim tarzı tutumları ile kuruma bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak ve okulun yönetim anlayışına yönelik, olası olumsuz algıların düzeltilmesi yönünde katkı sağlamaktır.

¹ Punch, K.F., Sosyal Araştırmalara Giriş, Ankara, 2005, s. 41.

1.3. Temel ve Alt Hipotezler

Araştırmanın temel hipotezi, yönetim tarzına ilişkin tutumlar ile kuruma bağlılık; alt hipotezleri ise kuruma bağlılığın farklı yönetim biçimleri ve demografik özelliklere göre değiştiği düşüncesine dayanılarak düzenlenmiştir.

1.3.1. Temel Hipotez

İlköğretim kurumları yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılıkları arasında ilişki vardır.

1.3.2. Alt Hipotezler

1- Demokratik ve danışmacı yönetim tarzını benimseyen okul yöneticileri ile çalışan sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılık düzeyleri, otokratik yönetim tarzını benimseyen okul yöneticileri ile çalışan sınıf öğretmenlerine göre daha yüksektir.

2- Yaşlı sınıf öğretmenlerinin(41 yaş ve üstü), genç sınıf öğretmenlerine(21 ve 30 yaş arası) göre kuruma bağlılığı yüksektir.

3- Kadın sınıf öğretmenlerinin erkek sınıf öğretmenlerine göre kuruma bağlılığı daha yüksektir.

4- Yüksek öğrenim(4 yıl ve üzeri) görmüş sınıf öğretmenlerinin, öğrenim düzeyi daha düşük(2yıl ve altı) sınıf öğretmenlerine göre kuruma bağlılığı yüksektir.

5- Sınıf öğretmenlerinin kıdemlerinin kuruma bağlılıklarına etkisi yoktur.

6- Aynı kurumda uzun süre(10 yıl ve üzeri) çalışan sınıf öğretmenin, aynı kurumda daha az çalışan sınıf öğretmenine göre kuruma bağlılığı daha yüksektir.

7-Demokratik yönetim tarzı ile yönetilen kadın sınıf öğretmenlerinin, otokratik yönetim tarzı ile yönetilen kadın sınıf öğretmenlerine ve erkek sınıf öğretmenlerine göre kuruma bağlılıkları daha yüksektir.

8- Demokratik yönetim tarzı ile yönetilen 41 yaş ve üstü sınıf öğretmenlerinin, 21 ve 30 yaş arası sınıf öğretmenlerine göre kuruma bağlılıkları daha yüksektir.

9- Demokratik yönetim tarzı ile yönetilen 4 yıl ve üzeri öğrenim görmüş sınıf öğretmenlerinin, 2 yıl ve altı öğrenim görmüş sınıf öğretmenlerine göre kuruma bağlılıkları daha yüksektir.

1.4. Önkabuller

Araştırmada kullanılan anketin bir kısmı sınıf öğretmenlerine, araştırmacı tarafından, bir kısmı da okul müdürlükleri aracılığıyla uygulanmış aynı yolla da geri toplanmıştır. Okul müdürlükleri tarafından öğretmenlere ulaştırılan anketlerin, nasıl, hangi koşullar altında doldurulduğu kontrol dışı bir değişken olduğundan, tüm sınıf öğretmenlerinin benzer koşullarda anketi doldurdıkları kabul edilmiştir.

Her iki durumda da anket dolduran öğretmenlerin dışsal etki olmaksızın kendi düşüncelerini aynı ölçüde yansıttıkları kabul edilmiştir. Ayrıca örneklemin, evreni temsil ettiği ve sınıf öğretmenlerinin anket ifadelerine samimi cevaplar vererek dürüst davrandıkları kabul edilmiştir.

1.5. Evren ve Örneklem

1.5.1. Evren

Bu araştırmanın evrenini; 2007- 2008 öğretim yılında, İstanbul ili Bağcılar ilçesi merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Bağcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgilere göre ilçede 54 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu okullarda 1051 kadın, 1184 erkek olmak üzere toplam 2235 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 1395'i sınıf öğretmeni 840'ı branş öğretmenidir.

Bağcılar, İstanbul'un hızla gelişen ve nüfus artışının en çok görüldüğü ilçesidir.¹

Bağcılar'da Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan Adrese Dayalı Nüfus Sayımına göre 2007 nüfusu 719.267 dir ve İstanbul'un beşinci büyük ilçesidir. Eğitim çağındaki nüfus sayısı 145.000 olup, bu rakam ilçe nüfusunun yaklaşık 1/5'ini oluşturmaktadır. 2007 – 2008 eğitim öğretim yılında Bağcılar Belediyesi okulların tüm sınıflarına birer projeksiyon makinesi ve birer bilgisayar hediye etmiştir.²

Bağcılar'da yaşayan insanların % 46,6'sı sadece ilkokul mezunudur. Okuma yazma bilmeyenlerin oranı İstanbul genelinde % 6,5 iken Bağcılar'da % 7,1'dir. Türkiye'de okuma yazma bilmeyenlerin oranı ise % 9,6 olarak tahmin edilmektedir. 2004 yılında Bağcılar Belediyesi tarafından kente ait tüm envanter ve demografik yapı ortaya çıkartılmış ve 32.000 vatandaşın okuma yazma bilmediği tespit edilmiştir. Bu

¹ http://www.bagcilar.gov.tr/ulasim_nufus.asp (04.05.2008)

² <http://www.bagcilar.bel.tr/bpi.asp?caid=379&cid=760> (04.05.2008)

nedence Bağcılar Belediyesi, Milli Eğitim Bakanlığı ile imzalanan protokol çerçevesinde yetişkinlere okuma yazma kursu düzenlemiştir.¹

Bağcılar genç nüfusuyla dikkat çekmektedir. Bağcılar'ın yaş ortalaması 27,4'tür. Bu oran İstanbul (28,8) ve Türkiye (27,8) ortalamasının altındadır. AB ülkelerinde ise yaş ortalaması 43,7. Nüfusun % 59'unun çalışmadığı Bağcılar'da 15 yaş üstü nüfusun iş gücüne katılım oranı % 41'dir. Çalışan nüfus içinde en yüksek oranı ise % 23 ile işçiler oluştururken, nüfusun % 26'sı ev kadını-kızı olarak görünmektedir. Bağcılar İstanbul'un en fazla göç alan ilçelerinden biridir. Bağcılar'da hane halkı geliri ortalama 914 ytl olarak belirlenmiştir. Türkiye'de bir ailenin gelirleri toplamı ortalaması ise TÜİK'in 2005 verilerine göre, 1.214 ytl'dir. Nüfusun yarıya yakını SSK güvencesine sahipken, sosyal güvencesi olmayanların oranı üçte bir olarak belirlenmiş. Haneler % 42 gibi yüksek bir oranda belediyeden yardım talep etmektedirler. Bu taleplerin % 31 gibi büyük çoğunluğunu gıda yardımı talebi oluşturmaktadır. İkinci sırayı ise % 29 ile yakacak yardımı almaktadır.²

İlçede bulunan 22 mahallenin tamamında Mahalle Konağı bulunmaktadır. Mahalle Konakları Bağcılar halkına spor salonu, kütüphane, İstanbul Meslek Edindirme Kursları (İSMEK) tarafından organize edilen kurslar gibi sosyal ve kültürel hayatla ilgili hizmet vermektedir. Kültür Merkezinde bulunan 20.000 kitaplık kütüphane, çok amaçlı salon, spor salonu, internet bağlantısı, halkın ve özellikle öğrencilerin ihtiyacını karşılamaktadır.³

1.5.2. Örneklem

Tüm evrene ulaşmanın mümkün olamayacağı düşünülerek örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünü belirlerken Tablo 2'den yararlanılmıştır.

Tablo 2'ye göre büyüklüğü 2500 kişi olan bir evrenden 224 kişilik bir örneklem belirlendiği takdirde, araştırmada güven düzeyi %95 ve örnekleme hatası(sapma miktarı) %5, sonuca ilişkin oran kestirisi p için %80, q için %20 olarak kabul edilmiştir.

¹ <http://www.bagcilar.bel.tr/bpi.asp?caid=496&cid=1407> (04.05.2008)

² <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=2564> (29.02.2008)

³ <http://www.bagcilar.bel.tr/bpi.asp?caid=379&cid=760> (04.05.2008)

Tablo 2: $\alpha= 0.05$ için Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	P=0.5 Q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y.- Erdoğan, S., Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, 2004, s.50.

İstanbul ili, Bağcılar ilçesindeki 9 ilköğretim okulu örneklem olarak ele alınmıştır. Bağcılar ilçesi sosyal ve ekonomik olarak; eğitim seviyesi düşük, ekonomik olarak ta gelişmekte olan (C sosyo-ekonomik seviye) olan bir ilçedir. Ve anket uygulanacak okullar seçilirken; 3 farklı sosyo-ekonomik seviyede olan bölgelerden okul seçimine dikkat edilmiştir. Bu okullar: Mehmet Akif Ersoy İÖO

Kocaragıppaşa İÖO

Şükrü Savaşeri İÖO

Sancaktepe İÖO

50. Yıl Adnan Ötügen İÖO

Vakıflar İÖO

Yıldıztepe İÖO

Kazım Karabekir İÖO

İçtaş İÖO

Bu okullardan 260 sınıf öğretmeni bu araştırmaya katılmıştır. Örneklemin evreni temsil oranı sınıf öğretmeni sayısı itibariyle %18,6'dır. Uygulama sonrasında; geri dönmeyen, hatalı ve eksik cevaplar içeren anketler ayıklanmış, kalan 215 sınıf öğretmeni istatistik analizlere giren örneklem hacmini oluşturmuştur.

1.6. Veri Toplama Aracı

İstanbul ili, Bağcılar ilçesi sınırları içindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerine, yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile kurumsal bağlılıklarını ölçen anketler uygulanarak; yöneticilerinin tutumlarının, kuruma bağlılıkları üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Anket tekniği birinci kaynak durumundadır. Diğer kullanılan kaynaklar ise kitaplar, süreli bilimsel yayınlar, tezler ve internettir.

Araştırmada kullanılan bu anket(ölçek); halen İstanbul'un Gaziosmanpaşa ilçesinde Havuzbaşı İlköğretim Okulunda müdür yardımcısı olarak görev yapmakta olan, Kamuran Nal tarafından 2003 yılında hazırlanmıştır.

Kullanılan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmuştur:

Araştırmaya katılanlar ile ilgili demografik bilgiler bölümü: Sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurumlarındaki görev sürelerini belirlemeye yönelik 5 soruyu içermektedir.

Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumlar Ölçeği: Bu ölçek, 5'li Likert türü, en olumlu tepki seçeneğine, en yüksek puan olmak üzere, 13 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin tutumlarını sınıf öğretmenleri aracılığıyla belirlemeye yöneliktir.

Kuruma Bağlılık Ölçeği: Bu ölçek 12 ifadeden oluşan, 5'li Likert türündendir. Sınıf öğretmenlerinin kurumlarına bağlılıklarını belirlemeye yöneliktir.

Ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla, Alfa Katsayıları hesaplanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; Kurumsal Bağlılık Ölçeğinde faktör değerleri ,641 ile ,981 arasında değişen 3 boyut, Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumlar Ölçeğinde ise faktör değerleri ,633 ile ,944 arasında bulunan 4 boyuta ulaşılmıştır. Kullanılan ölçeklerdeki faktör isimlendirmeleri, faktörlerdeki ifadelerin tanımları esas alınarak isimlendirilmiştir. Ölçeklerin faktör grupları ile ifadelerin aldığı değerler Tablo 3 ve 4'te gösterilmiştir.

Tablo3: Yönetim Tarzına İlişkin Tutumlar Ölçeği Faktörleri ve Değerleri

Faktör Adı	Faktör Değeri	Ölçek Soruları
Demokratik	,715	Öğretmenlerinin bilgi ve becerisine güvenir.
	,763	Öğretmenlerinin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini dikkate alır.
	,699	Tüm öğretmenlerine eşit ve adil davranır.
	,742	Öğretmenleri ile arkadaşça bir ilişki içindedir.
Danışmacı	,802	Öneri ve şikayetleri ciddiyetle ele alır.
	,813	Görev ile ilgili her türlü eleştiriye açıktır.
	,761	Karar alma süreçlerinde, öğretmenlerinin fikirlerine önem verir.
Paylaşıcı-Otoriter	,929	Öğretmenleri ile ilişkileri görev konularıyla sınırlıdır.
	,774	Öğretmenlerinin mesleki ve kişisel gelişmelerine destek verir.
	,760	Olumlu çalışmalarını teşvik eder.
Otoriter	,846	Yönetimde biçimselliğe önem verir.
	,633	Görevi yerine getirmenin, esas olduğuna inanır.
	,782	Kararları, kendisine yakın olan fikirler doğrultusunda alır.

Tablo 4: Kuruma Bağlılık Ölçeği Faktörleri ve Değerleri

Faktör Adı	Faktör Değeri	Ölçek Soruları
Sadakat	,718	Bu okul görev yapabileceğim yerler arasında benim için en iyisidir.
	,855	Bu okulda çalışmayı, başka öğretmenlere de tavsiyeye değer buluyorum.
	,868	Okul tercihi yapmak durumunda olsam yine bu okulu seçerdim.
	,824	Okulun başarısı için verilecek her görevi özveri ile yapmaya hazırım.
Özdeşlik	,754	Kendimi, görev yaptığım bu okulun bir parçası gibi hissediyorum.
	,787	Mesleğimin geri kalan kısmını da bu okulda geçirmek beni mutlu eder.
	,831	Bu okulda çalışıyor olmaktan mutluyum.
	,742	Bu okul, performansımı en iyi şekilde ortaya koymama olanak sağlıyor.
	,801	Bu okulun problemlerini, kendi problemim gibi hissederim.
Ayrılma Eğilimi	,641	Sosyal ve yönetsel açıdan beni tatmin ettiği sürece bu okuldan ayrılmayı istemem.
	,860	Uzun süre daha, bu okulda görev yapmayı isterim.
	,981	Güçlü arkadaşlık ilişkileri olmasa da, bu okulda kalmayı isterim.

1.7. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

1.7.1. Araştırma Süreci

Araştırmanın konusu ve hedefi belirlendikten sonra literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra uygulamada kullanılacak olan anketin İstanbul ili Bağcılar İlçesinde resmi ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerine uygulanabilmesi için, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne dilekçe verilmiştir. Konunun ve anket uygulama isteğinin uygun bulunması ile (Araştırmanın izin yazısı EK-2 dedir.) araştırma anketi 9 resmi ilköğretim okulunda, Haziran 2008'de uygulanmış ve hedeflenen örnekleme ulaşılmıştır.

1.7.2. Araştırmanın Uygulanması

Anketler okullara uygulanması için dağıtılırken hem idarecilere hem de sınıf öğretmenlerine, anketin akademik amaçlı olduğu dolayısıyla kimliğin önemli olmadığı açıklaması yapılarak İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan izin yazısı gösterilmiştir. Yapılan araştırma için sorulara verilen cevapların temel oluşturduğu belirtilerek öğretmenlerden samimi olmaları istenmiştir. Uygulama sonrasında; geri dönmeyen, hatalı ve eksik cevaplar içeren anketler ayıklanmıştır.

Araştırma da uygulanan anket EK-1 olarak verilmiştir. Anket ifadeleri 5'li ölçek biçiminde düzenlenmiştir. Buna göre;

Kesinlikle Hayır	1 puan
Hayır	2 puan
Kararsızım	3 puan
Evet	4 puan
Kesinlikle Evet	5 puan

olmak üzere her ifade 1 ile 5 arasında değer almıştır. İfadelerin değerlendirilmesinde; 3 değeri kişinin kararsızlık içinde bulunduğunu, 3'den 1'e doğru azalışlar ifadeye katılma eğiliminin azaldığını, 3'ten 5'e doğru artışlar ise ifadeye katılma eğiliminin arttığını göstermektedir.

2.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Kişilerin yönetim tarzına ilişkin tutumlarını ve kuruma bağlılığını ölçmek için uygulanan anket çalışmasında 215 anket yapılmıştır. Uygulanan anket sorularının analizlerinde SPSS 15 (Statistical Package For The Social Sciences) istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Hipotezler doğrultusunda elde edilen verilerin incelenmesinde t-test, ANOVA, Ki-kare Testi, Friedman Testi ve Pearson Korelasyon Testleri Kullanılmıştır. Analizlerin sunumu esnasında şu kısaltmalar kullanılmıştır: sd–serbestlik derecesi, n–gözlem miktarı, p–anlamlılık seviyesi, r–korelasyon katsayısı, χ^2 –ki kare katsayısı.

Analizlerin ilk aşamasında ölçeğin geçerliliği sınanmış, KMO ile Alpha değerlerine bakılmış ve faktör analizi yapılmıştır. İkinci aşamada yöneticilerin yönetim tutumları ile kuruma bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizi yapılarak Pearson ilişki katsayılarına bakılmıştır. Pearson korelasyon değerlerinin yorumlanmasında dikkate alınan değer aralıkları aşağıdaki gibi kabul edilmiştir.¹

,00 < r < ,50: zayıf düzeyde korelasyon,

,51 < r < ,70: orta düzeyde korelasyon,

,71 < r < 1,00: kuvvetli düzeyde korelasyon ilişkisini göstermektedir.

Üçüncü aşamada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş, frekans dağılımları, yüzdeleri, toplamsal yüzdeleri çıkarılmıştır. Daha sonra da demografik özelliklere ilişkin bulgular ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tek yönlü varyans analizi One-Way ANOVA testi yardımıyla ortaya konulmuştur.

Araştırmanın dördüncü ve son aşamasında ise yöneticilerin yönetim tutumları ile sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerinin kuruma bağlılık alt boyutları ile ilişkilerini incelemek için çok yönlü Varyans analizi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen tüm bulguların analizlerde anlamlılık seviyesi %5 (p=0,05) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için p<0,05 düzeyi aranmıştır.

¹ Sipahi, B. ve diğerleri, Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul, 2008, ss. 130-132-145.

2.1. Ölçeğin Geçerliliği, Yanıtların Dağılımı ve Faktörlerin Analizi

Ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla, Alfa Katsayıları (Coronbach Alpha) hesaplanmıştır. Ölçeklerde bulunan değişkenlerin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı”(Alpha If Item Deleted), “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı”(Scale Variance if Item Deleted) ve “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması”(Scale Mean if Item Deleted) değerleri her iki ölçek için de belirlenmiştir. Analiz sonucunda, Kurumsal Bağlılık Ölçeği için .954 (%95,4 güvenilirlik) ve Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumlar Ölçeği için .812 (%81,2 güvenilirlik) Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerleri bulunmuştur(Tablo-5). Çalışmanın yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu için verilerden herhangi bir eksiltme yapmaya gerek duyulmamıştır.

Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach Alpha	n
Yönetim Tarzına İlişkin Tutumlar Ölçeği	0,812	13
Kuruma Bağlılık Ölçeği	0,954	12

Cronbach’s Alpha değeri .70 ve üstü olduğu zaman ölçek güvenilir anlamına gelmektedir.¹

Kuramsal olarak geçerliliğin test edilebilmesi faktör analizi ile gerçekleştirilmektedir. Fakat faktör analizi öncesinde KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) istatistiği, verilerin faktör analitik modelinin uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin ölçüt sunar. Verilerin faktör analizine uygunluğunun test edildiği bu testlere küresellik testi denmektedir. Küresellik testi (Barlett’s) anlamlı bulunursa bu durumda faktör analizine geçilmektedir. Bunun için KMO ve Barlett’s testleri yapılarak faktör analizi uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin geçerlilik testi uygulanmıştır.²

¹ Sipahi, a.g.k., s. 89

²<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf> (22/07/2009)

Yönetim Tarzına İlişkin Tutumlar Ölçeği

Ankete katılanların Yönetim Tarzına İlişkin Tutumlar Ölçeğine verdikleri yanıtların özet dökümü aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Genellikle olumlu olarak ortaya çıkan ifadelerin kendi içlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. ($p<0,05$) (Tablo-6).

Tablo 6: Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Ölçeğine Verilen Yanıtların Dağılımı

	Faktör Ağırlıkları	Kesinlikle hayır		Hayır		Kararsız		Evet		Kesinlikle evet	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Öneri ve şikayetleri ciddiye alınır. (dan)	,802	9	4,2%	14	6,5%	28	13,0%	91	42,3%	73	34,0%
Öğretmenlerinin mesleki ve kişisel gelişmelerine destek verir. (po)	,774	2	,9%	20	9,3%	24	11,2%	94	43,7%	75	34,9%
Öğretmenleri ile ilişkileri görev konularıyla sınırlıdır. (po)	,929	29	13,5%	58	27,0%	31	14,4%	61	28,4%	36	16,7%
Öğretmenlerinin bilgi ve becerisine güvenilir. (dem)	,715	5	2,3%	7	3,3%	31	14,4%	99	46,0%	73	34,0%
Karar alma süreçlerinde, öğretmenlerinin fikirlerine önem verir. (dan)	,761	7	3,3%	20	9,3%	30	14,0%	87	40,5%	71	33,0%
Tüm öğretmenlerine eşit ve adil davranır. (dem)	,699	9	4,2%	32	14,9%	40	18,6%	75	34,9%	59	27,4%
Olumlu çalışmalarını teşvik eder. (po)	,760	4	1,9%	15	7,0%	21	9,8%	85	39,5%	90	41,9%
Öğretmenleri ile arkadaşça bir ilişki içindedir. (dem)	,742	4	1,9%	21	9,8%	28	13,0%	90	41,9%	72	33,5%
Görev ile ilgili her türlü eleştiriye açıktır. (dan)	,813	13	6,0%	19	8,8%	42	19,5%	83	38,6%	58	27,0%
Görevi yerine getirmenin, esas olduğuna inanır. (ot)	,633	3	1,4%	5	2,3%	28	13,0%	102	47,4%	77	35,8%
Öğretmenlerinin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini dikkate alır. (dem)	,763	4	1,9%	21	9,8%	34	15,8%	96	44,7%	60	27,9%
Kararları, kendisine yakın olan fikirler doğrultusunda alır. (ot)	,944	26	12,1%	58	27,0%	48	22,3%	55	25,6%	28	13,0%
Yönetimde biçimselliğe önem verir. (ot)	,846	19	8,8%	41	19,1%	58	27,0%	66	30,7%	31	14,4%

Yukarıda belirtilen ifadeler için oluşturulan yönetim tarzına ilişkin tutumlar faktörleri incelendiğinde, tüm faktörlerin kendi içlerinde istatistiksel olarak farklılaştığı ve tutarlı oldukları görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 7: Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörlerinin İç Analizleri

Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörleri	Faktör Ortalaması	Std.Sap	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Demokratik	3,89	0,88	64,82	214	0,000	3,77	4,01
Danışmacı	3,86	0,98	58,23	214	0,000	3,73	3,99
Paylaşımçı	3,75	0,72	77,02	214	0,000	3,65	3,84
Otoriter	3,46	0,71	71,57	214	0,000	3,36	3,55

Elde edilen tutum faktörlerinin birbirleri arasındaki farklılaşması incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır ($p=0,000<0,05$) (Tablo-7). Yapılan testler sonucunda % 77,8 değeriyle en fazla demokratik yönetim tarzı önemli olarak ön plana çıkmaktadır. Bunu danışmacı tutum izlemektedir. En düşük seviyedeki tutum ise otoriter tutumdur. (Tablo-8).

Tablo 8: Yönetim Tarzına Ait Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki Farklılıklar

	Önem Sıralaması	Bağlılık Derecesi	Test Değerleri
Demokratik	2,77	% 77,8	$\chi^2=57,498$ sd=3 p=0,000*
Danışmacı	2,75	% 77,2	
Paylaşımçı	2,48	% 75,0	
Otoriter	2,00	% 69,2	

*Friedman Testi

Dört tutum faktörünün arasında ortaya çıkan bu farklılaşmanın kökenine inildiğinde ve faktörler arasındaki ilişkiler tek tek incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 9: Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörlerinin Kendi Aralarındaki Anlamlılık Düzeyi

	r	p
Demokratik – Danışmacı	0,896	0,000
Demokratik – Paylaşımçı	0,671	0,000
Demokratik – Otoriter	0,041	0,547
Danışmacı – Paylaşımçı	0,676	0,000
Danışmacı – Otoriter	0,010	0,888
Paylaşımçı – Otoriter	0,289	0,000

Yapılan korelasyon testi sonucunda demokratik tutum ile danışmacı ve paylaşımçı tutum arasında istatistiksel olarak bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,896$ ve $r=0,671$, $p=0,000<0,05$). Söz konusu bu ilişki pozitif yönde ve yüksek orandadır. Başka bir ifadeyle “demokratik tutum arttıkça danışmacı ve paylaşımçı tutum da artmaktadır” denilebilir. Bunun yanısıra, danışmacı tutum ile paylaşımçı tutum arasında da pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,676$, $p=0,000<0,05$). Bununla birlikte, yönetimin otoriter tutumu ile demokratik ve danışmacı tutum arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir. (Tablo-9).

Kuruma Bağlılık Ölçeği

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu olarak değerlendirmektedirler. Aşağıdaki tabloda (Tablo-10) verilen sonuçlar verilen bu cevapların dağılımını göstermektedir. Her yargı için yapılan incelemede, bu yargıların istatistiksel olarak kendi içlerinde farklılaştığı görülmüştür. ($p<0,05$)

Tablo 10: Kuruma Bağlılık Ölçeğine Verilen Yanıtların Dağılımı

	Faktör Ağırlıkları	Kesinlikle hayır		Hayır		Kararsız		Evet		Kesinlikle evet	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kendimi, görev yaptığım bu okulun bir parçası gibi hissediyorum. (ö)	,754	2	,9%	12	5,6%	25	11,6%	89	41,4%	87	40,5%
Mesleğimin geri kalan kısmını da bu okulda geçirmek beni mutlu eder.(ö)	,787	9	4,2%	29	13,5%	58	27,0%	63	29,3%	56	26,0%
Bu okul görev yapabileceğim yerler arasında benim için en iyisidir.(s)	,718	11	5,1%	40	18,6%	53	24,7%	58	27,0%	53	24,7%
Sosyal ve yönetsel açıdan beni tatmin ettiği sürece bu okuldan ayrılmayı istemem.(ae)	,641	3	1,4%	21	9,8%	26	12,1%	95	44,2%	70	32,6%
Bu okulda çalışmayı, başka öğretmenlere de tavsiyeye değer buluyorum.(s)	,855	7	3,3%	18	8,4%	50	23,3%	72	33,5%	68	31,6%
Bu okulda çalışıyor olmaktan mutluyum.(ö)	,831	5	2,3%	17	7,9%	38	17,7%	88	40,9%	67	31,2%
Uzun süre daha, bu okulda görev yapmayı isterim.(ae)	,860	10	4,7%	32	14,9%	49	22,8%	65	30,2%	59	27,4%
Okul tercihi yapmak durumunda olsam yine bu okulu seçerdim.(s)	,868	9	4,2%	35	16,3%	48	22,3%	63	29,3%	60	27,9%
Bu okul, performansımı en iyi şekilde ortaya koymama olanak sağlıyor.(ö)	,742	12	5,6%	37	17,2%	43	20,0%	68	31,6%	55	25,6%
Okulun başarısı için verilecek her görevi özveri ile yapmaya hazırım.(s)	,824	1	0,5%	11	5,1%	15	7,0%	103	47,9%	85	39,5%
Bu okulun problemlerini, kendi problemim gibi hissedirim.(ö)	,801	3	1,4%	11	5,1%	29	13,5%	108	50,2%	64	29,8%
Güçlü arkadaşlık ilişkileri olmasa da, bu okulda kalmayı isterim.(ae)	,981	14	6,5%	51	23,7%	65	30,2%	52	24,2%	33	15,3%

Yukarıda belirtilen kuruma bağlılık yargıları için oluşturulan faktörler incelendiğinde, tüm faktörlerin kendi içlerinde istatistiksel olarak farklılaştığı ve tutarlı oldukları görülmektedir ($p < 0,05$).

Tablo 11: Kuruma Bağlılık Faktörlerinin İç Analizleri

Kuruma Bağlılık Faktörleri	Faktör Ortalaması	Std.Sap	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Sadakat	3,78	0,92	60,46	214	0,000	3,65	3,90
Ayrılma	3,59	0,93	56,72	214	0,000	3,46	3,71
Özdeşlik	3,84	0,87	64,54	214	0,000	3,73	3,96

Oluşturulan bağlılık faktörlerinin birbirleri arasındaki farklılaşması incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır ($p=0,000<0,05$) (Tablo-11). Yapılan testler sonucunda kişilerin kurumlarına bağlılıklarında % 76,9 oranıyla en fazla özdeşlik belirtilmiştir. Bunu sadakat izlemektedir. En düşük seviyedeki bağlılık ise ayrılma olarak belirtilmiştir. (Tablo-12)

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Birbirleri Arasındaki Farklılıklar

	Önem Sıralaması	Bağlılık Derecesi	Test Değerleri
Sadakat	2,08	% 75,5	$\chi^2=57,293$ sd=2 p=0,000*
Ayrılma	1,64	% 71,7	
Özdeşlik	2,27	% 76,9	

*Friedman Testi

Üç bağlılık faktörünün arasında ortaya çıkan bu farklılaşmanın kökenine inildiğinde ve faktörler arasındaki ilişkiler tek tek incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Kendi Aralarındaki Anlamlılık Düzeyleri

	r	p
Sadakat – Ayrılma	0,875	0,000
Sadakat – Özdeşlik	0,926	0,000
Ayrılma – Özdeşlik	0,856	0,000

Yapılan korelasyon testi sonucunda (Tablo-13) kuruma sadakat ile bağlanma düşüncesi ile ayrılma ve özdeşlik arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır ($r=0,875$ ve $r=0,926$, $p=0,000<0,05$). Sadakat faktörü arttıkça ayrılma ve özdeşlik faktörleri de artış göstermektedir. Bununla birlikte ayrılma ve özdeşlik faktörleri arasında da pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır ($r=0,856$, $p=0,000<0,05$).

2.2. Demografik Özelliklerin Dağılımı ve Kuruma Bağlılık İle İlişkilerinin İncelenmesi

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve kurumda çalışma süresi gibi faktörlerin, kuruma bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. Örneğin yaş ilerledikçe iş imkânlarının azalması nedeniyle birey kuruma daha fazla bağlılık göstermekte aynı zamanda uzun süre aynı kurumda çalışan birey, o kurumun kültürünü benimsemiş olduğundan başka bir kurumun değerlerine uyum sağlaması zor olabilmektedir. Cinsiyetle kuruma bağlılığın ilişkisine bakıldığında ise, bayanların kurumlarına daha kolay uyum sağlayabilmelerinden dolayı erkeklere göre daha fazla kuruma bağlılık gösterdiği söylenmektedir. Ayrıca evli çalışanların aile geçindirme sorumluluklarından dolayı kuruma bağlılıklarının bekârlara göre daha yüksek olduğu vurgulanmıştır. Bunlara rağmen araştırmalar, eğitim düzeyi ile kuruma bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, alternatif iş imkânlarını daha fazla algılaması, beklentilerinin yüksek olması ve çalıştıkları kurumun beklentilerini karşılayamadığı düşüncesi ile kurumun hedeflerine yönelik çaba sarf etme, gayret düzeyi düşmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarını dikkate aldığımız zaman, bu değerlendirmelerin daha çok, eğitim dışı kurumlar için geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü sonuçlara göre, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyleri ile kuruma bağlılık açısından anlamlı sayılabilecek bir ilişki bulunamamıştır. Bunda sınıf öğretmenlerinin çalışma koşullarının bezer olmasının, görevlerinin aynı kurallara tabi olmasının etken olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla aynı koşullardan benzer bir şekilde etkilendikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmamız sonucunda demografik özelliklerden mesleki kıdem ve öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılıkları üzerinde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve kurumlarındaki çalışma süreleri gibi demografik özelliklerinin etkisi olduğunu iddia eden ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı alt hipotezleri ölçmek için ve kuruma bağlılık alt boyutları ile demografik özelliklerin ilişkisini incelemek için tek yönlü varyans analizi (one-way Anova) uygulanmıştır. Sonuçlar betimleme tabloları ile gösterilmiştir.

Öncelikle örnekleme oluşturan sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklere göre dağılımları ve demografik özelliklerinin kuruma bağlılıkları üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Bu bölümde t-testi ve tek yönlü varyans analiz teknikleri ile gruplar arası yapılan karşılaştırmaların dışında, boyut ortalamalarına da bakılarak değerlendirmeler yapılmış; kuruma bağlılık alt boyutlarından sadakat, ayrılma eğilimi ve özdeşliğin, demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve buldukları kurumda görev yapma sürelerine göre aritmetik ortalama sonuçlarını gösteren betimsel tanımlama tablolarına ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Anket ifadeleri 5'li ölçek biçiminde düzenlendiği için her ifade 1 ile 5 arasında değer almıştır. İfadelerin değerlendirilmesinde, 3 değeri orta nokta olup, kişinin kararsızlık içinde bulunduğu durumu ifade etmektedir. Ölçeklerdeki ifadeler için; 3'den 1'e doğru olan azalışlar ifadeye katılma eğiliminin azaldığını, 3'ten 5'e doğru olan artışlar ise ifadeye katılma eğiliminin arttığını göstermektedir.

Cinsiyet

Tablo 14: Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	128	59,5	59,5
Erkek	87	40,5	100,0
Total	215	100,0	

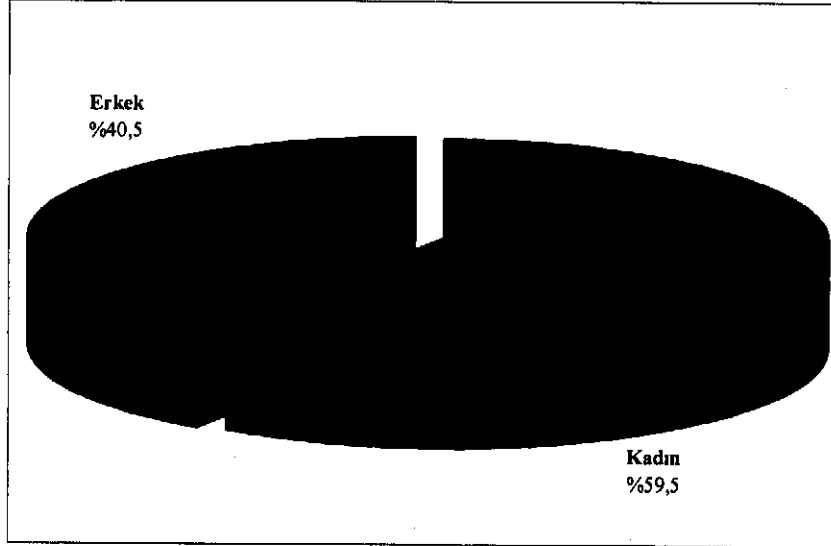
$$\chi^2=7,819$$

$$sd=1$$

$$p=0,005$$

Tablo 14'de görüldüğü gibi, değerlendirmeye alınan anketleri cevaplayan sınıf öğretmenlerinin 128'i, örnek kütleinin %59,5'i kadın, 87'si, örnek kütleinin %40,5'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu sonuca göre, ankete katılan sınıf öğretmenlerinin yarısından fazlası kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Uygulanan Ki-Kare testi ile cinsiyetin kendi içinde farklılık gösterdiği görülmektedir ($p=0,000<0,05$). (Tablo-14 ve Grafik-1)

Grafik 1: Cinsiyete Göre Ankete Katılanların Dağılımı

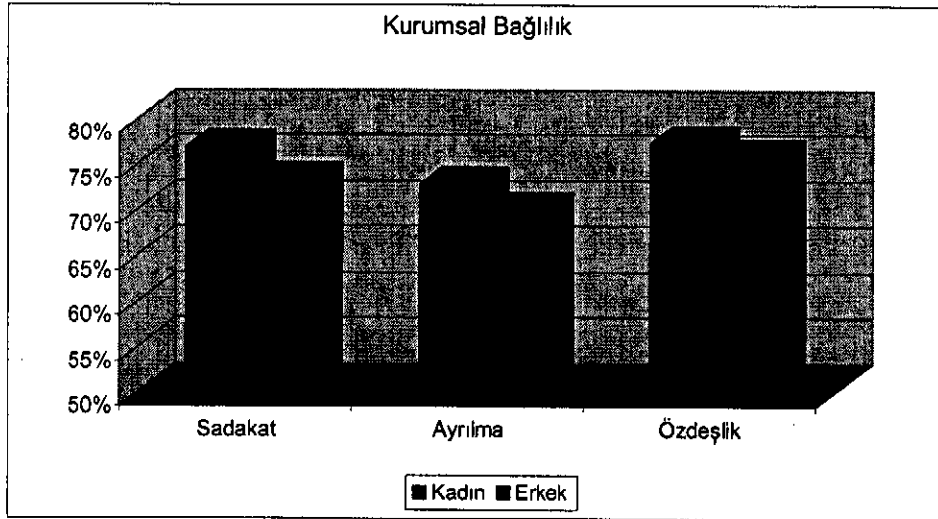
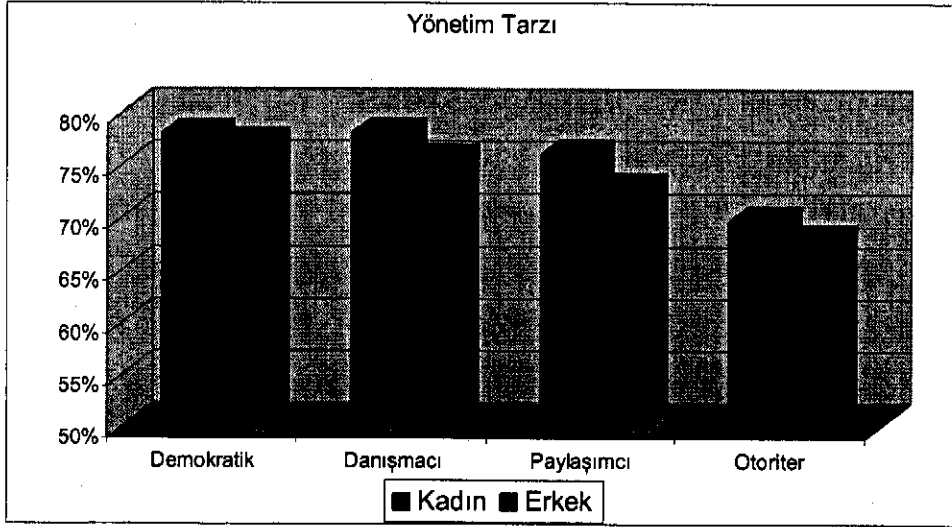


Tablo 15: Cinsiyetin Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Demokratik	Gruplararası	0,092	1	0,092	0,119	0,730
	Grup içi	165,360	213	0,776		
	Toplam	165,452	214			
Danışmacı	Gruplararası	0,789	1	,789	0,835	0,362
	Grup içi	201,265	213	0,945		
	Toplam	202,054	214			
Paylaşımçı	Gruplararası	1,322	1	1,322	2,624	0,107
	Grup içi	107,326	213	0,504		
	Toplam	108,648	214			
Otoriter	Gruplararası	0,384	1	0,384	0,764	0,383
	Grup içi	106,976	213	0,502		
	Toplam	107,359	214			
KURUMSAL BAĞLILIK						
Sadakat	Gruplararası	1,591	1	1,591	1,904	0,169
	Grup içi	177,943	213	0,835		
	Toplam	179,534	214			
Ayrılma	Gruplararası	1,034	1	1,034	1,205	0,274
	Grup içi	182,902	213	0,859		
	Toplam	183,936	214			
Özdeşlik	Gruplararası	0,297	1	0,297	0,389	0,534
	Grup içi	162,829	213	0,764		
	Toplam	163,126	214			

Elde edilen faktörler ile cinsiyet değişkenleri arasında yapılan test sonucuna göre bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yani, hiçbir faktörde $p < 0,05$ şartı sağlanamamıştır. Bu durumda cinsiyetin yönetim tarzına olan tutumlarına ve kurumsal bağlılıklarına bir etkisi olmamaktadır. (Tablo-15)

Grafik 2: Cinsiyetin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi



Yukarıdaki grafiklerden hem yönetim tarzına olan tutum ile hem de kurumsal bağlılık faktörleri ile cinsiyet değişikende önemli bir farklılaşmanın olmadığı görülebilmektedir.

Tablo 16: Kuruma Bağlılık Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları

	Cinsiyet	Frekans	Ortalama
SADAKAT	Kadın	128	3,7539
	Erkek	87	3,5963
ÖZDEŞLİK	Kadın	128	4,1380
	Erkek	87	4,1073
AYRILMA EĞİLİMİ	Kadın	128	3,2422
	Erkek	87	3,0920

Tablo 16'ya göre; kuruma bağlılık alt boyutları olarak ele alınan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi ortalamaları, cinsiyet değişkenine göre değerlendirildiğinde; her üç boyut ortalamasının da birbirine yakın değerler olduğu görülmektedir. Aynı zamanda kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin biçimsel yapı içinde, yöneticilerin yönetim tarzına ilişkin tutumlarının çok farklı biçimde etkilenmedikleri tahmin edilebilir. Özdeşlik boyutunda; kadınlarda 4,138, erkeklerde 4,107 ortalama değerleri ile bağlılığın her iki cinsiyet için de diğer boyutlara göre fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Yaş

Tablo 17: Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri

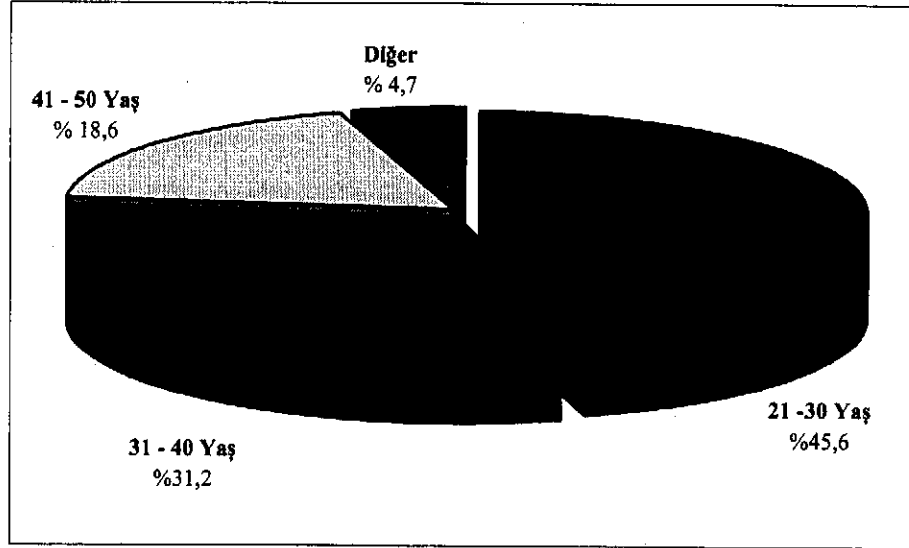
Yaş	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
21-30 yaş	98	45,6	45,6
31-40 yaş	67	31,2	76,7
41-50 yaş	40	18,6	95,3
Diğer	10	4,7	100,0
Toplam	215	100,0	

$$\chi^2 = 78,823 \quad sd=3 \quad p=0,000$$

Tablo 17'de ankete katılan sınıf öğretmenlerinin yaş dağılımları ve frekansları incelenmiştir. Buna göre; örneklemin %45,6'sı yani 98 öğretmen 21- 30 yaş arasındadır. Dolayısıyla öğretmenlerin neredeyse yarısı genç ve mesleğine yeni başlamış, aktif, idealist öğretmenlerden oluşmaktadır. %31,2'si yani 67 öğretmen 31- 40 yaş

arasındadır. Bu yaştaki öğretmenler için tecrübeli ve verimli bir dönemde oldukları söylenebilir. Örneklemin %18,6'sı yani 40 öğretmen 41- 50 yaş arasındadır. Bu yaştaki öğretmenler, mesleklerinde tatmin duygusunu yaşamış insanlardır. 50 yaşın üzerinde ise 10 öğretmen yani örnek kütlemin %4,7'si görülmektedir. 50 yaşın üzerinde göreve devam eden öğretmenlerin az olmasında ise; hizmet süresini dolduranların emekli olarak, özel eğitim kurumlarına yönelmiş olabilecekleri şeklinde tahmin yürütebiliriz. Yaş grupları arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma vardır ($p=0,000<0,05$)

Grafik 3: Yaş Gruplarına Göre Ankete Katılanların Dağılımı

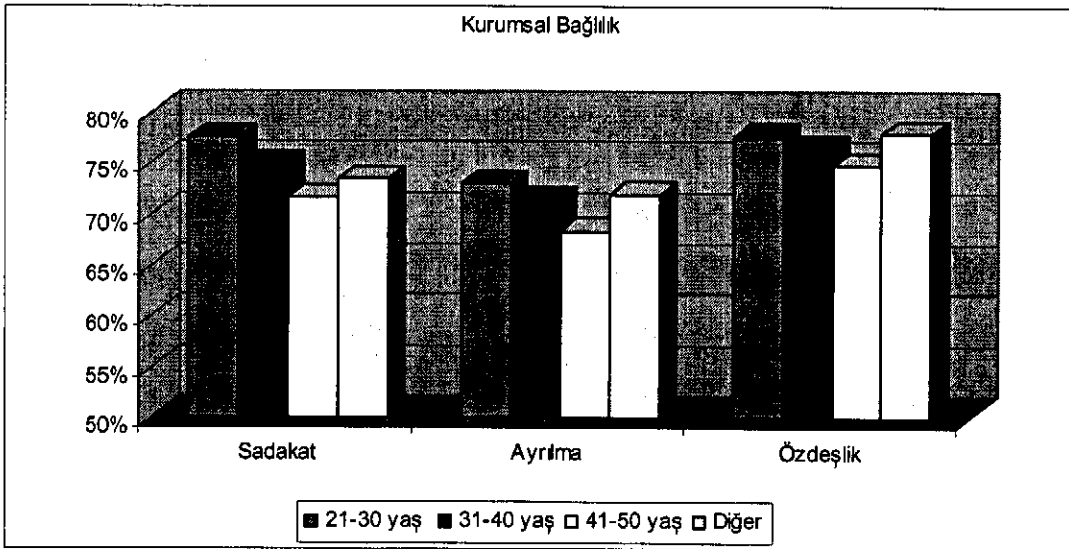
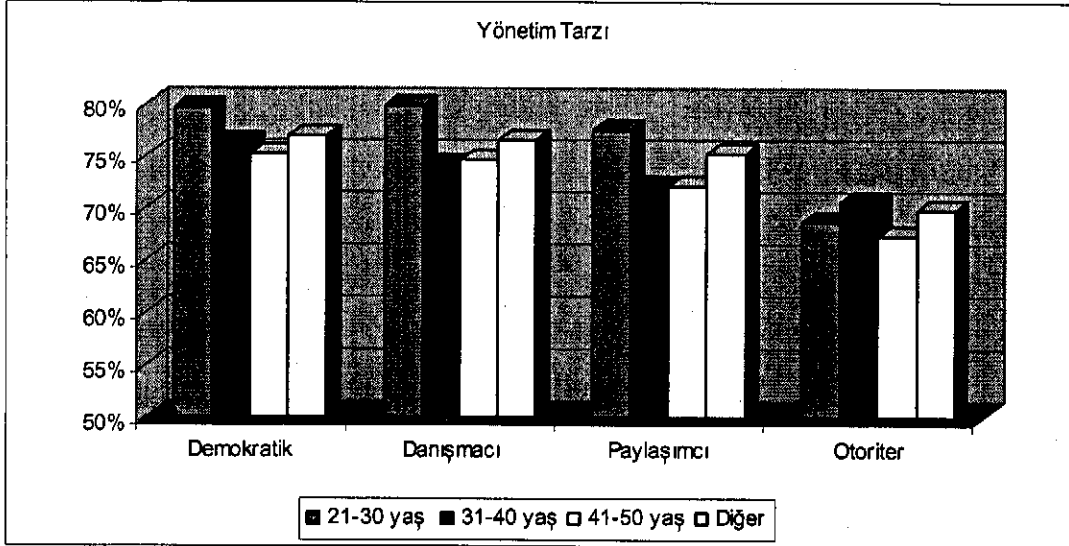


Tablo 18: Yaş Gruplarının Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Demokratik	Gruplararası	1,911	3	0,637	0,822	0,483
	Grup içi	163,541	211	0,775		
	Toplam	165,452	214			
Danışmacı	Gruplararası	4,241	3	1,414	1,508	0,214
	Grup içi	197,813	211	0,938		
	Toplam	202,054	214			
Paylaşımçı	Gruplararası	3,840	3	1,280	2,577	0,055
	Grup içi	104,808	211	0,497		
	Toplam	108,648	214			
Otoriter	Gruplararası	0,823	3	0,274	0,543	0,653
	Grup içi	106,536	211	0,505		
	Toplam	107,359	214			
KURUMSAL BAĞLILIK						
Sadakat	Gruplararası	2,683	3	0,894	1,067	0,364
	Grup içi	176,851	211	0,838		
	Toplam	179,534	214			
Ayrılma	Gruplararası	1,531	3	0,510	0,590	0,622
	Grup içi	182,405	211	0,864		
	Toplam	183,936	214			
Özdeşlik	Gruplararası	0,630	3	0,210	0,273	0,845
	Grup içi	162,496	211	0,770		
	Toplam	163,126	214			

Tablo-18'te belirtilen analiz sonuçlarına göre kişilerin yönetim tarzına ilişkin tutumlarına ve kurumsal bağlılıklarına yaşlarının herhangi bir etkisi yoktur ($p>0,05$). Ortaya çıkmayan bu farklılık aşağıdaki grafiklerden de rahatlıkla görülebilmektedir.

Grafik 4: Yaş Gruplarının Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi



Tablo 18'e göre yaş ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur, ancak verilerin aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapılabilir. Tablo 19'da kuruma bağlılık alt boyutlarının yaş değişkenine göre aritmetik ortalamaları verilmiştir.

Tablo 19: Kuruma Bağlılık Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kuruma Bağlılık Boyutları		Frekans	Ortalama
SADAKAT	21-30 yaş	98	3,7959
	31-40 yaş	67	3,6660
	41-50 yaş	40	3,5031
	Diğer	10	3,5625
	Total	215	3,6901
ÖZDEŞLİK	21-30 yaş	98	4,1088
	31-40 yaş	67	4,1393
	41-50 yaş	40	4,0917
	Diğer	10	4,3333
	Total	215	4,1256
AYRILMA EĞİLİMİ	21-30 yaş	98	3,2449
	31-40 yaş	67	3,1194
	41-50 yaş	40	3,0500
	Diğer	10	3,5000
	Total	215	3,1814

Tablo 19'a göre; kuruma bağlılık alt boyutları olarak ele alınan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi ortalamaları, yaş değişkenine göre değerlendirildiğinde; en fazla ortalama değer 50 ve üstü yaş grubu sınıf öğretmenlerinde özdeşlik boyutunda görülmektedir. Bu yaş grubundaki sınıf öğretmenleri, meslekte uzun süre bulunan dolayısıyla kıdemi yüksek, istediği okula tercih yaparak gidebilen öğretmenlerdir. Bu nedenle buldukları okula kendi istekleriyle gitmiş olma olasılıkları yüksektir. Dolayısıyla kendi tercihleri ile gittikleri okulda da uzun süre kalabilecekleri tahmin edilebilir.

Eğitim

Tablo 20: Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Değişkenine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri

Eğitim	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Ön Lisans	20	9,3	9,3
Lisans	182	84,7	94,0
Yüksek Lisans	8	3,7	97,7
Diğer	5	2,3	100,0
Total	215	100,0	

$$\chi^2 = 410,358$$

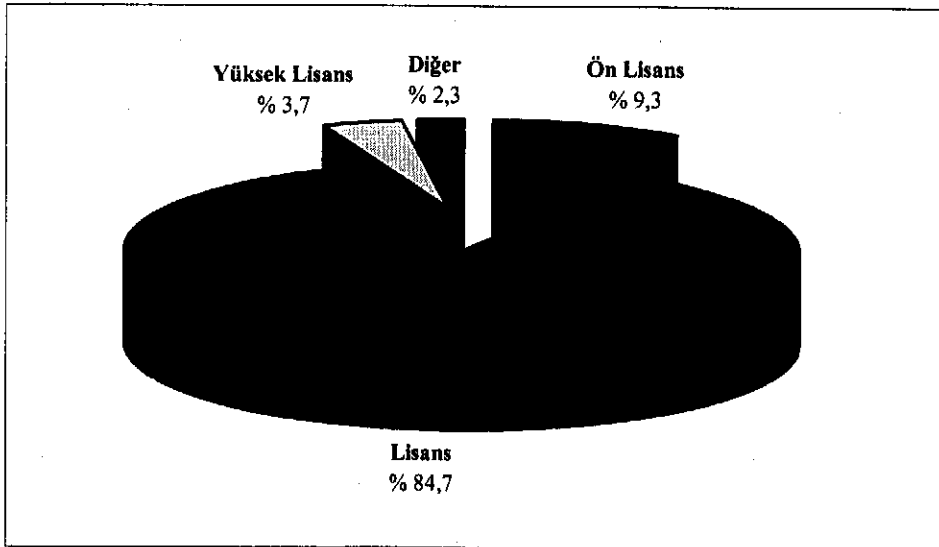
$$sd=3$$

$$p=0,000$$

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin eğitim düzeylerini gösteren Tablo 20'ye bakıldığında; 182 öğretmenin %84,7'lik bir oranla lisans eğitilmiş oldukları, örneklemin eğitim düzeyinin lisans eğitiminde yoğunlaştığı görülmektedir. Ankete katılan diğer öğretmenlerden 20'sinin yani %9,3'ünün ön lisans düzeyinde eğitim almış oldukları görülmektedir. Yüksek lisans eğitilmiş olanların ise 8 kişi, yani %3,7'lik oranla düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer alanlarda eğitim alıp ta öğretmenlik yapan ise %2,3'lük bir oranla 5 öğretmendir (Tablo-20 ve Grafik-5). Eğitim seviyelerinin kendi içinde farklılaşması istatistiksel olarak anlamlıdır. ($p < 0,05$)

Tablo 20'deki bulgulara göre, Milli Eğitim Bakanlığının uzun süreli gerçekleştirilmeyi amaçladığı, lisans eğitiminden daha düşük düzeyde eğitim almış öğretmenlerin kalmaması hedefine ulaşıldığı söylenebilir. Çünkü günümüzde lisans eğitimi yeterli gelmemekte öğretmenlerin atanabilmesi için KPSS sınavında yeterlilik göstermeleri gerekmektedir. Artık ön lisans eğitim düzeyinde olanlar öğretmen olamamaktadırlar. Bir dönem öğretmen açığı nedeni ile başka alanlarda eğitim görmüş ve sonra yeterlilik almış kişiler öğretmen olarak alınmıştı. Ancak zamanla ön lisans yapmış ve diğer eğitim alanlarında okumuş öğretmenler emekli oldukça, lisanssız öğretmenin olmayacağı ve yüksek lisans düzeyinde öğretmenlerin de artacağı düşünülebilir.

Grafik 5: Eğitim Seviyelerine Göre Ankete Katılanların Dağılımı



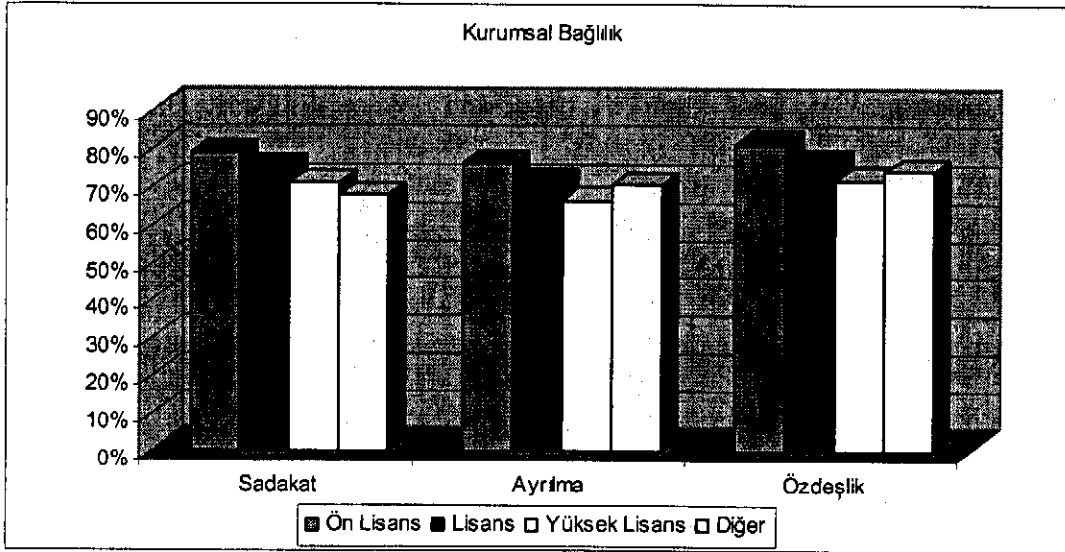
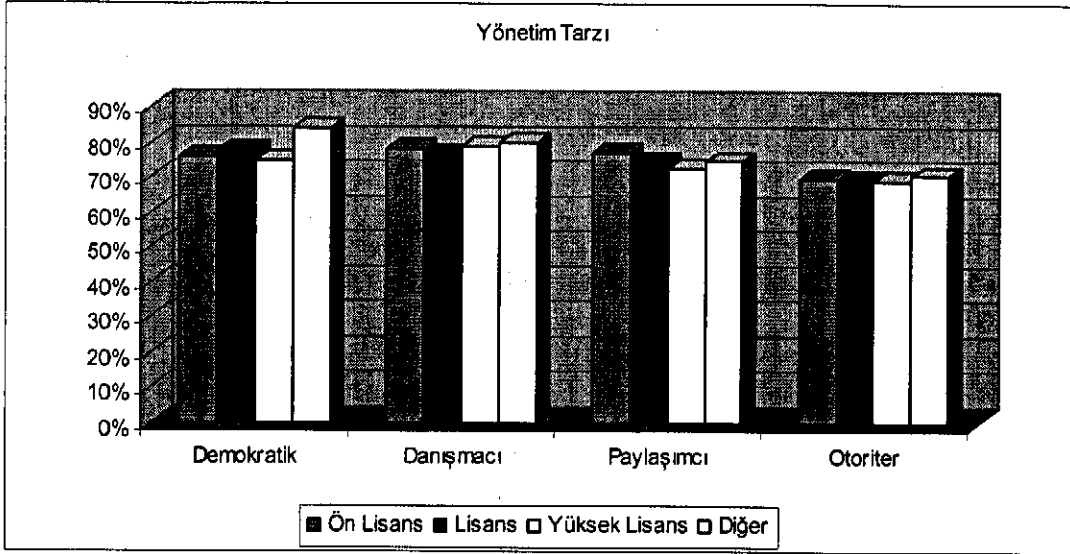
Tablo 21: Eğitim Seviyesinin Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Demokratik	Gruplararası	0,801	3	0,267	0,342	0,795
	Grup içi	164,651	211	0,780		
	Toplam	165,452	214			
Danışmacı	Gruplararası	0,284	3	0,095	0,099	0,960
	Grup içi	201,770	211	0,956		
	Toplam	202,054	214			
Paylaşımçı	Gruplararası	0,431	3	0,144	0,280	0,840
	Grup içi	108,217	211	0,513		
	Toplam	108,648	214			
Otoriter	Gruplararası	0,047	3	0,016	0,031	0,993
	Grup içi	107,312	211	0,509		
	Toplam	107,359	214			
KURUMSAL BAĞLILIK						
Sadakat	Gruplararası	1,767	3	0,589	0,699	0,554
	Grup içi	177,767	211	,842		
	Toplam	179,534	214			
Ayrılma	Gruplararası	1,618	3	0,539	0,624	0,600
	Grup içi	182,318	211	0,864		
	Toplam	183,936	214			
Özdeşlik	Gruplararası	1,699	3	0,566	0,740	0,529
	Grup içi	161,428	211	0,765		
	Toplam	163,126	214			

Yapılan incelemeler sonucunda (Tablo-21) ankete katılanların eğitim seviyelerinin yönetim tarzı ve kurumsal bağlılık faktörlerine bir etkisi yoktur.($p>0,05$)

Grafik-5'te de yönetim tarzını değerlendirme ve kurumsal bağlılık düşüncelerinin tüm eğitim seviyelerinde benzer bir yapı ortaya koyduğu görülmektedir.

Grafik 6: Eğitim Seviyesinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi



Tablo 21'e göre kuruma bağlılık alt boyutları ile sınıf öğretmenlerinin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çünkü boyutların p değerleri 0,05'den büyüktür. Ancak verilerin aritmetik ortalamalarına göre bir değerlendirme yapılabilir. Tablo 22'de kuruma bağlılık alt boyutlarının eğitim düzeyleri değişkenine göre aritmetik ortalamaları verilmiştir.

Tablo 22: Kuruma Bağlılık Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları

		Frekans	Ortalama	Minimum	Maximum
SADAKAT	Ön Lisans	20	3,8938	2,25	5,00
	Lisans	182	3,6909	1,00	5,00
	Yüksek Lisans	8	3,4063	2,38	4,63
	Diğer	5	3,3000	1,88	5,00
	Total	215	3,6901	1,00	5,00
ÖZDEŞLİK	Ön Lisans	20	4,3833	4,00	5,00
	Lisans	182	4,0952	1,00	5,00
	Yüksek Lisans	8	4,0417	3,00	5,00
	Diğer	5	4,3333	3,00	5,00
	Total	215	4,1256	1,00	5,00
AYRILMA EĞİLİMİ	Ön Lisans	20	3,4000	1,00	5,00
	Lisans	182	3,1648	1,00	5,00
	Yüksek Lisans	8	2,8750	1,00	4,00
	Diğer	5	3,4000	2,00	5,00
	Total	215	3,1814	1,00	5,00

Tablo 22'ye göre; Kuruma bağlılık alt boyutları olarak ele alınan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi ortalamaları, eğitim düzeyi değişkenine göre değerlendirildiğinde; ön lisans düzeyi ortalamalarının tüm boyutlarda, diğer eğitim düzeylerine göre en yüksek olduğu görülmektedir. Günümüzde ön lisans eğitimi ile artık öğretmenlik yapmak mümkün değildir. Hızla gelişen bilgi çağına uyabilmek için öğretmenlerde kendilerini geliştirmek zorundadır. Aksi takdirde fazla bir başarı gösterememektedirler. Kendini geliştirmeyen, eğitim seviyesi düşük öğretmenlerin yüksek seviyede ilköğretim okullarında görev yapma alternatifleri çok azdır ve bu konuda kendine güvenleri de düşük olabilmektedir. Örneğin Bağcılar gibi sosyal ve ekonomik seviyesi düşük bir ilçede çalışan bir sınıf öğretmenine Bakırköy gibi sosyal ve ekonomik seviyesi yüksek bir ilçede görev yapmak daha zor gelmektedir. Çünkü böyle yerlerde sürekli yüksek performans göstermek durumundadır, ancak Bağcılar'daki öğretmenle aynı ücreti almaya devam edecektir. Bu sebeplerle ön lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin kuruma bağlılık boyutlarında ortalamalarının daha fazla olduğu tahmin edilebilir. Tüm eğitim düzeylerinde ise en fazla ortalama değerler kuruma bağlılığın özdeşlik boyutunda görülmektedir. Ayrılma eğilimi boyutunda ise en düşük ortalama değer yüksek lisans eğitimi almış sınıf öğretmenlerinde görülmektedir. Başka bir deyişle yüksek lisans yapmış sınıf öğretmenlerinin ayrılma eğilimlerinin, diğer eğitim

düzeyindeki sınıf öğretmenlerine göre daha az olduğu söylenebilir. Bunun sebepleri olarak şu tahminlerde bulunulabilir. Yüksek lisans yapan öğretmenlerin çoğunluğu, bunu akademik kariyerden ziyade, kendilerini geliştirme, öğrencilere yönelik çalışmalarını yeni bilgi ve yöntemler doğrultusunda gerçekleştirmek amacıyla yapmaktadırlar. Dolayısıyla okul içindeki faaliyetlerde etkin bir biçimde yer almaktadırlar. Görev yaptıkları okula yönelik harcadıkları emek onların okul değiştirme istek ve eğilimlerini azaltmaktadır.

Mesleki Deneyim

Tablo 23: Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri

Kaç yıldır öğretmenlik mesleğindesiniz?	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-5 yıl	79	36,7	36,7
6-10 yıl	60	27,9	64,7
11-15 yıl	42	19,5	84,2
16 yıl ve üzeri	34	15,8	100,0
Toplam	215	100,0	

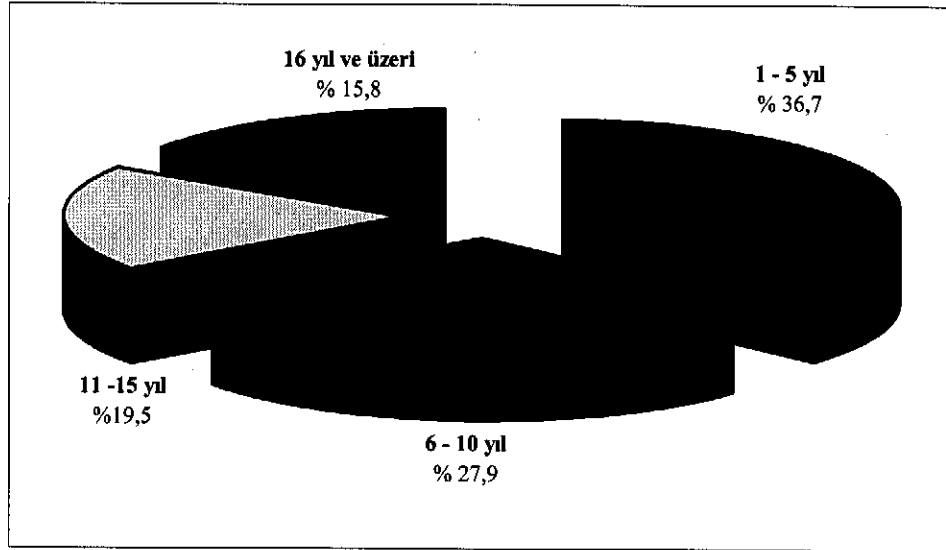
$$\chi^2 = 22,414$$

$$sd=3$$

$$p=0,000$$

Tablo 23’de sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdemleri incelenmiştir. Sonuca göre; öğretmenlerin 79’u yani %36,7’si 1-5 yıllık öğretmendir. Mesleğe yeni başlamış öğretmenler ağırlıklı grubu oluşturmaktadır. 60 öğretmen yani öğretmenlerin %27,9’u 6-10 yıllık öğretmendir. 11-15 yıldır bu mesleği yapan 42 öğretmen vardır. Yani örnek kütleinin %19,5’i. Ve 34 öğretmen de yani öğretmenlerin %15,8’i 16 yıl ve üzeri bu mesleği yapmaktadırlar. Kısaca kıdemi yüksek mesleki deneyimi olan öğretmenlerin oranının gittikçe düştüğü görülmektedir. Bu deneyim grupları arasında istatistiksel bir farklılık tespit edilmiştir($p<0,05$) (Tablo-23 ve Grafik-6).

Grafik 7: Mesleki Deneyim Süresine Göre Ankete Katılanların Dağılımı



Tablo 24: Mesleki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kuruma Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisini Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonuçları

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Demokratik	Gruplarasası	4,779	3	1,593	2,092	0,102
	Grup içi	160,673	211	0,761		
	Toplam	165,452	214			
Danışmacı	Gruplarasası	8,870	3	2,957	3,229	0,023
	Grup içi	193,184	211	0,916		
	Toplam	202,054	214			
Paylaşımçı	Gruplarasası	4,443	3	1,481	2,999	0,032
	Grup içi	104,205	211	0,494		
	Toplam	108,648	214			
Otoriter	Gruplarasası	0,069	3	0,023	0,045	0,987
	Grup içi	107,290	211	0,508		
	Toplam	107,359	214			
KURUMSAL BAĞLILIK						
Sadakat	Gruplarasası	2,801	3	0,934	1,115	0,344
	Grup içi	176,733	211	0,838		
	Toplam	179,534	214			
Ayrılma	Gruplarasası	1,028	3	0,343	0,395	0,756
	Grup içi	182,908	211	0,867		
	Toplam	183,936	214			
Özdeşlik	Gruplarasası	1,633	3	0,544	0,711	0,546
	Grup içi	161,494	211	0,765		
	Toplam	163,126	214			

Yukarıdaki tabloda mesleki deneyim sürelerinin yönetim tarzlarına dair bakış açısına etkisi olduğu görülmektedir (Tablo-24). Özellikle danışmacı ve paylaşımcı yönetim tarzına olan bakış açısı çalışanların mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p=0,023$ ve $p=0,032<0,05$)

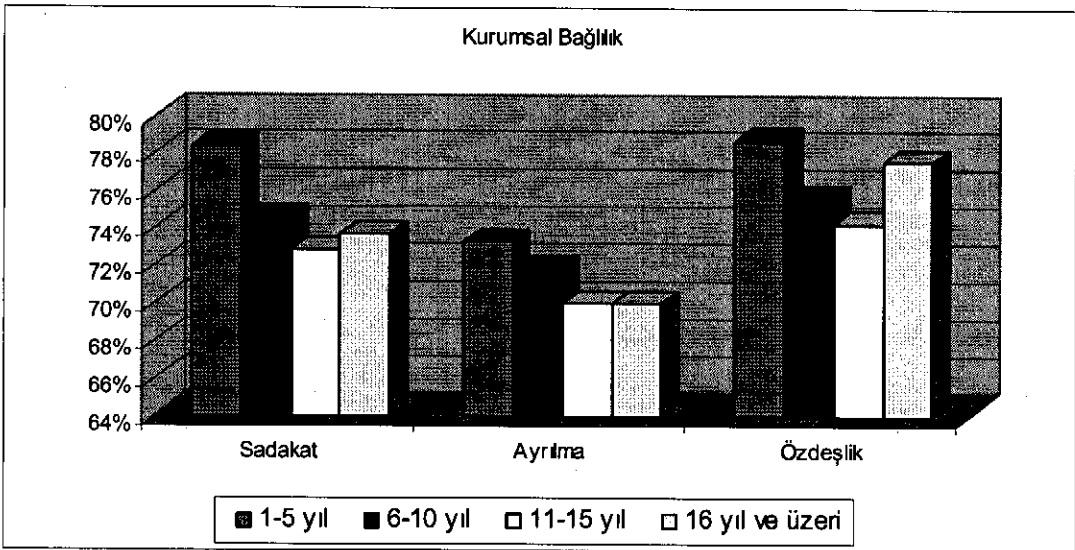
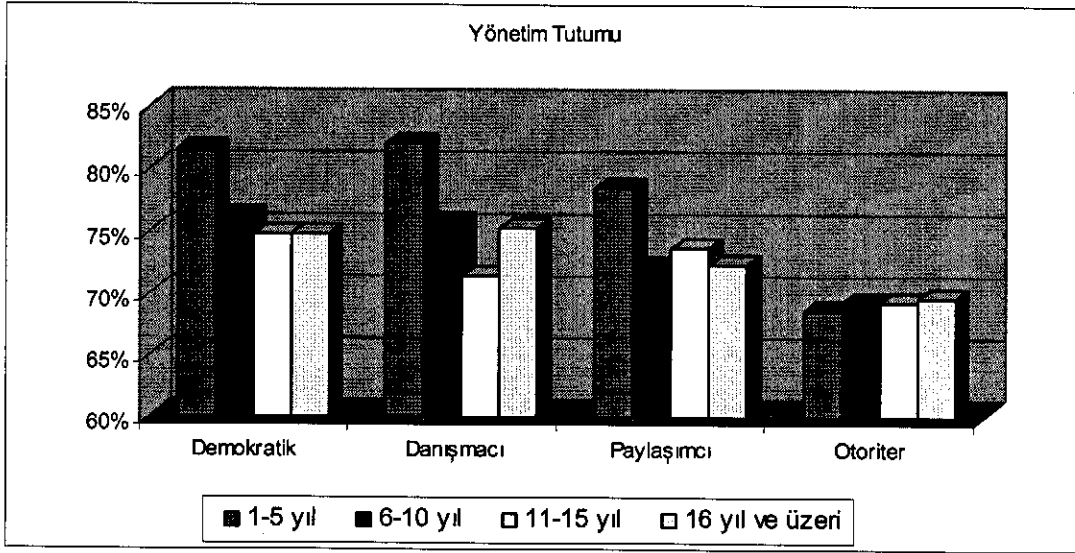
Tablo 25: Mesleki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Etki Değerleri

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR					
	Kaç yıldır öğretmenlik mesleğindesiniz?	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
Demokratik	1-5 yıl	79	4,08	,86	81,6%
	6-10 yıl	60	3,82	,85	76,3%
	11-15 yıl	42	3,74	,85	74,9%
	16 yıl ve üzeri	34	3,74	,97	74,9%
	Toplam	215	3,89	,88	77,7%
Danışmacı	1-5 yıl	79	4,11	,93	82,1%
	6-10 yıl	60	3,79	,92	75,8%
	11-15 yıl	42	3,57	1,03	71,4%
	16 yıl ve üzeri	34	3,76	,99	75,3%
	Toplam	215	3,86	,97	77,2%
Paylaşımcı	1-5 yıl	79	3,93	,77	78,6%
	6-10 yıl	60	3,61	,60	72,2%
	11-15 yıl	42	3,68	,62	73,7%
	16 yıl ve üzeri	34	3,62	,81	72,4%
	Toplam	215	3,74	,71	74,9%
Otoriter	1-5 yıl	79	3,43	,67	68,7%
	6-10 yıl	60	3,47	,78	69,3%
	11-15 yıl	42	3,47	,71	69,4%
	16 yıl ve üzeri	34	3,48	,70	69,6%
	Toplam	215	3,46	,71	69,1%
KURUMSAL BAĞLILIK					
Sadakat	1-5 yıl	79	3,92	,99	78,4%
	6-10 yıl	60	3,73	,73	74,7%
	11-15 yıl	42	3,64	,99	72,9%
	16 yıl ve üzeri	34	3,68	,94	73,7%
	Toplam	215	3,78	,92	75,5%
Ayrılma	1-5 yıl	79	3,66	1,01	73,2%
	6-10 yıl	60	3,59	,70	71,9%
	11-15 yıl	42	3,50	,99	70,0%
	16 yıl ve üzeri	34	3,50	1,03	70,0%
	Toplam	215	3,59	,93	71,7%
Özdeşlik	1-5 yıl	79	3,94	,93	78,7%
	6-10 yıl	60	3,79	,74	75,7%
	11-15 yıl	42	3,71	,94	74,3%
	16 yıl ve üzeri	34	3,88	,89	77,6%
	Toplam	215	3,84	,87	76,9%

Tablo-25 incelendiğinde danışmacı ve paylaşımcı yönetim tarzından etkilenenler 1-5 yıl arasında bir mesleki deneyime sahip olanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Grafik-7’de ise yukarıda belirtilen değerlendirmeler doğrultusunda, yönetim tutumu bakımından danışmacı ve paylaşımcı yönetim tarzı içerisinde 1-5 yıl mesleki deneyimin diğerlerinden farklılaştığı görülebilmektedir.

Grafik 8: Mesleki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi



Mevcut Okulundaki Deneyim

Tablo 26: Ankete Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Okullarındaki Görev Süresine Göre Frekans ve Dağılım Yüzdeleri

Bu okulda kaç yıldan beri görev yapmaktasınız?	Frekans	Yüzde	Toplamsal Yüzde
1-5 yıl	159	74,0	74,0
6-10 yıl	38	17,7	91,6
11-15 yıl	12	5,6	97,2
16 yıl ve üzeri	6	2,8	100,0
Toplam	215	100,0	

$$\chi^2 = 285,558$$

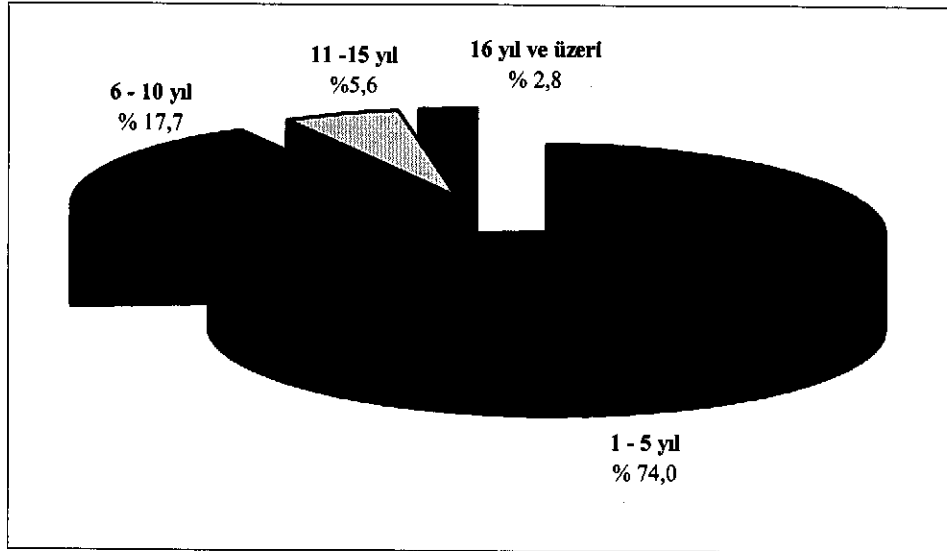
$$sd=3$$

$$p=0,000$$

Öğretmenlerin halen buldukları okullardaki görev sürelerini gösteren Tablo 26 yöneticileriyle ne kadar zamandan beri birlikte çalışıyor olduklarını da ortaya koymaktadır. Tablo 26'ya göre; bu dağılımdaki en yüksek oran olan %74,0'ünün yani 159 öğretmenin şimdiki okullarında görev yapma sürelerinin en fazla 5 yıl olduğunu göstermektedir. 16 (ve üzeri) yıldan beri aynı okulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin oranı ise, %2,8 ile (yani 6 öğretmen) en düşük düzeyi göstermektedir. 6-10 yıl arası aynı okulda çalışan öğretmen sayısı 38 kişi yani örnek kütleinin %17,7'si, 11-15 yıl arası aynı okulda çalışan öğretmen sayısı ise 12 kişi yani örnek kütleinin %5,6'sıdır. Mevcut okulundaki deneyim sürelerine göre çalışmaya katılanlar incelendiğinde (Tablo-26 ve Grafik-8) en fazla 1-5 yıl arasında deneyime sahip olanlar (%74) göze çarpmaktadır. Bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p < 0,05$)

Sonuç olarak sınıf öğretmenlerinin uzun süre aynı okulda çalışmayıp, okul değiştirme eğilimlerinin ağır bastığı söylenebilir. Bu eğilimin farklı sebepleri bulunmaktadır. Okuldaki üst ve eş düzeyliler arasındaki iletişim biçimi, yönetim anlayışı, sosyal atmosfere ait olumsuz yargıların bulunması, okulun ikametlerine uzak olması ve eğitim etkinlikleri için materyal, kaynak, donanım gibi uygun fiziksel koşulların olmayışı öğretmenler tarafından vurgulanan başlıca sebeplerdir.

Grafik 9: Mevcut Okulundaki Deneyim Süresine Göre Ankete Katılanların Dağılımı



Tablo 27: Mevcut Okulundaki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Demokratik	Gruplararası	4,400	3	1,467	1,922	0,127
	Grup içi	161,052	211	0,763		
	Toplam	165,452	214			
Danışmacı	Gruplararası	5,470	3	1,823	1,957	0,122
	Grup içi	196,584	211	0,932		
	Toplam	202,054	214			
Paylaşımçı	Gruplararası	5,002	3	1,667	3,394	0,019
	Grup içi	103,646	211	0,491		
	Toplam	108,648	214			
Otoriter	Gruplararası	0,676	3	0,225	0,445	0,721
	Grup içi	106,683	211	0,506		
	Toplam	107,359	214			
KURUMSAL BAĞLILIK						
Sadakat	Gruplararası	4,056	3	1,352	1,626	0,184
	Grup içi	175,478	211	0,832		
	Toplam	179,534	214			
Ayrılma	Gruplararası	3,983	3	1,328	1,557	0,201
	Grup içi	179,953	211	0,853		
	Toplam	183,936	214			
Özdeşlik	Gruplararası	4,049	3	1,350	1,790	0,150
	Grup içi	159,077	211	0,754		
	Toplam	163,126	214			

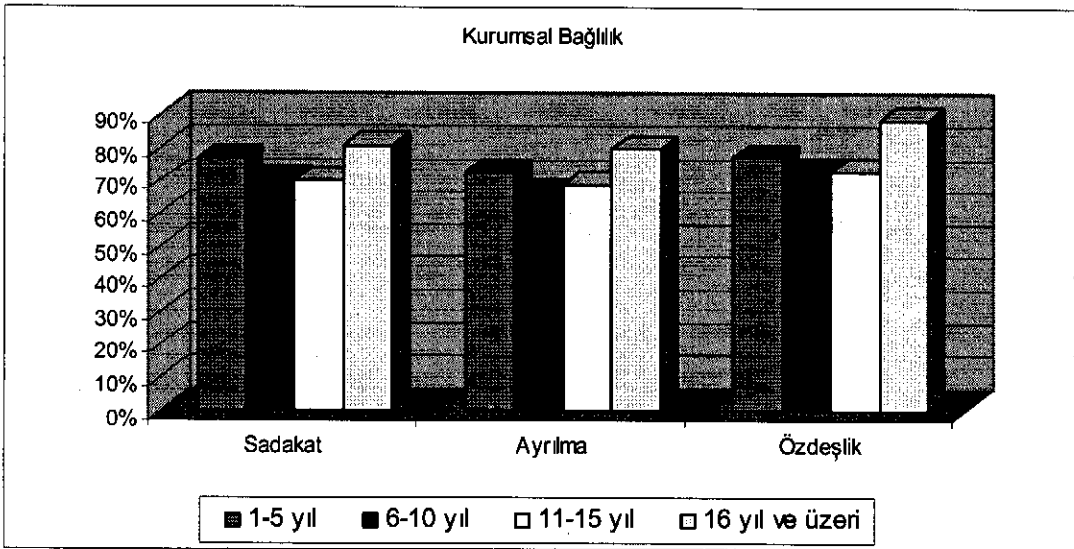
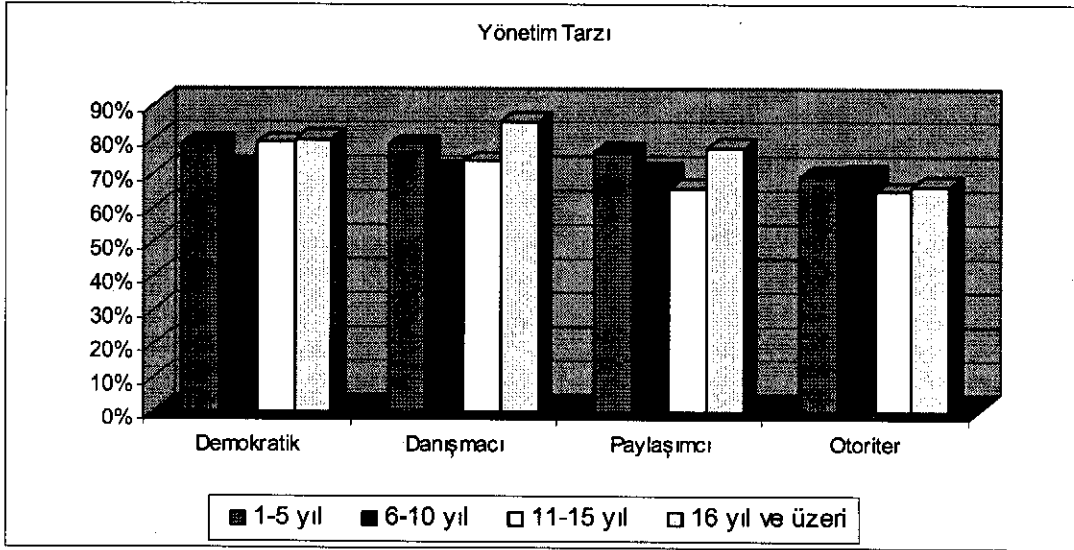
Tablo-27’de mevcut okuldaki deneyim süresinin yönetim tarzına ilişkin tutumlara ve kurumsal bağlılığa etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Tabloda, çalışanların deneyim süresinin yönetim tarzına dair tutuma etkisi olduğu görülmektedir. Yönetimin paylaşımcı yapıda görülmesi mevcut okuldaki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p=0,019<0,05$)

Tablo 28: Mevcut Okulundaki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Etki Değerleri

YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR					
	Bu okulda kaç yıldan beri görev yapmaktasınız?	N	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
Demokratik	1-5 yıl	159	3,95	,90	79,0%
	6-10 yıl	38	3,58	,85	71,6%
	11-15 yıl	12	3,96	,65	79,2%
	16 yıl ve üzeri	6	4,00	,42	80,0%
	Toplam	215	3,89	,88	77,7%
Danışmacı	1-5 yıl	159	3,93	1,00	78,5%
	6-10 yıl	38	3,56	,87	71,2%
	11-15 yıl	12	3,69	,96	73,9%
	16 yıl ve üzeri	6	4,28	,25	85,6%
	Toplam	215	3,86	,97	77,2%
Paylaşımcı	1-5 yıl	159	3,82	,73	76,4%
	6-10 yıl	38	3,54	,65	70,7%
	11-15 yıl	12	3,31	,56	66,1%
	16 yıl ve üzeri	6	3,89	,34	77,8%
	Toplam	215	3,74	,71	74,9%
Otoriter	1-5 yıl	159	3,47	,74	69,4%
	6-10 yıl	38	3,49	,65	69,8%
	11-15 yıl	12	3,25	,64	65,0%
	16 yıl ve üzeri	6	3,33	,42	66,7%
	Toplam	215	3,46	,71	69,1%
KURUMSAL BAĞLILIK					
Sadakat	1-5 yıl	159	3,84	,93	76,9%
	6-10 yıl	38	3,55	,79	70,9%
	11-15 yıl	12	3,50	,94	70,0%
	16 yıl ve üzeri	6	4,04	1,01	80,8%
	Toplam	215	3,78	,92	75,5%
Ayrılma	1-5 yıl	159	3,64	,92	72,8%
	6-10 yıl	38	3,34	,95	66,8%
	11-15 yıl	12	3,44	1,01	68,9%
	16 yıl ve üzeri	6	4,00	,70	80,0%
	Toplam	215	3,59	,93	71,7%
Özdeşlik	1-5 yıl	159	3,88	,91	77,6%
	6-10 yıl	38	3,66	,67	73,2%
	11-15 yıl	12	3,65	,98	73,0%
	16 yıl ve üzeri	6	4,43	,56	88,7%
	Toplam	215	3,84	,87	76,9%

Paylaşımçı yönetim tarzının kişilerin mevcut okulundaki deneyim süresine etkisi en fazla 16 yıl ve üzerinde çalışanlarda olmuştur. Ancak Tablo-28'den de anlaşılacağı üzere bu deneyime sahip olanların miktarı az olduğu için gerçekçi bir sonuç vermeyebilir. Bu nedenle paylaşımçı yönetim tarzı 1-5 yıl deneyime sahip olanlarda daha etkili olmaktadır.

Grafik 10: Mevcut Okulundaki Deneyim Süresinin Yönetim Tarzına ve Kurumsal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisi



Bu başlık altında yapılan Anova testi analizleri sonucunda sadece öğretmenin okulda çalışma süresi ve mesleki kıdemi ile kuruma bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla cinsiyet, yaş ve eğitim durumunun sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılık düzeyleri ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olmaması, kuruma bağlılıkta öğretmenin yaşı, cinsiyeti ve eğitim düzeyinin kayda değer bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

2.3. Sınıf Öğretmenlerinin, Yöneticilerinin Yönetim Tarzına İlişkin Tutumları İle Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu başlık altında ele alınan bulgular yapılan araştırmanın özünü oluşturmaktadır. Çünkü temel hipotezde de belirtildiği gibi, ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile kuruma bağlılıkları arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

Temel hipotez ile birinci alt hipotezi ölçmek için pearson (r) korelasyon katsayıları istatistik metodu (her iki değişkene ait verilerin sürekli olması nedeniyle) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon ve anlamlılık değerlerini içeren sonuçlar tablolarda yer almaktadır. (İlişkilerin anlamlılığı $p < .01$ düzeyindedir.) Yapılan ölçüm sonucu elde edilen bulgular temel hipotez ile birinci alt hipotezi doğrulamaktadır. Bunu Tablo 29 ve 32’de görmekteyiz.

Tablo 29: Demokratik Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon

		Sadakat	Özdeşlik	Ayrılma Eğilimi
Demokratik	Pearson Korelasyon	,673	,713	,591
	P (anlamlılık düzeyi)	,000	,000	,000
	N	215	215	215

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin tutumlar ölçeğinin alt faktörlerinden demokratik anlayış ile kuruma bağlılık ölçeğinin faktörleri olan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi karşılaştırılmış, her bir faktör ile arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Yapılan korelasyon sonucunda elde edilen Tablo 29’a göre sadakat, özdeşlik ve ayrılma

eğilimi ,000 düzeyinde ($p<0,01$) anlamlı olmak üzere demokratik tutumun sadakat ile korelasyonu(r) ,673 , özdeşlik korelasyonu(r) ,713 ve ayrılma eğilimi korelasyonu(r) ,591 çıkmıştır. Bu durum demokratik yönetim tarzına ilişkin tutumlar ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve ilişkinin düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre özdeşlik ile demokratik tutum arasında en yüksek ilişki düzeyi, ayrılma eğilimi ile demokratik tutum arasında ise en düşük ilişki düzeyi görülmektedir.

Yapılan bu analizde, okul yöneticisinin demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmasının, kuruma bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile; sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları kuruma yönelik olumlu algılarında, sadakat ve özdeşlik duygusu taşımalarında, demokratik yönetim tarzının belli oranda rolü ve etkisi bulunmaktadır. Ancak yönetim tarzları arasında kuruma bağlılık ile ilişki düzeyleri açısından, dikkat çekici boyutta farklılıkların olmadığını da vurgulamakta fayda vardır.

Demokratik yönetim tarzında okul yöneticisi öğretmene, sorunların çözümünde, uygulamalarda kendi girişim ve yeteneğini kullanmasına izin verir. Ancak şunu vurgulamak gerekir ki; okul yöneticisinin astlarına vereceği bağımsızlığın genişliği, kendisine verilen karar alma, eyleme geçme ve emir verme hakkının genişliği kadardır.

Demokratik anlayış; yönetici ve öğretmenlerin sorunları beraber tanımladıkları, analiz ederek çözüm ürettikleri, alternatif seçtikleri ve oy birliği ile kararlar aldıkları bir yönetim sürecini içerir. Dolayısıyla öğretmenlerin morali ve çabaları üzerinde olumlu bir etki oluşturur. Çalışanlar arasında işbirliğini sağlayan, destekleyici, güven verici, demokratik bir ortam oluşturabilen okul yöneticisi, öğretmenlerini gelecekte de bu okulda kalmaya istekli kılar. Diğer bir ifade ile; öğretmenin okuldan ayrılma, okulunu değiştirme yönündeki eğilimini azaltır ya da ortadan kaldıracaktır. Öğretmenin okula bağlılığı, okula sadakati; okul yönetimine duyduğu saygıyı, çalışma ortamından memnuniyeti içerir.

Okul yöneticisi demokratik anlayışta, öğretmenlerinin genel iyiliği ile yakından ilgilenmekte, onlara samimi bir şekilde duyarlılıkla yaklaşmakta, eleştiriye açık, farklı görüş ve düşüncelere karşı toleranslı, saygılıdır. Öğretmenlerinin her koşul altında düşünce ve duygularını doğal, rahat, doğrudan ve açık bir biçimde ifade etmelerine olanak sağlamakta, görev ve görev dışı konularda öğretmenleri ile içten ve eşitliğe dayalı iletişim kurabilmektedir. Okul yöneticisi bu yönetim anlayışına göre

öğretmenlerinin yetenek ve motivasyonlarına güven duymaktadır. Astlarına güvenen bir yönetim anlayışı sadakat ve özdeşlik duygusu yaratmakta, kurumsal bağlılığı arttırmaktadır.

Okul yöneticisinin, okulun amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlara yönelik olması, insan ilişkilerine özen göstermesi, açık ve destekleyici bir iletişim tarzını benimsemesi, öğretmenlerinin mesleki ve kişisel sorularına duyarlı olması, uyum ve içtenlikli işbirliğini beraberinde getirerek, öğretmenlerin okullarına sadakat duygularını arttırmaktadır. Bu da, okulu ve hedeflerini destekleme, okulun sorunlarını kendi sorunu gibi görerek, çözüm yolunda katılımcı bir çabayı ortaya koymak demektir. Demokratik yönetim anlayışı, öğretmenlerin okullarını daha çok sahiplenmelerini sağlamaktadır.

Tablo 30: Danışmacı Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon

		Sadakat	Özdeşlik	Ayrılma Eğilimi
Danışmacı	Pearson Korelasyon	,663	,699	,558
	P (anamlılık düzeyi)	,000	,000	,000
	N	215	215	215

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin tutumlar ölçeğinin alt faktörlerinden danışmacı anlayış ile kuruma bağlılık ölçeğinin faktörleri olan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi karşılaştırılmış, her bir faktör ile arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Yapılan korelasyon sonucunda elde edilen Tablo 30'a göre sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi ,000 düzeyinde ($p < 0,01$) anlamlı olmak üzere danışmacı tutumun sadakat ile korelasyonu(r) ,663 , özdeşlik korelasyonu(r) ,699 ve ayrılma eğilimi korelasyonu(r) ,558 çıkmıştır. Bu durum danışmacı yönetim tarzına ilişkin tutumlar ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve ilişkinin düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre özdeşlik ile danışmacı tutum arasında en yüksek ilişki düzeyi, ayrılma eğilimi ile danışmacı tutum arasında ise en düşük ilişki düzeyi görülmektedir.

Tablo 31: Paylaşımçı-Otoriter Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon

		Sadakat	Özdeşlik	Ayrılma Eğilimi
Paylaşımçı -Otoriter	Pearson Korelasyon	,602	,614	,579
	P (anlamlılık düzeyi)	,000	,000	,000
	N	215	215	215

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin tutumlar ölçeğinin alt faktörlerinden paylaşımçı-otoriter anlayış ile kuruma bağlılık ölçeğinin faktörleri olan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi karşılaştırılmış, her bir faktör ile arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Yapılan korelasyon sonucunda elde edilen Tablo 31'e göre sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi ,000 düzeyinde ($p < 0,01$) anlamlı olmak üzere paylaşımçı-otoriter tutumun sadakat ile korelasyonu(r) ,602 , özdeşlik korelasyonu(r) ,614 ve ayrılma eğilimi korelasyonu(r) ,579 çıkmıştır. Bu durum paylaşımçı-otoriter yönetim tarzına ilişkin tutumlar ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve ilişkinin düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre özdeşlik ile paylaşımçı-otoriter tutum arasında en yüksek ilişki düzeyi, ayrılma eğilimi ile paylaşımçı-otoriter tutum arasında ise en düşük ilişki düzeyi görülmektedir.

Tablo 32: Otokratik Tutum ile Kuruma Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyini Gösteren Korelasyon

		Sadakat	Özdeşlik	Ayrılma Eğilimi
Otokratik	Pearson Korelasyon	,120	,057	,133
	P (anlamlılık düzeyi)	,078	,407	,051
	N	215	215	215

Yöneticinin yönetim tarzına ilişkin tutumlar ölçeğinin alt faktörlerinden otokratik anlayış ile kuruma bağlılık ölçeğinin faktörleri olan sadakat, özdeşlik ve ayrılma eğilimi karşılaştırılmıştır. Otokratik yönetim anlayışının her bir kuruma bağlılık alt boyutu ile

arasındaki ilişki düzeyi ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan korelasyon sonucunda elde edilen Tablo 32'ye göre sadakat(,078), özdeşlik(,407) ve ayrılma eğilimi(,051) boyutları ile otokratik yönetim anlayışı arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamsız bir ilişki olmakla birlikte; otokratik tutumun özdeşlik korelasyonu(r) ,057, sadakat korelasyonu(r) ,120 ve ayrılma eğilimi korelasyonu(r) ,133 çıkmıştır. Buna göre kuruma bağlılığın alt boyutları ile otokratik tutum arasında çok düşük bir ilişki düzeyi vardır.

Elde edilen bu bulgulara göre; otokratik yönetim anlayışının hakim olduğu bir okulda öğretmenlerin kuruma bağlılığın çok az olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenler, okul yöneticilerinin aşırı mevzuatçı, katı tutum ve uygulamaları sonucu, çalışma güdülerini yitirmekte, olumsuz meslek davranışları geliştirmekte, görev yaptıkları okuldan ayrılma eğilimi içine girmektedirler.

Otoriter yönetim anlayışında okul yöneticisinin astlarına danışması söz konusu değildir. Sorunları, mevcut bilgisi ile kendi başına çözer ve kararları tek başına alır. Yönetim sürecinde kesin emirler verir ve bu emirler dışında hareket edilmesine olanak sağlamaz. Yöneticinin yazılı kurallara ve yakın kontrole ağırlık vermesi, zorlayıcı bir otorite tavrını benimsemesi ve uygulaması karşısında öğretmenler, kurumlarına bağlılık duymamakta sadece üye olarak kalmaktadır. Bu durum ise; gereğinden fazla çalışmama, koordinasyon noksanlığı, isteksizlik gibi sonuçları beraberinde getirmektedir.

Öğretmenler açısından rahatlık ve güven, müdürlerinin içten onaylarını ve takdirlerini kazandıklarında söz konusu olmaktadır. Çünkü yasal görevlerinin dışındaki faaliyet ve çalışmaları için takdir görmek istemekte, bu konuda müdüründen hiçbir hareket görmeyen, sözle dahi ödüllendirilmeyen öğretmenler böylesi bir kayıtsızlık karşısında hem şikayetçi olmakta hem de tatminsizlik ortaya çıkmaktadır.

Burada bir noktayı vurgulamak gerekir; okul müdürünün maddi ödüller üzerinde direkt bir etkisi ve kontrolü yoktur. Ancak övgü ve takdir gibi manevi ödülleri kullanmak kontrolünde olan bir durumdur. Ayrıca öğretmenlerin sıkı ve yakından denetlenmesi kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Kendini güvenli hissetmeyen kişiler her yaklaşım ve gelişmeyi tehlike olarak algılayabilirler. Güven verici, içten ve onaylayıcı bir tutumun olmaması halinde, müdürlerinin tarafsız, hakça davranışları bile kuşku ile karşılanabilmektedir. Dolayısıyla otokratik yönetim anlayışı ile etkili bir disiplin sağlanamayacağı gibi üst düzeyde bir performansın da gerçekleştirilmesi beklenemez.

Okuldaki yönetim anlayışı, öğretmenlerin mesleki ve özel konulardaki bilgi ve tecrübelerinin göz ardı edilebildiği bir yönetim anlayışıdır. Böyle bir anlayışta öğretmenler onaylayabilecekleri bir karara, salt dikkate alınmadıkları ve katılımları sağlanmadığı için hayır diyebilirler. Bu karar herhangi bir konuda yeniliği amaçlamış olabilir ve öğretmen aslında bu yeniliği savunuyor da olsa kendisine sorulmadığı, görüşü alınmadığı için yeniliğe karşı bir tutum alabilir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri de, kendi bilgi ve uzmanlık konularında fikir ve görüşlerinin dikkate alınmasının, görev yaptıkları kurumla olan bütünleşme ve özdeşleşmeyi kolaylaştıracağını belirtmişlerdir. Okul yönetiminin, kararları öğretmenlere onaylatmak gibi bir uygulama içinde bulunması öğretmenlerde kullandıkları hissini uyandırmaktadır. Uygulama ve sonuçlar üzerinde kendi etkisini göremeyen öğretmenler, okullarında kendilerini etkisiz hissetmekte ve okulu sahiplenme duygusundan uzaklaşmaktadırlar.

2.4. Yönetim Tarzına İlişkin Tutum Faktörlerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin Kuruma Bağlılık Faktörleri İle İlişkilerinin İncelenmesi

Yönetim tarzına ilişkin tutum faktörlerinin ve sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerinin kuruma bağlılık faktörleri ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan çok yönlü varyans analizinin sonucunda elde edilen bulgular Tablo 35, 36 ve 37’de gösterilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre Tablo 33’te yedinci alt hipotez ve birinci alt hipotezin (Tablo 29 ve 32’de de doğrulandığı görülmüştü.) doğru olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sekizinci alt hipotezin tam tersi bir sonuç elde edilirken (Tablo 34), dokuzuncu alt hipotezin kısmen doğru olmakla beraber farklı değerlerin de çıktığı Tablo 37’de görülmektedir.

Tablo 33: Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Cinsiyetlerine Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu

		Sadakat		Ayrılma		Özdeşlik	
		r	p	r	p	r	p
Kadın	Demokratik	,669	,000	,583	,000	,725	,000
	Danışmacı	,672	,000	,542	,000	,735	,000
	Paylaşımçı	,587	,000	,553	,000	,610	,000
	Otoriter	,113	,204	,151	,089	,042	,636
Erkek	Demokratik	,680	,000	,605	,000	,697	,000
	Danışmacı	,648	,000	,578	,000	,648	,000
	Paylaşımçı	,612	,000	,611	,000	,620	,000
	Otoriter	,118	,275	,101	,351	,070	,519

Kişilerin cinsiyet farklılıklarına göre uygulanan yönetim tarzına olan tutumları ile kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, tüm ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir (Tablo-33). Ancak en güçlü ilişki kadınlarda ortaya çıkmaktadır. Yönetimin demokratik ve danışmacı olduğunu düşünen kadınlar kurumlarına olan bağlılıklarında özdeşliği daha çok ön plana çıkarmaktadırlar. ($r=0,725$ ve $r=0,735$, $p=0,000<0,05$).

Erkeklerdeki en güçlü ilişki ise yönetimin demokratik olduğunu düşünenlerin kurumlarına daha sadık ve özdeş oldukları yönündedir. ($r=0,680$ ve $r=0,697$, $p=0,000<0,05$).

Bunların yanı sıra, hem kadınlarda hem de erkeklerde yönetimin otoriter olduğu durumlarda kuruma olan bağlılıkları olmamaktadır. ($p>0,05$)

Tablo 34: Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Yaşlarına Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu

		Sadakat		Ayrılma		Özdeşlik	
		r	p	r	p	r	p
21-30 yaş	Demokratik	,743	,000	,655	,000	,788	,000
	Danışmacı	,736	,000	,639	,000	,767	,000
	Paylaşımçı	,675	,000	,695	,000	,679	,000
	Otoriter	,234	,020	,259	,010	,157	,123
31-40 yaş	Demokratik	,540	,000	,378	,002	,573	,000
	Danışmacı	,500	,000	,298	,014	,530	,000
	Paylaşımçı	,339	,005	,303	,013	,392	,001
	Otoriter	-,068	,585	-,003	,983	-,080	,521
41-50 yaş	Demokratik	,664	,000	,668	,000	,725	,000
	Danışmacı	,707	,000	,688	,000	,780	,000
	Paylaşımçı	,665	,000	,564	,000	,686	,000
	Otoriter	,040	,808	-,042	,797	-,048	,768
Diğer	Demokratik	,790	,007	,858	,001	,890	,001
	Danışmacı	,807	,005	,878	,001	,939	,000
	Paylaşımçı	,853	,002	,866	,001	,935	,000
	Otoriter	,482	,158	,400	,252	,432	,213

Ankete katılanlarda 21–30 yaş arasında olanlardan yönetimi demokratik olarak görenler kurumlarına sadakat ve özdeşlikle güçlü bir şekilde bağlıdırlar ($r=0,743$ ve $r=0,788$, $p=0,000$). Benzer şekilde kişilerin yönetimi danışmacı olarak görmesi ile kurumlarına sadakat ve özdeşlik ile bağlanması arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır ($r=0,736$ ve $r=0,767$, $p=0,000$). (Tablo-34)

31–40 yaş arasındakilerin yönetim tutumu ile kurumsal bağlılık faktörleri arasında çok kuvvetli ilişkiler ortaya çıkmamıştır. Ancak, bunların içerisinde en fazla dikkat çeken yönetimin demokratik olduğunu düşünenlerin kuruma özdeşlik bağının artması yönündedir ($r=0,573$, $p=0,000$). 31–40 yaş grubunda olanların yönetimi otoriter olarak

görmeleri ile kurumsal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan fakat ters orantılı bir ilişki vardır ($p>0,05$). Başka bir ifadeyle, yönetimi otoriter olarak görenlerin kurumsal bağlılıkları düşmektedir, ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir.

41–50 yaş arasında olanlarda en büyük ilişki yönetimi demokratik ve danışmacı olarak görenlerin kurumlarına sadakatle bağlı olması arasında çıkmıştır ($r=0,725$ ve $r=0,780$, $p=0,000$). Bununla birlikte yönetimi danışmacı olarak görenler kurumlarına sadakati de artmaktadır ($r=0,707$, $p=0,000$).

Yönetim tarzı ile kurumsal bağlılık arasındaki en güçlü ilişki “diğer” grubunda yer alan 51 ve üzeri yaşa sahip olanlarda görülmektedir. Bu yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler sadece otoriter yönetim tarzı ile kurumsal bağlılık faktörleri arasında ortaya çıkmaktadır.

Tablo 35: Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Eğitim Durumlarına Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu

		Sadakat		Ayrılma		Özdeşlik	
		r	p	r	p	r	P
Ön Lisans	Demokratik	,756	,000	,809	,000	,767	,000
	Danışmacı	,673	,001	,740	,000	,761	,000
	Paylaşımçı	,614	,004	,647	,002	,605	,005
	Otoriter	,249	,289	,241	,305	,211	,372
Lisans	Demokratik	,675	,000	,579	,000	,714	,000
	Danışmacı	,673	,000	,542	,000	,699	,000
	Paylaşımçı	,609	,000	,582	,000	,621	,000
	Otoriter	,107	,152	,129	,082	,046	,534
Yüksek Lisans	Demokratik	,749	,032	,389	,340	,852	,007
	Danışmacı	,574	,137	,330	,425	,581	,131
	Paylaşımçı	,778	,023	,392	,336	,667	,071
	Otoriter	,566	,143	,162	,701	,266	,524
Diğer	Demokratik	,848	,069	,971	,006	,982	,003
	Danışmacı	,627	,258	,810	,097	,843	,073
	Paylaşımçı	,394	,512	,437	,461	,445	,453
	Otoriter	-,145	,817	-,183	,768	-,205	,741

Önlisans mezunlarının yönetimi demokratik olarak gördükçe kurumsal bağlılığı artmaktadır ($p<0,05$). Benzer olarak, önlisans mezunları yönetimi danışmacı olarak

gördükçe kurumsal bağlılık olarak ayrılma ve özdeşlik değerlendirmelerinde de bir artış olmaktadır ($r=0,740$ ve $r=0,761$, $p=0,000$). (Tablo-35)

Lisans seviyesinde eğitime sahip olanlar en çok yönetimin demokratik ve danışmacı olduğu zamanlar kurumlarına özdeşlikle bağlandıklarını göstermektedirler ($r=0,714$ ve $r=0,699$, $p=0,000$).

Yüksek lisansa sahip olanların yönetimin demokratik yapısı arttıkça kuruma olan sadakat ($r=0,749$, $p=0,032<0,05$) ve özdeşlik ($r=0,852$, $p=0,007<0,05$) bağları da artmaktadır. Ayrıca yönetimin paylaşımcı yapısı arttıkça yüksek lisans eğitimine sahip olanlarda kuruma olan sadakat de artmaktadır ($r=0,778$, $p=0,023<0,05$).

Diğer eğitim seviyesinde olanların da yine yönetimin demokratik tutum sergilemesi sonucunda kurumsal bağlılıklarında artış göstermektedir ($p<0,05$). Bununla birlikte, yönetimi danışmacı olması ile kurumsal bağlılık pozitif yönde güçlü bir ilişki olmasına rağmen bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Ayrıca bu eğitim seviyesindekiler, istatistiksel bir anlamı olmamasıyla birlikte, yönetimin otoriter tutumu ile kurumsal bağlılık arasında negatif yönde bir ilişkiye sahiptir. Otoriter tavır arttıkça kurumsal bağlılık azalmaktadır.

Tablo 36: Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi

Betimleme Tablosu

		Sadakat		Ayrılma		Özdeşlik	
		r	p	r	p	r	P
1-5 yıl	Demokratik	,723	,000	,622	,000	,729	,000
	Danışmacı	,721	,000	,611	,000	,722	,000
	Paylaşımcı	,699	,000	,707	,000	,705	,000
	Otoriter	,180	,112	,296	,008	,128	,260
6-10 yıl	Demokratik	,627	,000	,526	,000	,742	,000
	Danışmacı	,591	,000	,471	,000	,698	,000
	Paylaşımcı	,446	,000	,480	,000	,462	,000
	Otoriter	,213	,102	,135	,302	,152	,248
11-15 yıl	Demokratik	,521	,000	,415	,006	,564	,000
	Danışmacı	,498	,001	,339	,028	,510	,001
	Paylaşımcı	,396	,009	,358	,020	,459	,002
	Otoriter	-,162	,306	-,107	,501	-,216	,170
16 yıl ve üzeri	Demokratik	,789	,000	,805	,000	,835	,000
	Danışmacı	,836	,000	,840	,000	,920	,000
	Paylaşımcı	,729	,000	,614	,000	,746	,000
	Otoriter	,246	,161	,091	,609	,109	,538

Kişilerin mesleki deneyim farklılıklarına göre, uygulanan yönetim tarzına olan tutumları ile kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek tüm ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir (Tablo-36). Ancak en güçlü ilişki 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlarda ortaya çıkmaktadır. Yönetimin demokratik, danışmacı ve paylaşımcı özelliklerinin artması sonucunda kurumsal bağlılıklarında çok fazla bir artış sergilemektedirler. ($p<0,05$).

1-5 yıl mesleki deneyime sahip kişiler en fazla yönetimin demokratik ve danışmacı bir tutum izlemesi durumunda kuruma daha fazla sadakat ve özdeşlik duygusuyla bağlı olacaklarını göstermektedirler ($p<0,05$). Bununla birlikte, 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olanlar, paylaşımcı bir yönetim tarzının artması sonucunda da ayrılma ve özdeşlik bağlılıklarının artacağını göstermişlerdir. ($p<0,05$).

6-10 yıl mesleki deneyi olan kişiler daha çok yönetimin demokratik yapısının arttığı durumda kurumsal bağlılıklarında özdeşlik faktörünün artacağını belirtmektedirler. ($r=0,742$, $p=0,000<0,05$)

11-15 yıl mesleki deneyime sahip olanlar da 6-10 yıl deneyime sahip olanlar benzer bir duruş ortaya koymaktadırlar. Yönetim yapısının demokratik olması ile kuruma özdeşlik faktörü ile bağlanması arasında çok güçlü olmasa da pozitif yönde bir ilişki vardır. ($r=0,564$, $p=0,000<0,05$)

Bunların yanı sıra, ankete katılan herkesin yönetimin otoriter olduğu durumlarda kuruma olan bağlılıkları olmamaktadır. ($p>0,05$)

Tablo 37: Algıladıkları Yönetim Tarzı ve Kurumlarındaki Çalışma Sürelerine Göre Öğretmelerin Kuruma Bağlılıklarının Boyutlarını Gösteren Çok Yönlü Varyans Analizi Betimleme Tablosu

		Sadakat		Ayrılma		Özdeşlik	
		r	P	r	p	r	p
1-5 yıl	Demokratik	,703	,000	,594	,000	,728	,000
	Danışmacı	,681	,000	,550	,000	,690	,000
	Paylaşımçı	,611	,000	,609	,000	,617	,000
	Otoriter	,065	,415	,123	,122	,022	,781
6-10 yıl	Demokratik	,622	,000	,583	,000	,728	,000
	Danışmacı	,563	,000	,473	,003	,676	,000
	Paylaşımçı	,552	,000	,464	,003	,603	,000
	Otoriter	,449	,005	,233	,160	,397	,014
11-15 yıl	Demokratik	,657	,020	,704	,011	,773	,003
	Danışmacı	,710	,010	,801	,002	,847	,001
	Paylaşımçı	,638	,026	,615	,033	,725	,008
	Otoriter	,051	,875	-,031	,923	-,158	,623
16 yıl ve üzeri	Demokratik	-,386	,449	-,399	,433	-,558	,250
	Danışmacı	-,121	,819	,127	,811	,207	,695
	Paylaşımçı	-,032	,952	-,462	,357	-,324	,531
	Otoriter	,236	,653	,452	,368	,000	1,000

Mevcut okulundaki deneyim süresi 1–5 yıl olan çalışanlarda yönetim tarzının demokratik yapısının artması ile durumunda kuruma olan sadakat ve özdeşlik duygusunun artması arasında güçlü bir ilişki vardır. ($r=0,703$ ve $r=0,728$, $p=0,000<0,05$). (Tablo-37)

Mevcut okulunda 6–10 yıllık bir geçmişe sahip kişilerin demokratik yönetim tarzı ile özdeşlik faktörü arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkisi vardır. ($r=0,728$, $p=0,000<0,05$)

11–15 yıl deneyime sahip olanlar yönetimin demokratik tarzda bir duruş sergilemesi ile ayrılma ve özdeşlik arasında güçlü bir ilişki ortaya koymaktadırlar ($r=0,704$, $p=0,011$ ve $r=0,773$, $p=0,003$).

16 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlara göre yönetim tarzı ile kurumsal bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. ($p>0,05$)

Sonuç

Günümüzde teknoloji insanoğlunun yaşam standartlarını yükselterek yaşamını kolaylaştırmaktadır. Yaşamın her alanında karşımıza çıkan bu teknolojik gelişimler örgütlerde verimi artırma açısından önemlidir. Ancak unutulmamalıdır ki teknolojiyi kullanacak olan da insandır. Örgüt içinde teknolojinin verimli bir şekilde kullanılması nitelikli insanlar sayesinde gerçekleşir.

Eğitim-öğretimin temelinde de insan ve iletişim vardır. Çünkü eğitim-öğretim insanların etkileşme sürecidir ve etkileşim de iletişim ile sağlanır. Bir eğitim kurumu olan okulların milli eğitimin amaçları ve politikası doğrultusunda verimli bir şekilde işlemesi okul yöneticisi ve öğretmenlere bağlıdır. Okul yöneticisi ve öğretmenler arasında ne kadar sağlıklı bir iletişim olursa, öğretmenlerin kendine güvenleri, moral ve motivasyonları, performansları ve kuruma bağlılıkları da o kadar yüksek olacaktır.

Eğitim bir toplumun devamı ve kalitesinin üst düzede tutulabilmesi açısından en önemli süreçtir. Bu nedenle eğitim hizmetlerini doğrudan yerine getiren öğretmenlerin kuruma bağlılığının üst düzeyde tutulması gerekir. Bu da yöneticinin insan ve madde kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmasına, işbölümü yaparak çalışanlarla işbirliği ve iletişim içinde olmasına bağlıdır.

Kuruma bağlılığı oluşturmak için insan gereksinimlerinin doğru belirlenmesi gerekir. Personelle etkin bir iletişim yapısının oluşturulması, onları motive edici unsurların doğru tespit edilmesi kuruma bağlılıkta önemli bir unsurdur. Kuruma bağlılıkta para, motive edici unsur olmamaktadır. Çünkü kuruma bağlılık gönülden bağlanmayı ifade eder ki, bunun için de kişiler arası iletişimin iyi olması, personelin sorunlarıyla ilgilenilmesi, sosyal aktivitelerin düzenlenmesi gibi yaklaşımlar onlar için motive edici unsurlar olmaktadır.

Okul içi bilgi paylaşımının sağlanması öğretmenlerin kuruma bağlılığını etkilemektedir. Özellikle işe yeni başlayan öğretmenlere iş deneyimlerinin ve bilgilerin aktarılması onların daha güvenli çalışmasını sağlamaktadır. Bilginin paylaşıldığı okullarda güven ortamının sağlanması okul kültürünün tüm personelce benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Okullarda öğretmenlere karar alma sürecine katılım olanağı verilmesi, onların kurumlarına bağlılıklarını artırır. Çünkü kendi yapacakları iş hakkında bir karar vermek, bir öneride bulunmak işlerinde daha verimli çalışmalarını sağlar.

Örgütün temel yapısını oluşturan iletişimin kuruma bağlılıkta önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. Ve okullarda eğitimin kaliteli olması öğretmenlerin sağlayacağı enerjiye, fikirlere ve yeteneğe bağlıdır. Öğretmenlerin yüksek bir performans ile çalışmaları kurumlarında onların kurumsal ihtiyaçlarını dikkate alan bir yönetim anlayışının olmasını gerektirir. Ayrıca sürekli değişim ve öğretmenlerin de değişen beklentileri okul yönetiminde yeni yaklaşımların zorunlu hale gelmesine sebep olmaktadır.

Bu araştırmada yöneticilerin yönetim anlayışına ilişkin tutumları 4 boyutta, öğretmenlerin kuruma bağlılıkları 3 boyutta saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın kuramsal dayanağını Rensis Likert'in yönetim tarzları yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın örgüsel bağlılık boyutları oluşturmaktadır.

Yönetici davranışları ile kuruma bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmalar bu ilişkinin temelinde, kişisel ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Bu yüzden etkili, sağlıklı bir iletişim öğretmenlerin bağlılıkları üzerinde etken bir yönetim sürecidir. Yönetici davranış ve uygulamalarının personelin kuruma bağlılık düzeyini etkilediğinin kanıtları vardır. Yöneticisi tarafından desteklenmeyen, karar alma sürecinde sınırlı rol alan ve görevi ve performansı hakkında geri bildirim almayan öğretmenlerin genellikle düşük bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Kurumda ağırlıklı olarak uygulanan yönetim tarzı, kuruma bağlılığa olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir.

Yapılan araştırmanın bulgularına göre; temel hipotezimizde, ilköğretim kurumları yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile öğretmenlerin kuruma bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişki kuruma bağlılığın alt boyutlarında ,558 ile ,713 (r) düzeyleri arasında orta seviyelerde bir ilişki çıkmıştır.

Kuruma bağlılık düzeyi yönetim tarzlarından demokratik tutumda, özdeşlik boyutunda en yüksek(,713), paylaşımcı otoriter tutumda ise sadakat boyutunda en düşük(,602) çıkmıştır. Otoriter yönetim anlayışı ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Elde edilen bu bulgulara göre; otoriter yönetim anlayışının hakim olduğu bir okulda öğretmenlerin kuruma bağlılığının çok az olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenler, okul yöneticilerinin aşırı mevzuatçı, katı tutum ve uygulamaları sonucu, çalışma güdülerini yitirmekte, olumsuz meslek davranışları geliştirmekte, görev yaptıkları okuldan ayrılma eğilimi içine girmektedirler şeklinde düşünülebilir.

Yapılan araştırmalara göre; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve kurumda çalışma süresi gibi faktörlerin, kuruma bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir. Örneğin yaş ilerledikçe iş imkânlarının azalması nedeniyle birey kuruma daha fazla bağlılık göstermekte aynı zamanda uzun süre aynı kurumda çalışan birey, o kurumun kültürünü benimsemiş olduğundan başka bir kurumun değerlerine uyum sağlaması zor olabilmektedir. Cinsiyetle kuruma bağlılığın ilişkisine bakıldığında ise, bayanların kurumlarına daha kolay uyum sağlayabilmelerinden dolayı erkeklere göre daha fazla kuruma bağlılık gösterdiği söylenmektedir. Ayrıca bazı araştırmalar, eğitim düzeyi ile kuruma bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, alternatif iş imkânlarını daha fazla algılaması, beklentilerinin yüksek olması ve çalıştıkları kurumun beklentilerini karşılayamadığı düşüncesi ile kurumun hedeflerine yönelik çaba sarf etme, gayret düzeyi düşmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarını dikkate aldığımız zaman, bu değerlendirmelerin daha çok, eğitim dışı kurumlar için geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü sonuçlara göre, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf ğretmenlerinin demografik özelliklerinden yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyleri ile kuruma bağlılık açısından anlamlı sayılabilecek bir ilişki bulunamamıştır. Bunda sınıf ğretmenlerinin çalışma koşullarının benzer olmasının, görevlerinin aynı kurallara tabi olmasının etken olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla aynı koşullardan benzer bir şekilde etkilendikleri sonucuna varılabilir.

Araştırmamız sonucunda demografik özelliklerden mesleki kıdem ve öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki kıdemleri yüksek, kurumlarında uzun süre çalışan öğretmenler, yaşları ve sahip oldukları tecrübe itibarıyla diğer öğretmenlerden, ve yöneticilerden saygı görürler. İdareciler tarafından bu öğretmenlere evrak işleri fazla verilmez, mevcudu düşük sınıflar verilir. Hatta 25 yılını doldurmuş öğretmenlere, şartlar uygunsuzsa nöbet görevinin verilmeyebileceği mevzuatta da belirtilmektedir. Kısacası idareciler kıdemli öğretmenlerden yüksek performans göstermelerini beklemez, onların tecrübelerinden faydalanmaya çalışır. Dolayısıyla kıdemli öğretmenlerin, rahat bir çalışma ortamına sahip olmaları ve saygı görmeleri kuruma bağlılıklarının sebepleri olarak düşünülebilir.

Öğretmenlerin demografik özellikleri ve algıladıkları yönetici tutumları ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde elde ettiğimiz bulgular şöyledir:

%77,8 oranında demokratik yönetim anlayışı ile yönetildiğini algılayan öğretmenlerde %76,9 oranında özdeşlik boyutunda kuruma bağlılık görülmektedir.

Demokratik ve danışmacı yönetim anlayışı ile yönetilen kadın öğretmenlerin kuruma bağlılığı sadakat ve özdeşlik boyutunda erkek öğretmenlerden ve diğer yönetim anlayışları ile yönetilen kadın öğretmenlerden fazla çıkmıştır.

Bütün yaş gruplarında; demokratik, danışmacı ve paylaşımcı-otoriter yönetim anlayışlarında kuruma bağlılık sadakat ve özdeşlik boyutunda görülmektedir. Sadece 21-30 yaş arasındaki otoriter yönetimle yönetilen öğretmenlerin kuruma bağlılıkları ayrılma eğilimi boyutundadır.

Lisans eğitimi almış tüm öğretmenlerde otoriter yönetim hariç tüm yönetim anlayışlarında orta seviyede sadakat ve özdeşlik boyutlarında bağlılık görülmektedir. Lisans eğitimi dışındaki diğer eğitim seviyelerinde olan öğretmenlerin ankete katılımı düşük olduğu için, kuruma bağlılık ve yönetim anlayışı ile ilişkileri yanıltıcı olabilir.

16 yıl ve üzeri çalışan, mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerde, demokratik ve danışmacı yönetimde, özdeşlik boyutunda, bağlılığının olduğu görülmektedir.

Bunların yanı sıra, ankete katılan herkesin yönetimin otoriter olduğu durumlarda kuruma olan bağlılıkları olmamaktadır.

Mevcut okulundaki deneyim süresi 1-5 yıl olan çalışanlarda yönetim tarzının demokratik yapısının artması ile durumunda kuruma olan sadakat ve özdeşlik duygusunun artması arasında güçlü bir ilişki vardır.

11-15 yıldır kurumlarında çalışan öğretmenlerin demokratik, danışmacı ve paylaşımcı-otoriter yönetimde,özdeşlik ve ayrılma eğilimi boyutunda bağlılıkları görülmektedir. Kısaca bu öğretmenler kurumlarına özdeşlik duygusu ile bağlı, ancak en ufak bir sorunda kurumlarından ayrılacak konumdadırlar. Otoriter yönetimde de anlamlı bir ilişkileri görülmemiştir. 11-15 yıllık bir öğretmenin katı, kuralcı bir disiplin altında çalışmadığı tahmin edilebilir.

Öneriler

Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları, sahip olduğu bilgi ve donanımı, yönetim tarzlarına ilişkin tutumu ve en önemlisi iletişim gücü büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetim ve iletişim konularında eğitim almaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda üniversitelerde öğretmenlere bu konularla ilgili eğitim verilmesi, okullarda yöneticilere ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi gerekir.

Hizmet içi eğitimler ile okul yöneticilerine, kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda destek sağlamak, öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını ve verimlerini arttıracaktır. Bu destek sağlanırken; müdürlerin akademik kariyer yapmaları ve hizmet içi kurslara katılmaları için özendirici tedbirler alınmalı, üniversitelerle iş birliği halinde bulunularak, akademik kariyer yapma imkanı sağlanmalıdır.

Müdürlerin birer eğitim yöneticisi olmasından çok eğitim lideri olması sağlanmalıdır. Bu liderlerin öğretmenlerin önüne bir vizyon koymaları ve o vizyonla etkili iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır. Böylece öğretmenlerin kuruma bağlılığı artacaktır.

Okul müdürlerinin öğretmenlerini, düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya güdüleyerek yenilik ve değişimlere açık olmaları gerektiği düşünülmektedir. Demokratik ve danışmacı yönetim anlayışına sahip müdürlerle çalışan öğretmenlerin kuruma bağlılıklarının üst seviyelerde olduğu görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin örgüt içi etkili bir iletişim kurmaları, öğretmenleri karar alma sürecine dahil ederek kendilerine güvenmelerini sağlamak, öğretmenlerin performansını arttıracak kuruma bağlılığın oluşmasına esas yöntemler olacaktır.

Okul yöneticisinin kuruma bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sergilemesi sadece verimi artırma çabasıyla değil, aynı zamanda hayatlarının büyük bölümünü okulda geçiren öğretmenlerin kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla ele alınması en doğru çözüm olacaktır.

Öğretmenlerdeki bağlılık boyutunun, onların okuldaki performanslarını, dolayısıyla öğrencilerin başarılarını etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin işle ilgili tüm kaygılarını, özlük, fiziksel haklarını iyileştirmek açısından gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Okul yöneticileri öğretmenlerin kararlarla ve yapılan etkinliklerle ilgili görüşlerini almalı ve onlara söz hakkı tanınmalıdır. Ayrıca okuldaki her etkinlik ve değişimle ilgili onlara bilgi vermelidir ki okulda çift yönlü etkili bir iletişim kurulabilsin.

Okul yöneticisi öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını etkileyen demografik özellikleri, liderlik özelliklerini ve yönetim anlayışlarını bilmeli ve buna göre yönetim tarzını belirlemelidir.

Eğitim yöneticilerinin yanında öğretmenlerin de kuruma bağlılık ve iletişim kavramlarının, yalnızca kuruma değil kendilerine de faydalı olacağına yönelik anlayışa sahip olmaları huzurlu bir çalışma ortamı oluşturma konusunda yönetime yardımcı olmalarına neden olacaktır.

Öğretmenlerin kuruma bağlılıklarına yönelik yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin demografik özelliklerinin kuruma bağlılıkları üzerinde bir etkisi olmadığı söylenmektedir. Ancak bu araştırma bulgularına göre “mesleki kıdem” ve “okulda çalışma süresi” ile kuruma bağlılık arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dolayısıyla bu araştırma farklı bölgelerde ve illerde daha fazla öğretmene uygulanırsa, yöneticilerin yönetim tutumları ile öğretmenlerin bağlılıkları arasındaki ilişkiye ve demografik özelliklerin kuruma bağlılığa etkisine yönelik genelleme yapma olasılığı artacaktır.

Okullarda yönetici, öğretmen ve öğrenciler etkileşim halindedir. Dolayısıyla yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin tutumlarını ölçmek için öğrencilere de anket uygulanıp görüşleri alınabilir.

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin demokratik ve danışmacı olarak algıladıkları yönetim tarzlarında kuruma bağlılıklarının fazla olduğunu gördük. Ama bu kurumlardaki yöneticilerin kendi yönetim tarzı tutumlarının farkındalıkları hakkında bir bilgiye ulaşamadık. Bu farkındalığı belirleyebilmek amacıyla yöneticilere yönelik bir çalışma da yapılmalıdır. Çünkü yönetici yönetim tarzının ne kadar farkındaysa bu konuda bilgili ve hatalarını düzeltme olasılığı o kadar yüksek demektir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T.-İlhan, T., “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı”10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı(Ed.F.Erdem), Antalya, 2002.
- Ateş, Ö.T., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2007.
- Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000.
- Balay, R., Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000.
- Bayraktar, B.B.B., 21.YY. Bilgi Yöneticisi, İstanbul, 2007.
- Baysal, A.C.-Paksoy, M., “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelemesinde Meyer-Allen Modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, S. 1, (Nisan)1999.
- Baysal, A.C.,-Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2008.
- Celep, C., Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Ankara, 2000.
- Ceylan, A.-Demircan, N., “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C. 31, S. 1, (Nisan)2002.
- Çelik,V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2007.
- Çimendereli, S., “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Çetin, M.Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2004.
- Çetin, M.-Özcan, K., “Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S. 20, 2004.

- Demiray, Z., “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları İle Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Demirel, Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Erdem, A.R., “Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetimsel Sorunlar ve Yönetimsel Sorunların Performansına Etkisi Konusundaki Görüşleri”, Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek Kongresi’nde Sözlü Bildiri, Ankara, (21-22 Haziran)2007.
- Erdoğan, İlhan, İletişimi Anlamak, Ankara, 2003.
- Erdoğan, İrfan, Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006.
- Gedikoğlu, T. ve diğerleri, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.19, 2004.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2005.
- Glasser, W., Başarısızlığın Olmadığı Okul(Çev. K.Teksöz), İstanbul, 1999.
- Halis, İ., Sınıf Yönetimi, Konya, 2002.
- Hesapçioğlu, M., İnsan kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi, İstanbul, 1994.
- Hesapçioğlu, M., Öğretim İlke ve Yöntemleri, İstanbul, 1998.
- İskender, M. Ve diğerleri, “İlköğretim Okullarında Etkin Yöneticiler İçin Bir Gösterge: Problem Çözme Becerisi”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S. 20, 2004.
- Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2006.
- Karlı, C., “İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kurtbeyoğlu, D., Okulda Yönetim, Ankara, 1999.
- Maxwell, J.C., Liderlik Nitelikleri (Çev.İ.Şener), İstanbul, 2006.
- MEB, Tebliğler Dergisi, S. 2508, 2000.
- Nal, K., “Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları

ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Özdemir ve diğerleri, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007.

Özdevecioğlu, M.-Aktaş, A., “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 28, (Ocak-Haziran)2007.

Panol, Z.S.-McBride, M., “Basılı Yayınlarda Özgürlük İmajı:Tutumun Etkileri;Hakkında İnceleme”, (Çev.B.Yalçın), T.C.Başbakanlık Özürlüler İdaresi-Özürlülük Araştırmaları ve İstatistik Dairesi Başkanlığı, Ankara,2006.

Punch, K.F., Sosyal Araştırmalara Giriş(Çev.D.Bayrak-B.Arslan-Z.Akyüz), Ankara, 2005.

Saruhan, Ş.C.-Özdemirci, A., Bilim Felsefe ve Metodoloji, İstanbul, 2005.

Seyidoğlu, H., Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul, 2003.

Sipahi, B. ve diğerleri, Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, İstanbul, 2008.

Susar, F., “Bir Yönetici Modeli Olarak Özel Okul Yöneticileri”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1993.

Sümer, T.K., “İlköğretim Okullarında Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkilerinin Oluşturduğu Stres”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2009.

Tahaoğlu, F.-Gedikoğlu, T., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S. 58, 2009.

Tengilimoğlu, D., “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.1, Ankara, 2005.

Terzi, A.R.-Kurt, T., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi”,Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, C. 33, S. 166, 2005.

Urlu, R., “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Ünal, S., “Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri”, Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri, Yayın No:1, İstanbul, 1991.

Van Fleet, D.D., Contemporary Management, Boston: Houghton Mifflin Co., 1991.

Voos,T., Lider Yöneticilik(Çev.M.Zaman), İstanbul, 2000.

www.bagcilar.bel.tr/bpi.asp?caid=379&cid=760 (04.05.2008)

www.bagcilar.bel.tr/bpi.asp?caid=496&cid=1407 (04.05.2008)

www.bagcilar.bel.tr/bpi.asp?caid=379&cid=760 (04.05.2008)

www.bagcilar.gov.tr/ulasim_nufus.asp (04.05.2008)

www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=2564 (29.02.2008)

www.ozida.gov.tr/ozveri/ov1/ov1makozimaji.htm (27/ 06/ 2009)

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik (02/ 03/ 2008)

www.egitimbilim.com/makaleler5.htm (09/ 07/ 2009)

www.birilerivar.com/felsefe-sosyoloji-psikoloji/13546-orgut-ve-orgutsel-kultur
(21/ 06/ 2009)

yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm (27/ 08/ 2009)

yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf (22/07/2009)

Yavuz, M., “İlköğretim Okulları Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 16, 2006.

Yazıcıoğlu,Y.- Erdoğan, S., Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, 2004.

Zel,U.-Özkarahan,B., “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü”10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı(Ed.F.Erdem), Antalya, 2002.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2304/63764
Konu : Anket.
(Nuran ALDAN)

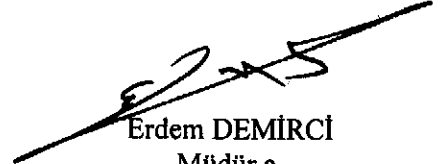
17.06/2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 13/06/2008 tarih ve 2285/62821 sayılı Oluru.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 02/06/2008 tarih ve 1183-2666 sayılı yazınız.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Nuran ALDAN**'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2285/62821
Konu: Anket.
(Nuran ALDAN)

13 Haziran 2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 02/06/2008 tarih ve 1183-2666 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 10/06/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Nuran ALDAN'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Nuran ALDAN'ın, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLĞİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
13/06/2008
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

BİRİNCİ BÖLÜM
DEMOGRAFİK (KİŞİSEL) BİLGİLER

1.Cinsiyet :

 K. E.

2.Yaş :

21 - 30

31 - 40

41 - 50

Diğer

3.Eğitim :

Ön lisans

Lisans

Y.Lisans

Diğer

4.Kaç yıldır öğretmenlik mesleğindesiniz ?

1 - 5

6 - 10

11 - 15

16 ve Üstü

5.Bu okulda kaç yıldan beri görev yapmaktasınız ?

1 - 5

6 - 10

11 - 15

16 ve Üstü



İkinci ve Üçüncü Bölümdeki ifadelere katılma düzeyinizi, ifadelerin yanındaki kutulardan birini işaretleyerek belirtiniz. Kutuların üzerindeki sayılar, aşağıda belirtilen anlamları içermektedir :

1. Kesinlikle Hayır
2. Hayır
3. Kararsız
4. Evet
5. Kesinlik Evet

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİCİNİN YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN TUTUMLAR ANKETİ

Bu Okulum Yöneticisi;		1	2	3	4	5
1	Öneri ve şikayetleri ciddiyetle ele alır.					
2	Öğretmenlerinin mesleki ve kişisel gelişimlerine destek verir.					
3	Öğretmenleri ile ilişkileri görev konularıyla sınırlıdır.					
4	Öğretmenlerinin bilgi ve becerisine güvenir.					
5	Karar alma süreçlerinde, öğretmenlerinin fikirlerine önem verir.					
6	Tüm öğretmenlerine eşit ve adil davranır.					
7	Olumlu çalışmalarını teşvik eder.					
8	Öğretmenleri ile arkadaşça bir ilişki içindedir.					
9	Görev ile ilgili, her türlü eleştiriye açıktır.					
10	Görevi yerine getirmenin, esas olduğuna inanır.					
11	Öğretmenlerinin sosyal ve psikolojik gereksinimlerini dikkate alır.					
12	Kararları, kendisine yakın olan fikirler doğrultusunda alır.					
13	Yönetimde biçimselliğe önem verir.					



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMA BAĞLILIK ANKETİ

		1	2	3	4	5
1	Kendimi, görev yaptığım bu okulun bir parçası gibi hissediyorum.					
2	Mesleğimin geri kalan kısmını da bu okulda geçirmek beni mutlu eder.					
3	Bu okul görev yapabileceğim yerler arasında benim için en iyisidir.					
4	Sosyal ve yönetsel açıdan beni tatmin ettiği sürece, bu okuldan ayrılmayı istemem.					
5	Bu okulda çalışmayı, başka öğretmenlere de tavsiyeye değer buluyorum.					
6	Bu okulda çalışıyor olmaktan dolayı mutluyum.					
7	Uzun süre daha, bu okulda görev yapmayı isterim.					
8	Okul tercihi yapmak durumunda olsam yine bu okulu seçerdim.					
9	Bu okul, performansımı en iyi şekilde ortaya koymama olanak sağlıyor.					
10	Okulun başarısı için verilecek her görevi özveri ile yapmaya hazırım.					
11	Bu okulun problemlerini, kendi problemim gibi hissederim.					
12	Güçlü arkadaşlık ilişkileri olmasa da, bu okulda kalmayı isterim.					

ÖZGEÇMİŞ

01.01.1979 tarihinde Muğla ilinin Fethiye İlçesinde doğdum. Ailenin tek çocuğuyum. İlkokulu Fethiye Merkez Atatürk İlkokulunda okudum. Daha sonra İzmir Yunus Emre Anadolu Lisesinde lise 2'ye kadar Almanca eğitim aldım. Lise 2 ve 3'ü Fethiye Lisesinde okudum. Üniversite eğitimimi Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünde tamamladım.(1998–2002) Fakülteden mezun olduktan sonra beş yıl boyunca Bağcılar Âşık Veysel İlköğretim Okulunda görev yaptım. Daha sonra bir yıl Eminönü Mimar Sinan İlköğretim Okulunda görev yaptım. 2008–2009 eğitim öğretim yılında Muğla'ya atandım ve şimdiki okulum Dumlupınar İlköğretim Okulunda göreve başladım. 2006 yılında Beykent Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine başladım. 2009 yılında mezun oldum. On yaşında bir oğlum var. Hobilerim arasında; kitap okumak, yüzmek, yamaç paraşütü yapmak, tiyatro izlemek ve doğa yürüyüşleri yapmak ilk sıralardadır. Hobilerimden kaynaklı gümüş cankurtaranlık belgem, satranç antrenörlüğüm, Yozgat yöresi halk oyunları sertifikam var ve aynı zamanda izci liderliği yapıyorum.

04.09.2009
Nuran ALDAN