

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

**İSTANBUL İLİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN  
YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(Fatih İlçesi Örneği)  
( Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan: **Şerife ERTUĞRUL**

İSTANBUL, 2009

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

**İSTANBUL İLİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN  
YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(Fatih İlçesi Örneği)  
( Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:  
Şerife ERTUĞRUL  
Öğrenci No:  
060712001

Danışman:  
Yard. Doç. Dr. Ferda Şule KAYA

İSTANBUL, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, “Akademik Etik İlkeleri”ne bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendim hazırladığıma and içerim. .... / .... / 2009

(imza)

Aday: şerife ERTUĞRUL

# İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tezi Hazırlayan : Şerife ERTUĞRUL

## ÖZET

Bu tez çalışmasında; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde yönetim, eğitim yönetimi, yönetim biçimleri kavramıyla ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuş olup bu kavramlardan yola çıkılarak yönetsel davranış kuramları ve yönetim biçimlerinin niteliği ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kişilik ve kişilik kuramları üzerinde durularak kişiliğin tespitinde günümüze kadar gelişen kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Araştırma tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada 45 okul müdürüne, Yönetim Biçimleri ve 16 PF Kişilik Envanteri olmak üzere iki anket uygulanmıştır. Yönetim Biçimleri Anketinde kişisel bilgileri sorgulayan sorular da yer almaktadır. Toplanan verilerin çözümünde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), t-testi ve korelasyon teknikleri kullanılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda; okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim biçimleri görülme sıklığı sırasıyla destekçi, koruyucu, birlikçi, yetkeci ve başıboş yönetim biçimidir. Yönetim biçimleriyle demografik özellikler açısından belirgin bir farklılık görülmemiştir. Okul yöneticilerinin gerginlik, baskınlık, sosyal girişkenlik, mükemmeliyetçilik, duyarlılık ve kendini sorgulama kişilik özelliklerinde yoğunlaştıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetim Biçimi, Okul Yöneticisi, Kişilik, Kişiliği Oluşturan Faktörler

# **The Relation Between The Management Typed Applied By The School Managers And Personal Characteristics**

**Presented by: Şerife ERTUĞRUL**

## **Abstract**

In this thesis study; the relation between the school managers, working in primary schools and their personal characteristics has been examined.

In the first part of the search, a theoretical frame has been done in relation with the concepts of management, education management and management types by starting out with these concepts, management behaviour theory and the quality of management types have been taken up.

In the second part of the search, personality and personality theories have been pointed and the theoretical frame has been done in the determination of the personality.

Research has been performed by using scanning model. In the search two questionnaires, Management Types and 16 PF Personality Inventory have been applied to 45 school managers. In the questionnaire of Management Types, are the questions asking personal information. In analysing analyzing the collected datas, frequency (f), percentage (%), arithmetic average ( $\bar{x}$ ), t-test an corelation technics have been used.

At the end of the evolutions, it has been seen that the managementr types applied by the school managers have been met by the row of supportive, preventive, corporative, aothorotive and uncontrolled management types. A definite difference between the management types and demographic characteries hasn't been seen. It has been seen that, the school managers have mostly tense, dominant, social efficient, perfectionist, sensitive and self interrogative personal characteristics.

**Key Words:** Management, Mamagement Type, School Manager, Personality, The Facts of Personality

## İÇİNDEKİLER

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

### I. BÖLÜM

#### YÖNETİM VE YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

<b>1. YÖNETİM VE EĞİTİM YÖNETİMİ</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Yönetim Tanımı</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Yönetim Kuramları</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Yöneticilik Tanımı</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Eğitim Yönetimi</b>	<b>7</b>
<b>1.5. Okulda Yönetim ve Yönetici Davranışları</b>	<b>8</b>
<b>1.5.1. Okulda Yönetim</b>	<b>8</b>
<b>1.5.2. Yönetici Davranışları</b>	<b>9</b>
<b>2. YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARI VE YÖNETİM BİÇİMLERİ</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Yönetimsel Davranış Kuramları</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Yönetim Biçimleri</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Yetkeci Yönetim</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2. Koruyucu Yönetim</b>	<b>18</b>
<b>2.2.3. Destekçi Yönetim</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4. Birlikçi Yönetim</b>	<b>21</b>
<b>2.2.5. Başboş Yönetim</b>	<b>22</b>
<b>2.3. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması</b>	<b>23</b>

## II. BÖLÜM

### KİŞİLİK VE KİŞİLİK KURAMLARI

<b>1. KİŞİLİK KAVRAMI VE KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER</b>	<b>25</b>
1.1. Kişilik Kavramı	25
1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	27
1.2.1. Biyolojik Faktörler	27
1.2.2. Çevresel Faktörler	28
<b>2. KİŞİLİK KURAMLARI</b>	<b>28</b>
2.1. Psikanalitik Yaklaşım	29
2.1.1. Sigmund Freud	29
2.1.2. Carl Gustav Jung	30
2.1.3. Eric Fromm	31
2.1.4. Eric Ericson	31
2.1.5. Alfred Adler	33
2.2. İnsancıl Yaklaşım	33
2.2.1. Carl Rogers	33
2.2.2. Abraham Maslow	34
2.3. Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	35
2.3.1. B.F. Skinner	35
2.3.2. Albert Bandura	36
2.4. Biyolojik Yaklaşım (Hans Eysenck)	36
2.5. Ayırıcı Özellik Yaklaşımı	38
2.5.1. Gordon W. Allport	38
2.5.2. Raymond B. Cattell	39
2.5.3. Beş Faktör Kişilik Teorisi	41
2.6. Okul Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri	42
2.7. Yöneticilik ve Kişilik Üzerine Yapılan Araştırmalar	42
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	42
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	44

**III. BÖLÜM**  
**İSTANBUL-FATİH İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN**  
**YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	<b>46</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b>	<b>47</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI</b>	<b>48</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI</b>	<b>48</b>
<b>5. ARAŞTIRMA VE METODU</b>	<b>49</b>
<b>5.1. Araştırma Modeli</b>	<b>49</b>
<b>5.2. Evren ve Örneklem</b>	<b>49</b>
<b>5.3. Kullanılan Ölçme Araçları ve Testler</b>	<b>49</b>
<b>6. BULGULAR</b>	<b>50</b>
<b>6.1. Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı</b>	<b>50</b>
<b>6.2. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetim</b>	
<b>Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular</b>	<b>54</b>
<b>6.2.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular</b>	<b>54</b>
<b>6.2.2. Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular</b>	<b>56</b>
<b>6.2.3. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine İlişkin Bulgular</b>	<b>57</b>
<b>6.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular</b>	<b>59</b>
<b>6.2.5. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular</b>	<b>61</b>
<b>6.2.6. Öğretmenlikte Geçen Hizmet Süresi Değişkenine</b>	
<b>İlişkin Bulgular</b>	<b>63</b>
<b>6.2.7. Görev Yapılan Okulda Geçen Hizmet Süresi</b>	
<b>Değişkenine İlişkin Bulgular</b>	<b>64</b>
<b>6.2.8. Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumuna</b>	
<b>İlişkin Bulgular</b>	<b>66</b>
<b>6.3. Okul Müdürlerinin 16 PF Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular</b>	<b>68</b>
<b>6.3.1. Okul Müdürlerinin Birincil Faktör Puanlarının</b>	
<b>Frekans Dağılımı</b>	<b>68</b>



<b>6.3.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Birincil Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri</b>	<b>70</b>
<b>6.3.3. Okul Müdürlerinin Global Faktör Puanlarının Frekans Dağılımı</b>	<b>73</b>
<b>6.3.4. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Global Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri</b>	<b>74</b>
<b>6.3.5. Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Artimetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</b>	<b>76</b>
<b>SONUÇ</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>84</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>87</b>
<b>EKLER</b>	<b>88</b>
<b>EK 1. ANKET ONAYI 1</b>	<b>88</b>
<b>EK 2. ANKET ONAYI 2</b>	<b>89</b>
<b>EK 3. ANKET İZİNİ 1</b>	<b>90</b>
<b>EK 4. UYGULAMA YAPILAN OKULLAR LİSTESİ</b>	<b>91</b>
<b>EK 5. ANKET FORMU 1</b>	<b>93</b>
<b>EK 6. ANKET İZİNİ 2</b>	<b>96</b>
<b>EK 7. ANKET FORMU 2</b>	<b>97</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1. Yönetmel Davranış Kuramlarını Karşılaştırılması	23
2. Cattell'in On Altı Faktör Kişilik Özelliği	40
3. Beş Faktör Modeli Tablosu	41
4. Anket Uygulanan Müdürlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	51
5. Okul Müdürlerinin Yönetim Stilleri ve Yönetim Stilleri Alt Boyutları Değişkenlerinin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	53
6. Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	53
7. Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	55
8. Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	56
9. Mezun Olunan Fakülteye Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	58
10. Branşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	60
11. Mesleki Kıdem Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T- Testi Sonuçları	61
12. Öğretmenlikte Geçen Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	63
13. Görev Yapılan Okulda Geçen Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	65
14. Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T Testi Sonuçları	67
15. Okul Müdürlerinin Birincil Faktör Puanlarının Frekans Dağılımı	69

16. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri ile Birincil Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri	71
17. Okul Müdürlerinin Global Faktör Frekans Dağılımı	74
18. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Global Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri	75
19. Okul Müdürlerinin Yönetim Stilleri Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtlar İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Sekil No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1. İki Boyutlu Blake - Mouton Yönetim Biçimi Modeli	14
2. Schmidt - Tanebaum'un Yönetim Biçimi Modeli	15
3. Ericson'un Sekiz Kişilik Aşaması	32
4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	34
5. Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik Modeli	36
6. Eysenck'in İki Temel Kişilik Boyutuyla İlişkili Özellikler	37

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.t.	Adı Geçen Tez
f	Frekans
F	Varyans
İÖO	İlköğretim Okulu
N	Eleman Sayısı
P	p Değeri
Ss	Standart Sapma
Ünv.	Üniversite
zz	Testi
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde

## GİRİŞ

Eğitim sisteminin başarısı, sistemin kurumlarını işletecek olan yöneticilerin nitelikleri ile bağlantılıdır. Yöneticilik, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almak, bu kararları herkesin yararına olacak şekilde uygulamak, sorunları çözen yaratıcı adımlar atmak, çalışanları örgütün amaçlarına yönlendirmek gibi birçok önemli niteliği gerektirir.

Sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmemizi gerçekleştirmede en etkili ve önemli araç kuşkusuz eğitimidir. Bir yandan bilgi üretmek, bir yandan da değişimleri topluma aktarmak için eğitime önem vermemiz ve eğitim kurum ve kuruluşlarını gözden geçirmemiz gerekmektedir. Bu kurum ve kuruluşların etkili çalışmasında yöneticilerin istenen mesleki niteliklerin yanında kişisel niteliklerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticinin kişiliği, onun alacağı bütün kararları etkilemekte, dolayısıyla kurumu da etkilemektedir. Her insan birbirinden farklıdır. Yöneticilerin birbirinden farklılığı da dolaylı olarak kurumların da birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır.

Okul müdürleri hem öğretmenler için hem de öğrenciler için modeldirler. Müdürler bu insanlar için otorite figürüdür. Öğretmenler ve öğrenciler karar verirken, sorunlarını çözerken, işlerini yaparken müdürden gözlemledikleri ve öğrendikleri yöntemleri kullanacaklardır.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirilip üzerinde düşünme, tartışma, var olan yönetim biçimleri hakkında daha gerçekçi değerlendirmeler yapma, okul müdürlerinin daha çok hangi kişilik özelliğine sahip olduklarını tespit etme, hangi yönetim biçimi ile hangi kişilik özelliğinin birbiriyle ilişkili olduğu yönünde bilgi edinmedir. Belirtilen bu amaçlara somut verilerle ulaşmak amacıyla uygulamalı bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma, tarama modelinde yapılmıştır. Yönetim biçimlerini saptama amacıyla okul müdürlerine “Yönetim Biçimleri Tutum Ölçeği” anketi ve “16 PF Kişilik Envanteri” uygulanmıştır.

Anket İstanbul ili Fatih ilçesinde görev yapan 50 ilköğretim okulu müdüründen 45'ine uygulanmıştır. Yönetim biçimleri tutum ölçeği öncesinde cinsiyet, eğitim durumu, yaş grubu, mesleki kıdem, öğretmenlikte geçirdiğiniz hizmet süresi, bu okuldaki hizmet süresi, öğrenim durumu, en son mezun olunan bölüm ve fakülte, branş ve yöneticilik alanında eğitim durumu konularında sorular yöneltilmiştir.

## I. BÖLÜM

### YÖNETİM VE YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yönetim, yönetici, yönetim kuramları, eğitim yönetimi, okulda yönetim ve yönetici yönetici davranışları, yönetsel davranış kuramları, yönetim biçimlerinin niteliği ve yönetim biçimlerinin karşılaştırılması üzerinde durulmuştur.

#### 1. YÖNETİM VE EĞİTİM YÖNETİMİ

##### 1.1. Yönetim Tanımı

Yönetim kavramı insanlık tarihiyle başlamıştır. İnsan sosyal bir varlıktır. İnsanların bir arada yaşamaya başlamasıyla yani sosyalleşmesiyle birlikte aralarında karşılıklı etkileşim gelişti. Ortak yaşam, ortak amaçları ve işbirliğini yarattı. İşbirliği ile insanlar yönetip yönetilmeye başladılar.

Yönetimin amacı, kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki kaynakların en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır.<sup>1</sup>

Yönetim, toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakta; ama her şeyden önce insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir.<sup>2</sup>

Yönetim, amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür.”<sup>3</sup>

Diğer bir tanım da yönetimi değişen koşullarda dengenin eskisinden farklı biçimde kurulması olarak tanımlamıştır.<sup>4</sup> Bu tanım, çağımızın hızlı değişen dünyasındaki yönetim tanımı için çok uygundur.

Yönetim için birçok tanım yapılmıştır. Tanımların çeşitli olmasında; tanımlayanların yönetim biçimlerine ilişkin inanışlarının değişik olması ve yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olması etkilidir.

Yönetimin tanımlarında belirtilen; yönetimin grubu bir durumdan diğer bir duruma getirmesi durumu, yönetimin süreç özelliği taşıdığını göstermektedir. Süreç özelliğinin

---

<sup>1</sup> Tortop, N., Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, Ankara, 1990, s.7.

<sup>2</sup> Fişek, K., Yönetim, Ankara, 1979, s.51.

<sup>3</sup> Tosun, M., Örgütsel Etkililik, Ankara, 1978, s.5.

<sup>4</sup> Açıkalin, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Yönetiminin Kaynağı, Ankara, 1996, s.65.

temelinde grubun çevre ile iletişim içinde olması yatmaktadır. Çevresiyle iletişimde olan gruplar, çevreyi hem etkiler hem de çevredeki değişikliklerden etkilenir.

Yönetimde yöneten ve yönetilen temel unsurdur. Yönetim yalnızca insancıl bir olay olduğu için yönetimin beşeri bir özelliği vardır. Yönetimin tanımını yapabilmek için bir yöneten bir de yönetilen olmak üzere en az iki kişilik bir gruba ihtiyaç olduğundan yönetimin grup özelliği vardır. Yönetim sürecinde ast-üst bir amaç için çalışırlar. Bu yönüyle yönetimin amaç özelliği vardır. Çalışanların ortak çalışması yönetimin işbirliği özelliğini, ast-üst ilişkisi yönetimin hiyerarşik yapı özelliğini gösterir. Yönetimde işbölümü sonucu uzmanlaşma özelliği, kararların ortak alınması demokratiklik özelliği, kararlarında duygusallıktan uzaklığı rasyonellik özelliği, grubun çevre ve kendi içi iletişimi haberleşme özelliği vardır. Rutin işlerin astlara bırakılması ve stratejik işleri üstlerin yapması yönetimin ayrıklık (istisnalarla yönetim) özelliğine sahip olduğunu, yönetimin karar alma ve uygulama aşamalarında çalışması iki yönlü süreç olma özelliğini taşıdığını gösterir. Ayrıca yöneticiye ve işgörene yeteneklerini ortaya çıkarma fırsatı verdiği için yönetimin yaratıcı süreç olma özelliği vardır.<sup>5</sup>

Yönetim tanımlarındaki ortak noktalar; birden fazla insanın olması, amaçların olması, insanların amaçlar doğrultusunda işbirliği yapması ve kaynakların işe yönlendirilmesidir. Bu özellikler yönetime sistem özelliği kazandırır.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak yönetimi; amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla kaynakları en iyi biçimde kullanılarak işlerin verimli yapılmasını sağlayan, değişen koşullarda dengeyi kurup insanların başkasının egemenliğini benimsemesi olarak tanımlayabiliriz.

## 1.2. Yönetim Kuramları

Yönetim birden çok insanın, ortak amaçları için birlikte olduğu ortamlarda gözlenir. Yönetim kavramı insanların birlikte yaşamayı öğrenmeleriyle başlamıştır. “Yönetim olgusunun genel göstergesi, bir grup insanın bir başkasının otoritesini kabul etmesidir.”<sup>6</sup>

İnsanın insanı ne zaman yönetmeye başladığına dair kaynaklarda bir görüş birliği yoktur. Ancak yönetim alanında bilimsel çalışmalar yirminci yüzyıl başlarında yoğunlaşmıştır. Bu kuramları yönetimi “teknik bir birim” olarak yapı yönünden ele alan

<sup>5</sup> Şimşek, M.Ş., İşletme Yönetimine Giriş, Konya, 2003, ss.202-204.

<sup>6</sup> Açıklan, a.g.k., s.71.



klasik kuramlardan, yönetim ve örgütü sosyal bir grup olarak ele alan davranışsal kuramlara, oradan yönetimi sadece teknik ve davranışsal değil çevreyi hem etkileyen hem de etkilenen dinamik bir birim olarak ele alan sistem yaklaşımı şeklinde sıralabiliriz.

Sistem yaklaşımı içinde gelişen yönetim anlayışına göre yönetim ve örgüt, yaşadığı çevrenin sosyal, kültürel ve siyasal değişimlerinden ve dinamiklerden paralel yönde etkilemeli ve etkilenmelidir.

Klasik yönetim kuramcılar için örgütte asıl olan verimliliklerdir. Örgütte insanla yalnızca verim açısından ilgilenmiştir. İşgörenin duygu, düşünce, korku, heyecan vb. niteliklerini, bunların insan davranışı üzerine etkisini ihmal etmişlerdir. Hiyerarşi örgütün yapısının temelidir. Bu yönetim kuramı demokratik değil otokratiktir.<sup>7</sup> Klasikler insanın duygu, düşünce, özlem, coşku ve korkularını, aralarındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. İnsanı bir makine gibi görmüşlerdir. Ancak klasikler yöneticiliği bir meslek durumuna getirme, onu değerli bir yere oturtma, yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme, yöneticilere yön gösterme yönünden olumlu katkıları olmuştur.<sup>8</sup>

Neoklasik yönetim kuramcılar, yönetimde davranış bilimlerinin önemini fark edip örgüt içinde insan faktörünün dikkate alınması gerektiğini düşünmüşlerdir. “Mayo’nun klinik araştırmaları insanın performansının yalnız ekonomik ödüllere bağlı olmadığını, bireyin içinde bulunduğu gruptan etkilendiğini göstermiştir. Maslow (1943-1954) gereksinimler hiyerarşisi ile McClelland ise başarı, güç ve sosyal gereksinimler ayrımı ile insanın değişik gereksinimlerine dikkati çekerek insanların sosyal gereksinimlerinin yaşamlarındaki önemini belirtmişlerdir.”<sup>9</sup> Bireyi sosyal insan olarak kabul eden beşeri ilişkiler yaklaşımı sayesinde insanın işe uydurulması değil, işin insana uydurulması önem kazanmıştır.

Yeni yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan sistem kuramına göre örgüt, bir sistemdir. “Sistem, bir örgütü oluşturan birbirine bağımlı ögeler bütünü olarak tanımlanabilir.”<sup>10</sup> Sistem yaklaşımı diğer kuramlardan daha kapsamlıdır. Örgüt, kendi içinde ve çevresiyle karmaşık ilişkiler içindeki toplumsal bir sistemdir.

McGroger, kendinden önceki kuramları yöneticilerin astlarına bakış açısına göre X Kuramı ve Y Kuramı olarak iki grupta toplamaya çalıştı. McGroger’un X Kuramına göre yönetimin görevleri şunlardır:

---

<sup>7</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000, s.32-33.

<sup>8</sup> Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, ss.64-65.

<sup>9</sup> Baysal, A.C., - Tekarslan, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.360.

<sup>10</sup> Balcı, A. ve diğerleri, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara, 2005, s.26.

1. “Yönetim, ekonomik amaçların gerçekleşmesinde üretim için gerekli para, materyal, ekipman ve insan öğelerini örgütlemekle yükümlüdür.”

2. “Yönetim, çalışanların çabalarını yönetme, onları güdüleme, eylemlerini kontrol etme, davranışlarını örgütün amaçlarına göre düzenleme sürecidir.”

3. “Yönetimin etkin müdahalesi olmadıkça çalışanlar pasif davranacak; hatta örgütsel ihtiyaçlara direnecektir. Bu nedenle çalışanlar yönetilmeli, ikna edilmeli, etkinlikleri ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ve kontrol edilmelidir. Yönetim, başkalarına iş yaptırabilmek olarak özetlenebilir.”<sup>11</sup>

McGroger, X Kuramının örgütün etkili olmasında yeterli olamayacağını görüp insanların kapasitelerinin kullanılabileceği Y Kuramını önerdi. McGroger’a göre Y Kuramının astlara ilişkin varsayımları şunlardır:

1. “Yönetim, ekonomik amaçların gerçekleştirilmesinde üretim için gerekli para, materyal, ekipman ve insan öğelerini örgütlemekle yükümlüdür.”

2. “İnsanlar doğaları gereği pasif veya örgütsel ihtiyaçlara karşı dirençli değildir. Onların pasifliği ve direnci örgütteki deneyimlerinin sonucudur.”

3. “İnsanlarda motivasyon, sorumluluk alma kapasitesi, örgütsel amaçlara yönelik davranış göstermeye hazır bulunuşluk vardır. Bu özellikler insanda vardır, bunları yönetim sağlamaz. Yönetimin sorumluluğu, insanların bu insani özelliklerinin farkına varmalarını, geliştirmelerini mümkün kılmaktır.”

4. “Yönetimin temel görevi, örgütsel koşulları ve iletişim yöntemlerini çalışanların örgütsel amaçlara yönelik çabalarını kendilerinin yönlendirmesini sağlayarak kendi amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerini mümkün kılmaktır.”<sup>12</sup>

X ve Y kuramlarının zayıf yetersiz kaldığı noktaları gören Ouchi, Z Kuramını ileri sürdü. Z Kuramı örgüt kültürü ile ilgilenir. Yöneticiler, astları kontrol sistemine katarak onların performansını etkiler, üyeler arasında güven sağlanamaya çalışır.

### 1.3. Yöneticilik Tanımı

Grupların içinde biri ya da birileri grubu etkilemeyi başarıp grubu belli bir yöne sürükler. Grup üyeleri, grubun yararına olan sürüklenmeleri sağlayan kişileri takip ederler. Bu kişi, grubun önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmesi için kararlar verir. Zamanla karar verme gücü, grubun yöneticisi olmasını sağlar.

<sup>11</sup> Balcı, A. ve diğerleri, a.g.k. s.24.

<sup>12</sup> Balcı, A. ve diğerleri, a.g.k. s.25.

Yönetici, yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişidir. Yani toplumların ortak amaçlar için bir araya geldiği durumlarda kaynak sağlama, kaynakların en verimli ve etkili biçimde kullanılması, görev dağılımı ve alınan kararların uygulanmasında insanların otoritesini benimsediği kişi yöneticidir.

Yönetici, başkaları aracılığıyla işgören kişidir. “Buna göre önce amaçlar ortaya çıkmakta, sonra da bu amaçlara bir insan grubunun işbirliği ve yardımıyla ulaşmak için gerekli faaliyetlerin yapılmaktadır.”<sup>13</sup>

Eren, yukarıdaki açıklamanın zaman kavramı eksikliği giderecek bir tanım getirmiştir. Yönetici, “bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir.”<sup>14</sup> Çünkü yönetici, insan ve madde kaynaklarını yönetirken zaman etkeninden de etkilenir. İşler belli bir zaman dilimi içinde tamamlanmalıdır.

Grup içinde yöneticiye pek çok görev düşmektedir; karar vericidir, planlama yapar, organize eder, grup üyeleri arasında iletişimi sağlar, onları işlere yöneltir, insan ve madde kaynaklarının eşgüdümünü sağlar.<sup>15</sup> Günümüzdeki gibi hızlı değişen toplumlarda yönetici sayılan bu görevlerini yaparken aynı zamanda değişen çevre koşullarını da dikkate almak zorundadır.

Açıklan, değişen koşulları da içine alan yönetici tanımında da yöneticiyi “sistem içinde veya sistem dışında değişen durumlara göre yeniden dengeleri kuran kişi” olarak adlandırmıştır.<sup>16</sup> Günümüzün hızlı değişen koşullarında yöneticilerin ani kararlar alması gerekmektedir. Yönetici kararlarının geleceği de etkileyeceğini değerlendirmelidir.

Yöneticilerin temel bazı özellikleri olmalıdır. “Bu özelliklerden fizyolojik özellik, yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik özellik kişilik özelliklerini ve teknik özellik bilgi ve becerilerini simgeler.”<sup>17</sup> Yöneticideki bu özellikleri taşımadaki yeterliliği onun yöneticilik alanında görevlerini yerine getirmesinde etkili olacaktır.

Yöneticiler, taşıdığı yetki ve sorumluluk açısından toplumun en önemli kişileridir. Onun taşıdığı özellikler yaptığı işin niteliğini de belirleyecektir. “Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını etkin ve verimli yapabilmesi için sahip olması gereken özellikleri

---

<sup>13</sup> Dinçer, Ö., - Fidan, Y., İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1995, s.33.

<sup>14</sup> Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1984, s.24.

<sup>15</sup> Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2001, ss.25-26.

<sup>16</sup> Açıklan, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995, s.36.

<sup>17</sup> Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.213.

sınıflayan *üç özellik yaklaşımına* göre yöneticiler belirli entellektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdırlar.”<sup>18</sup>

Yönetici başında bulunduğu kurumu temsil eden kişidir. Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyisini ve fazlasını yapmasını sağlamaktır.

#### **1.4. Eğitim Yönetimi**

Toplumlar, kendi varlıklarını devam ettirebilmek için kendine benzer kişiler yetiştiren ve ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli sistemler kurmuşlardır. “Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan kuruluşların yönetimini kapsamaktadır.”<sup>19</sup>

Eğitim yönetiminin ne olduğunu anlamak için yönetim başlığı altındaki tanımı yeniden ele almak gerekir. Yönetim, belli bir amaç için bir araya gelen toplumlarda kaynakları etkili ve verimli kullanarak değişen koşullarda dengenin sağlanması olarak tanımlamıştık. Buradan yola çıkarak eğitim yönetimini de eldeki kaynakları en verimli biçimde kullanarak eğitimin önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Kaya'nın eğitim yönetimi tanımı, eğitim yönetiminde yasaların etkisini vurgulamaktadır. Kaya, “eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.”<sup>20</sup>

Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Eğitim, devlet gözetiminde ve denetiminde yapılır. Bu nedenle eğitim etkinlikleri devletin eğitim politikasına göre yürütülür. Milli eğitime bağlı eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara uygun çalışmalarını eğitim yönetimi sağlar.

Çağımızdaki gibi hızlı değişen toplumlarda, değişime eğitim sisteminin ve toplumun bütün üyelerinin uyumunu sağlamak için eğitim yönetimine ihtiyaç vardır. Ayrıca eğitim sistemi sosyal, ekonomik politik sistemlerle etkileşim halinde olduğundan bu sistemlerdeki yenilik ve gelişmeler eğitim sistemini de etkiler.

---

<sup>18</sup> Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2003, s.37.

<sup>19</sup> Başaran, İ.E., Yönetime Giriş, Ankara, 1986, s.28.

<sup>20</sup> Kaya, Y.K., Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1993, s.48.

Eğitim yönetimi, eğitim kuruluşlarının yönetiminden meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi, faaliyetlerini yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirir. Ancak eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genel anlamda insandır. Bu nedenle diğer sistemlerden farklılık gösterir. Kaya, eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özellikleri şöyle sıralamıştır:

1. “Eğitim sistemi, amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirmek ister.”
2. “Eğitim rgtleri ülke geneline yayılmış eğitim sisteminin birer parçasıdır.”
3. “Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar.”
4. “Eğitim sistemi ve okullar toplumda birçok kişi tarafından formal veya informal denetlenir.”
5. “Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği insanların başarısını objektif olarak değerlendirmek zordur.”
6. “Yönetim düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasını sağlar.”<sup>21</sup>

## **1.5. Okulda Yönetim ve Yönetici Davranışları**

Her toplum kendi değerlerine ve yapısına uygun insanı, kendine özgü bir eğitim sistemi içinde yetiştirir. Bu eğitimi, planlı ve programlı biçimde okullarda verir.

“ağımızda insanlar yaşantılarının büyük bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedir. Bu rgtler insanların tüm hayatını etkilemektedir. Çocuklar da yaşamlarını okul örgütünde geçirmektedir.”<sup>22</sup>

### **1.5.1.Okulda Yönetim**

Okul, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştiren alt kollardan biridir. Eğitimi sistemi amaçlarına ulaşmak için okulu ve onun içindekileri önceden konulan kurallarda yönlendirir.

Okul, eğitim yönetiminin sonuçlarının gözlenebileceği bir konumdadır. Bu nedenle okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir alt alanıdır.

---

<sup>21</sup> Kaya, a.g.k., s.38.

<sup>22</sup> İpek, Y., “Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik” Eğitim Bilim Dergisi, Sayı.86, İstanbul, 2006, s.21.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin siyasal organlar tarafından önceden belirlenen politikaları doğrultusundaki faaliyetleriyle ilgilenirken okul yönetimi, okuldaki tüm kaynakları en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlara uygun yaşatmakla ilgilenir.<sup>23</sup>

Okul yöneticisi denince de akla okul müdürü gelir. “Bir okulda, amaçların yerine getirilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir.”<sup>24</sup>

Yönetim, karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte yönetim, işgörenlerinin etkinliklerine kılavuzluk yapmak zorundadır. Yönetici, grupların kılavuzudur. Eğitim yöneticisi, genel yöneticilik özelliklerini eğitime aktarmış olur. Eğitim sistemini, eğitim amaçlarına ulaştırmada sistemin başındaki yöneticilerinin sorumluluğu büyüktür.

Yönetici her işte hayat veren, yaşatan unsurdur. Onun yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır ve asla ürüne dönüşemez. Rekabetçi bir ortamda yöneticilerin nitelik ve performansları işin başarısını belirler ve sürekliliğinin belirteci olur. Çünkü rekabetçi ortamlarda yöneticinin nitelik ve performansı kuruluşun elindeki tek önemli avantajdır.<sup>25</sup>

Kurumlar yöneticiyle şekillenir. Yöneticinin olmadığı ortamlarda kaynakların amaçlara yönlendirilmesi, personelin güdülenmesi sağlanamaz.

Okul yöneticisinin, konumu nedeniyle okulun başarısı ve etkililiği üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yönetici alışanları çalışmaya yöneltir. “Yöneticinin görevi, parçaların toplamından daha büyük olan gerçek bir bütün, içine konulan kaynaklar toplamından daha fazla üreten bir üretim birimi yaratmaktır. Yöneticinin ikinci görevi; her karar ve eylemde, o anki ve de uzun vadeli gerekleri uyum halinde tutmaktır.”<sup>26</sup>

### **1.5.2. Yönetici Davranışları**

Yönetici genel olarak, bir iş veya işletmenin belirlenmiş amaçlara yönlendirilmesinde eldeki kaynakları etkili biçimde kullanıp sonuçları değerlendiren kişidir.

“Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki evre şartlarındaki değişmeler ve buna bağlı olarak işletme faaliyetleri, örgüt yapılarında meydana gelen değişmeler, kurumları başarılı bir biçimde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere

<sup>23</sup> nal, S., - Ada, S., ğretmenlik Mesleğine Giriş, İstanbul, 1999, ss.67-75.

<sup>24</sup> Grsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1997, s.77.

<sup>25</sup> Drucker, F.P., Yönetim Uygulaması , (ev. E.S. Yarmalı), İstanbul, 1996, s.3.

<sup>26</sup> Drucker, a.g.k., s.370.

ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır.”<sup>27</sup>

Günümüzüm rekabetçi ortamı işi sadece yöneticilik olan insanlara olan ihtiyacı doğurmuştur. Çünkü hem bir işte çalışan hem de aynı işin yöneticisi olan kişiler yöneticilikte verimi sağlamada yetersiz olabilirler.

Okul yöneticinin görevleri yasalarla sınırlıdır. Okul yöneticileri, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm bulurken de kurumun amaç ve politikasına uygun davranmakla yükümlüdür. “Yöneticilik makamındaki yönetici, bulunduğu toplumun aktif üyesi olma durumundadır.”<sup>28</sup> Yönetici bulunduğu okul toplumunda görev almaya isteklidir ve görevini zamanında, başarıyla tamamlamalıdır. Yöneticinin bu yönüyle hem okul çalışanları hem de öğrenciler için bir model olacaktır.

Yöneticiye içinde bulunduğu gruba bağlı olarak birçok görev düşmektedir. “Birincisi, kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemek; ikincisi de yöneticinin bu üyelerle dostluk, güven, saygı ve samimiyet uyandırmasını öngörür.”<sup>29</sup> İşgören, makine değil insan olduğu için işlerin yürütülmesinde insan ilişkileri önemlidir.

Okul yöneticisi, okulun iç ve dış çevresiyle iletişim halindedir. “Eğitimde yönetici davranışı, birinci derecede öğretmen-yönetici ilişkilerinin ekseni etrafında toplanmalıdır. Eğer öğretmen, yönetici ile ilişkilerini geliştirmenin kendi başarısını etkilediğine inanırsa her iki taraf da eksikliklerini açıklamaktan çekinmeyecektir.”<sup>30</sup>

Yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur. Çünkü bilgiye sahip olan yönetici diğer kaynaklara da sahip olur. Bilgiyi kullanmak isteyen çalışanları sahip olduğu bilgi sayesinde yönlendirir.

Okul yöneticisi eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olup bunları uygulamalıdır. Kendini geliştirmek için yönetici okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi gerekir.

Okul yöneticisi, okula yön verecek hedefler koymalı, hedefleri gerçekleştirecek ortamı yaratmalı, kurum içi çatışmaları çözmek için çaba göstermelidir. Çünkü yönetici, emrine verilen bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için grup üyelerinin bilgi ve gücünü kullanır. Ast ve üst arasındaki iyi ilişkiler de çalışanların verimini artırır.

Werner, yöneticinin sorumluluklarının standart bir listesini şöyle sıralamıştır:

1. “Yönetici planlar.”

<sup>27</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayınları, No:205, İstanbul, 1989, s.9.

<sup>28</sup> Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 1997, s. 25.

<sup>29</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.179.

<sup>30</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.178.

2. “Yönetici kaynakları en büyük verimlilik ve en düşük kayıpla hedeflere ulaşacak biçimde iyi bütünleşmiş birimler halinde örgütler.”
3. “Yönetici yalnız günlük işlerin yapılmasını sağlamaz, aynı zamanda geleceğe yönelik atılımları güvence altına alır.”
4. “Yönetici yetkisini dağıtarak insanlara yaratıcılık alanı tanır, sonuçları değerlendirir.”
5. “Yönetici birey ve grup çalışmalarını koordine eder.”
6. “Çalışanların kendisiyle ve birbirleriyle işbirliği yapmalarını sağlar.”
7. “Adil bir geri bildirim sistemi kurup çalışanlarını denetler.”
8. “İnsanların çalışmasını formal ve informal tarzda gözden geçirir, değerlendirir.”
9. “İnsanları işleri istekli ve kaliteli şekilde yapması konusunda yönlendirir.”
10. “Sahip olduğu zaman, bilgi, yetenek ve davranışları örgütün en iyi verimi alması yönünde kullanır.”<sup>31</sup>

Yönetici yönetim işlerini yerine getirirken yasalara uymak zorundadır. Ancak bürokratik örgütlerde yöneticinin yönetim işlevini başarılı biçimde yerine getirebilmesi yalnızca yasal yetkisini kullanması yeterli olmaz. Yasal yetkisine ek olarak astlarının bilgi ve becerilerini bilmelidir. “Astlarının yeteneklerini ve yaratıcılık güçlerini harekete geçirecek yönetsel davranış biçimlerini de kullanabilmesi gerekir. Ayrıca kendi kişisel birikimine ve mesleki formasyonuna dayalı uygun yönetsel davranış becerilerini kullanmalıdır.”<sup>32</sup>

Yöneticilerde olması gereken nitelikler zaman içinde değişiklik göstermiştir, bazen teknik beceriler, bazen beşeri beceriler, bazen de kavramsal beceriler etkili olmuştur. “Ancak bu nitelikler daha çok yönetim basamaklarına göre değişmektedir. Üst kademe yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu beceriler daha çok kavramsal, beşeri ve teknik olarak sıralanırken, alt kademe yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu nitelikler ise daha çok teknik, beşeri ve kavramsal olarak değişmektedir.”<sup>33</sup>

Bir kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Yöneticinin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için bazı temel prensipleri dikkate alması gerekir. Taymaz bu prensipleri şöyle sıralamıştır:

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

<sup>31</sup> Werner, İ., Liderlik ve Yönetim, (Çev. V. Üner), İstanbul, 1993, s.11.

<sup>32</sup> Yardıbi, N., Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranışları ve Öğretmen Bağlılığı, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1991, s.3.

<sup>33</sup> Dinçer, Ö., - Fidan, Y., a.g.k., s.32.



3. “Verilen görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığı zaman ilgili bütün bireylerin bunu bilmeleri ve anlamaları sağlanmalıdır.”
4. “Yönetici veya personel arasında sorumluluk ve yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar önemsiz görülse de ele alınmalı ve karara bağlanmalıdır.”
5. “Terfi, maaş artışı ve disiplin cezaları ile ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bi üstü tarafından onaylanmalıdır.”
6. “Kurum içinde çalışan personel arasında olumlu ilişkiler geliştirilmeli ve koordinasyon sağlanmalıdır.”
7. “Zorunluluk olmadan hiçbir personelden bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.”
8. Sürekli olarak denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ce gözlenecek faktörleri ve yöntemleri bilmelidir.”<sup>34</sup>

İyi bir yöneticide bulunması gereken yeterlikler pek çoktur. Yönetici ne derecede kusursuz bir insan olduğu oranda, o derecede kusursuz bir yönetici olur. Özellikle yöneticide şu kusurların bulunmaması gerekir:

1. “Taraf tutma”,
2. “Anlayış noksanlığı”,
3. “Kararsızlık”,
4. “Etki altında kalma”,
5. “Korku”,
6. “İleriyi görememe”<sup>35</sup>

Yöneticilerde olması gereken özellikler zaman içinde bilim adamlarının farklı bakış açıları nedeniyle çeşitlilik göstermektedir. Yöneticilerin görevlerini etkili ve verimli şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken özellikleri Üç Özellik Yaklaşımı üç grupta inceler:

1. “Yöneticilerin Entellektüel Özellikleri: Yöneticinin genel kültür, mantık, analiz, sentez, sezgi gücü, hayal gücü, muhakeme gücü, soruna odaklaşabilme ve açık şekilde düşüncelerini ifade edebilme özelliklerini ifade eder.”
2. “Yöneticilerin Karakterine İlişkin Özellikler: Yöneticinin dengeli olma, dikkatlilik, ihtiyatlılık, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklilik, azim ve sebatkarlık, düzenlilik, yöntemlilik, süratlilik, ciddilik özelliklerini ifade eder.”

---

<sup>34</sup> Taymaz, a.g.k, s.23.

<sup>35</sup> Gürsel, M., a.g.k., s.107.

3. “Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Yöneticinin dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplinelik, iş birliği ve ölçülü olma özelliklerini ifade eder.”<sup>36</sup>

## 2. YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARI VE YÖNETİM BİÇİMLERİ

### 2.1. Yönetmel Davranış Kuramları

Yöneticilerin nasıl davranacağı ve özelliklerinin neler olacağı üzerine yapılan çalışmalardan yararlanılarak yönetmel davranış kuramları geliştirilmiştir.

Yöneticilikte yöneticiyi, yöneticinin kişilik özellikleri, izleyenleri ve çevre koşulları etkiler.<sup>37</sup> Dolayısıyla örgütün etkililiğinin düşmesinde veya yükselmesinde de bu etkenler etkilidir. Çünkü bu etkenler örgüt verimini de etkiler.

Bilinen en iyi yönetim biçimleri yöneticilerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri iki boyutta toplamıştır. Bunlar:

- sonuca (üretime) yönelik olma
- kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır.

Önderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak beş türde önderlik davranış biçimi belirlenmiştir.

---

<sup>36</sup> İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2003, ss.32-34.

<sup>37</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.79.

Kişiler	1,9							9,9
Arası								
İlişkilere								
Yönelik				5,5				
Olma								
	1,1							9,9

Üretime Yönelik Olma

### Şekil 1. İki Boyutlu Blake - Mouton Yönetim Biçimi Modeli

**Kaynak:** <http://www.merih.net/m2/lid/wmetane24.htm> (10.03.2008)

“1,1,tarzı yönetim (Cılız, korkak liderlik): Yönetici ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Yönetici, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Üstün düzeyde üretim sağlanamaz.

1.9 tarzı yönetim (Şehir Klubü Üyesi): Yönetici, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

9.1. tarzı yönetim (Görev Liderliği): Yönetici astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. ‘Üret ya da yok ol’ sloganı benimsenmiştir. Sadece üretimi öngören önderlik tarzıdır ve insanın bir makinadan farkı yoktur.

5.5. tarzı yönetim (Orta Yolcu Önder): Yönetici, hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

9.9. tarzı yönetim (Ekip Liderliği): İnsanların verimli çalışma ve kendini işe adanma gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir. Ancak tüm örgütte, iş başarma arzu ve tutkusu bulunan kişileri istihdam etme imkanı kolay değildir.”<sup>38</sup> Bu model, yöneticilere gösterdikleri davranışı kavramlaştırma

<sup>38</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1998, ss.325-326.

imkanı vermiştir. <sup>39</sup> Kendi yönetim tarzını bilen bir yönetici, kendi eksiklerini daha iyi fark edebilir.

Schmidt - Tanebaum bu iki ilgi alanının birbirine zıt olduklarını ve kişi sonuca ne kadar odaklıysa ilişkilerinin o kadar az olduğunu veya tam tersinin de doğru olduğunu belirtmişlerdir. Bu model Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Schmidt- Tanebaum’un Yönetim Biçimi Modeli

**Kaynak:** Mutlu, C., “Kastomonu İli Ortaöğretim Kumumu Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005, s.24.

Yönetmenin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile işgörenlerle ilişkilerinin bileşimi sonucu örgüte üzgü bir yönetim biçimi oluşur. Başaran, yönetsel davranış modellerini otokratikten demokrasiğe doğru dört grupta ele alır:

1. Yetkeci
2. Koruyucu
3. Destekçi
4. Birlikçi

## 2.2. Yönetim Biçimleri

Eğitim yöneticileri işlerini yasalara göre yaparlar. Ancak okul özerk çalışmaya en uygun eğitim kurumudur. Okulun bu özelliği, yöneticiye yönetime kendine ait özellikler katmasında alan sağlamıştır.

Eğitim sisteminde okullar, türlerine göre isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından az farklılıklarla birbirlerine benzerler. Ancak okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun kültürü ve iklimi bakımından birbirlerine benzemezler. Bu farklılığın önemli nedenlerinden biri de yöneticilerin okulu yönetirken oynadıkları rollerdir.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 8.Baskı, 2001, Ankara, s.474.

<sup>40</sup> Taymaz, a.g.k, s.53.

Eğitim kurumlarında, uygulamaların kurallara bağlandığı, yöneticilerin de kurallara bağlı hareket etme zorunluğuna rağmen aynı tür kurumlar arasında hedeflere ulaşmada ve kaynakları verimli kullanmada farklılıklar görölür. Burada kurum yöneticilerin konulan kuralları uygulamada yorum farkı etkilidir.

Okulların amaçlarının ortak olması, onların sadece yapısal yönden bir örnekliliğini gösterir. Okulları asıl birbirinden ayıran özellikler okul yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışındaki tüm öğeler ortak tutulursa okulda birçok durumun, davranışın ve düşünceenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir.<sup>41</sup>

Yönetim biçimlerinin niteliğini ve bunların ne anlama geldiği aşağıda sıralanmıştır:

*Yöneticinin Özellikleri:* Yöneticide liderlik özelliklerinin bulunması onun başarısını arttırır. Ama atanmış yöneticilerde liderlik özellikleri hem olabilir hem de olmayabilir. Her yönetim biçiminin bir yöneticide olması gerektiğini düşünödüğü ya da olduğunu varsaydığı özellikler vardır.

*Görev Yapısını Kurma Davranışı:* Eğitim yöneticisi kurulmuş bir örgüte atanır. Kurulmuş bir örgütte yönetici yönettiği çalışanları, gerçekleştirilecek amaçlara yöneltirken çalışanlar arasında işbölümü yapar, görevlerini tanımlar, izlenecek ilke ve kuralları koyar, kendilerinden beklentilerini anlatır. Böylece örgütteki yapısı yeniden kurulup belirlenir.

*Görev Davranışı:* Yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine değişik düzeyde önem verirler. Bazısı için tek amaç örgütün planlanan üretim düzeyine çıkmasıdır ve bütün yetkisini bunun için kullanır. Bazısı da üretimin istenilen düzeyde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğiyle ilgilenmez. Yönetim biçimi, yöneticinin görev davranışının niteliğine göre değişmektedir.

*İlişki Davranışı:* Yöneticinin yönettiği çalışanlarla sosyal ve duygusal yönden kurduğu ilişki yöneticinin yönetsel davranış biçimini de etkiler. Yöneticinin çalışana yaptığı ruhsal destek, yardımseverlik, sıcaklık, güven, dostluk gibi yakınlıklar, uyguladığı yönetim biçimine göre farklılık gösterir.

*İşörenin Varsayılan Özellikleri:* Yöneticinin çalışanlara bakış açısı, çalışanla kurulacak ilişkinin belirleyicisidir. Her yönetsel davranış biçimi, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki bakımından farklılık gösterir.

*Çalışma Ortamı:* Yönetimde insan ilişkilerinin niteliği, olduğu ortama göre değişir. Yöneticinin yönetim biçimi, çalışma ortamının niteliğini belirlemede önemli etkindir. Her davranış gibi yönetsel davranış da içinde bulunduğu ortamdan etkilenir.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Açıkalın, a.g.k, s.7.

<sup>42</sup> Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, ss.80-81.

Yönetim biçimlerini yöneticinin kişilik özellikleri, yöneticinin örgüt yapısını kurma davranışı, yöneticinin üretime verdiği önem, çalışma ortamı, yöneticinin işgörene bakış açısı yönetici ile işgören arasındaki sosyal ve duygusal ilişki şekillendirmektedir.

### 2.2.1. Yetkeci Yönetim

Eğitim sisteminde yönetim işleri önceden beirlenen amaçlar doğrultusunda ve yasalara uygun olarak yapılır. Eğitim sistemi aynı zamanda sosyal bir sistemdir. Bulunduğu çevre ile de ilişkilidir.

Sosyal sistemlerin birçok görevi vardır. Bu görevlerin çoğu amaçlara yöneliktir. Ancak beklenmedik sosyal değişimler, çevresel tepkiler ve kötü planlama, genel amaçlarda kabul edilen yaklaşımlar dışı çözümler gerektirmektedir. Böylece örgütte amaç ve görev farklılaşması oluşmaktadır. Bu durumu yaratan bir sebep de yönetici davranışlarıdır. Yöneticiler genellikle yetişme ve deneyim açısından zayıf oldukları görevlerden kaçınıp kuvvetli oldukları görevleri seçerler. Başlarında bulunduğu örgütü de bu yönde sürüklerler. Özellikle teorik bakımdan güçsüz yöneticilerin gösterdikleri bu davranış, yetkiye dayalı yöneticiliğin gelenekselleştiği eğitim örgütlerinde görülebilir.<sup>43</sup>

Yetkeci yönetim, ataerkil yönetimden kaynaklanır ve baskıcı bir yönetimdir. Bu tür örgütlerde, çalışanın örgütün ekonomik yararlarını en üst düzeye çıkarması beklenmektedir.

*Yöneticinin Özellikleri:* Liderlik karakterine sahip bir kişi, nasıl bir gruba girerse girsin liderdir. Yönetici üstün kişidir.<sup>44</sup> Bu sebeple de yönetici örnek alınmalıdır. Yöneticinin dayandığı güç kaynağı genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır.

Yetkeci yönetici kararlarına kimseyi karıştırmaz. Kararlarının nedenini isterse açıklar. Hedefine ulaşmaya çalışırken sert ve kararlıdır, yekisini sonuna kadar kullanmaktan çekinmez.

Yetkeci yöneticinin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı çoğunlukla gözdağı ve cezadır. İşgöreni işe yöneltirken onu ceza ile tehdit eder.

*Yapıyı Kurma Davranışı:* Yönetici, işlerin yapılmasını rastlantıya bırakmamak için her görevi özenle belirler, tanımlar ve yeterli kişilere vermeye çalışır. İşgören alırken yetenekli kişiden çok göreve uygun kişiyi seçer. Çünkü bu yönetim biçimi ürüne yani sonuca odaklıdır. Çalışanları makina gibi görür.

<sup>43</sup> Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Ankara, 2000, s.19.

<sup>44</sup> Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2005, s.295.

*Görev Davranışı:* Yetkeci yönetim, örgütsel amaçların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bunun için görev ölçütleri yüksek düzeydedir. Çalışanların görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu algılamalarına özen gösterir. Sürekli kontrol edildiğini fark eden çalışan daha verimli çalışacaktır. Bu da sonuca ulaşmayı sağlayacaktır.

*İlişki Davranışı:* Yetkeci yöneticinin astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Yönetici işgörenle ilişkilerine pek çok kural koyar. Bu kurallar aracılığıyla kendisine ulaşılmasını zorlaştırır.

Yetkeci yönetim, X Kuramının varsayımlarını hatırlatır. X Kuramının bakış açısıyla işgöreni değerlendirir. Yani işgöreni, pasif, emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, yararı için örgütü zarara sokan, sorumluluktan kaçan biri olarak algılar. Asttan beklenen itaattir. Astın değeri, üstlerine uyumu, uysallığı ve itaati ile ölçülür. Astın verimli olması bunlardan sonra gelen özelliktir. Çalışanlar arası çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkesini kullanmayı seçer.<sup>45</sup>

*İşgörende varsayılan özellikler:* Yetkeci yönetim, bir örgütte işgörenleri yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki sınıfa ayırır. Yönetenler, güvenilebilen, örgütsel amaçlar için vargücünü harcayan, üstün yetenekli ve seçkin kişilerdir. Yönetilenler ise az çalışıp çok para isteyen, para ile yakın amaçlara güdülenen, duygusal, zorla çalıştırılabilen kişilerdir.

*Çalışma Ortamı:* Yetkeci yönetimde çalışandan sadece itaat ve yüksek verim beklendiği için çalışanın morali, yaratıcılığı, yönetime güveni, amaçlara güdülenmeleri, işten doyumları en düşük düzeydedir.

Çalışana karşı önyargılı bir bakış açısına sahiptir. Çalışanın insani özelliklerinin hepsinin olumsuz olduğunu savunmaktadır. Çalışanı arka plana itmektedir.

### **2.2.2. Koruyucu Yönetim**

Yetkeci yönetimin olumsuz etkilerinin farkedilmesinden sonra çalışana yetkece yönetimden daha fazla değer veren bir anlayış gelişti. “1930’lu yıllarda İnsan İlişkileri Akımı’nın etkisiyle örgütlerde işgörelere daha insancıl davranılması yaygınlaşmaya başlamıştır. İşgörelere iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme görüşü, koruyucu yönetim biçimini ortaya çıkarmıştır.”<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991, s.216.

<sup>46</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.84.

Koruyucu yönetimde yönetici çalışanları ekonomik doyum yoluyla örgüte bağlamayı ve böylece onun tüm gücünü örgütün etkililiği için kullanmayı hedefler.

*Yöneticinin Özellikleri:* “Koruyucu yönetimde üst, koruyucu, alt ise korunan kişidir.”<sup>47</sup> Yönetici çalışanı koruduğu için onların ihtiyaçlarını düşünür. İşgörenlerle dost ilişkisi içindedir. Bu durum çalışanın işinde güven içinde çalışmasını ve işten doyum sağlamasına neden olur. Yönetici, yetkeci yöneticinin tersine çalışanlarla iyi ilişkiler kurması yönünden toplumsal insan, sezgileriyle davrandığı için duygusal insandır.

Koruyucu yönetici, kendini örgütsel amaçları gerçekleştirmede aracı olarak görür. Rolünün işgörenleri denetlemekten çok onlara kılavuzluk etmek olduğuna inanır.

*Yapıyı Kurma Davranışı:* Koruyucu yönetici işbölümünün özenle yapılmasına ve her işgörenin görevinin tanımlanmasına kılavuzluk eder. Bazen yetkesini astlarına göçerir.

*Görev Davranışı:* Koruyucu yönetici kendini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görür; ama tam gerçekleştirilmesi için sorumlu görmez. İşleri planlar, kaynakları örgütler, çalışanları eşgüdümlemeler, iletişimi tam sağlamaya çalışır ama örgütsel amaçlara ulaşmada elde edilenlerle yetinir.

Yönetici için çalışan önceliklidir. Çalışanların ihtiyaçlarını, araç, gereç ve makine gibi gerekli kaynakları hemen sağlamaya çalışır.

*İlişki Davranışı:* Koruyucu yöneticinin ilişki davranışı gelişmiştir. Koruyucu yönetici çalışanın duygu ve düşüncelerine önem verir. Onların yakınmalarına açıktır. Çalışanlarla arasındaki iyi ilişkiler sebebiyle bu tür örgütlerde çatışma yaşanmaz. Olabilecek çatışmaları gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözmeye çalışır. Her işgören, elinden geldiğince astının ve üstünün gönlünü kırmamaya çalışır. Gerektiğinde çalışma kümeleri kurma dışında takım ruhunu geliştirmek için pek girişimde bulunmaz. Bireysel çalışmalara daha çok önem verir.<sup>48</sup>

*İşgörenin Varsayılan Özellikleri:* “Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenin güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile işgörenin üretim gücünü örgütsel amaçlar için kullanacağına inanılır. Bu tür örgütlerde yarışmasız, zorlanmasız bir ortamda çalışmayı seven, duygusal, orta düzeyde eğitilmiş işgörenlerin çalışacağı varsayılır.”<sup>49</sup> Çünkü bu tür örgütler işten çok işgörenin ihtiyaçlarına odaklıdır. Aynı zamanda bu tür örgütlerin işgörenden beklentileri, yetkeci yönetim kadar yüksek değildir. Bu tutum da işgöreni zorlamaz.

<sup>47</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, s.216.

<sup>48</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.85.

<sup>49</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.85.



*Çalışma Ortamı:* Koruyucu yönetim özel kesimden çok kamu kesiminde görülür. Örgüt ortamı sosyal ihtiyaçların karşılanmasında dayanışmaya, işbirliğine elverişlidir. Çünkü özel kesimde yönetimin çalışandan yüksek performans beklentisi, işgörenler arasında rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu durum da özel kesimde çalışanların sosyal ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

### 2.2.3. Destekçi Yönetim

Yetkeci yöneticinin işgöreni makina gibi gören anlayışının ardından koruyucu yöneticinin çalışanı rekabete zorlamayan iş anlayışı verimini düşürdü. “Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesi örgütlerde destekçi yönetim anlayışının benimsenmesine neden olmuştur.”<sup>50</sup>

*Yöneticinin Özellikleri:* Yönetici örgütün hedeflerine odaklıdır. Bu nedenle, davranışlarını işgörenlerin kişilik özelliklerine ve davranışlarına göre ayarlar. Yöneticinin tüm bu çabalarının arkasında işi cazip hale getirip işgöreni daha etkin hale getirmek yatmaktadır.

*Yapıyı Kurma Davranışı:* “Destekçi yönetici, işbölümünü, görev tanımlarını işgörenlerle birlikte yapar, kararları birlikte alır. Yetke sıra dizini esnek ve az basamaklıdır.”<sup>51</sup> Yönetici gerekirse işgörene yetkesini devreder. İşgörenin yönetim sürecine katılımı sonucunda çalışanda daha çok sorumluluk alma isteği oluşur. Böylelikle çalışan işi sahiplenir ve örgüt amaçları için daha istekli çalışır.

*Görev Davranışı:* “Destekçi yöneticinin görev davranışı ile ilişki davranışı birbirine denktir. Her iki davranışında da en üst düzeye çıkmaya çalışır. Yönetici işgörenlerle çok yönlü, açık bir iletişim kurar. Örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri takip eder.”<sup>52</sup> Bu özelliklerden yola çıkarak yöneticinin, çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmalarında ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için ortam hazırladığını söyleyebiliriz. Burada işgörene düşen tek şey, çalışmaktır.

*İlişki Davranışı:* Destekçi yöneticinin işgörenlerle iyi ve etkili bir ilişki kurmada yeterlidir. İşgörenlerin güçlü ve güçsüz yanlarını tanıyarak onların başarılı olacakları işin başına geçmelerini sağlar. İşgörenler arası çatışmaları işgörenlerin ve örgütün yararına dengeleyerek çözer. Sayılan bütün bu özellikler sayesinde hem işgörenin yaptığı işten

<sup>50</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.86.

<sup>51</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.87.

<sup>52</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.87.

doyum elde ederek çalışması hem de örgüt amaçlarına üst düzeyde ulaşılması sağlanmış olunur.

*İşgörenin Varsayılan Özellikleri:* Destekçi yönetimde yöneticinin çalışana bakış açısı Y Kuramını hatırlatır. Yönetici daha çok demokratik ve katılımcıdır. Bu sebeple çalışan pasif olmak değil aktif olmak ister. Çalışan sorumluluk almaya isteklidir. Yönetime katılmayı ister. Destekçi yönetim çalışmanı geliştirmektir.

*Çalışma Ortamı:* Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde çalışan işten doyum sağlayacağı bir ortam vardır. Bunda yöneticinin demokratik ve katılımcı olması etkilidir. Çalışan işinde başarılı olma yönünde hem maddi hem de manevi yönden desteklenmektedir. Çalışana önyargılı bir bakış açısı olmadığından ve sıkı kontrol edilmediğinden işgören rahat bir ortamda çalışmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da işgören örgütle özdeşleşebilmektedir.

#### **2.2.4. Birlikçi Yönetim**

Yüksek düzeyde akademik ve uzman işgöreni çalıştıran örgütlerin çoğalması ve bu örgütlerin yönetilmesi için arayışlar sonucunda 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkmıştır. Birlikçi yönetim biçimi, işgörenlerin özdenetimine dayanan, mesleki coşkularla kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını sağlayan, karşılıklı katkılarıyla tam bir takım çalışması yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir.<sup>53</sup>

*Yöneticinin Özellikleri:* Birlikçi yönetici, kendini gerçekleştirmiş ve sistem düşüncesini benimsemiş yönetici özelliklerini taşır. Okul çevresindeki değişiklikleri sürekli takip ederek örgüt yapısını bu değişimlere uyarlar. Yönetimsel işlemlerde de bu değişimlerden yararlanır. Karar sürecinde işbirliğine fırsat verir. Bu sebeple iletişim becerileri gelişmiştir. Güvenli, temiz, estetik bir çalışma ortamı yaratır. Örgüt yapısını ve yönetim süreçlerini sistemli olarak gözden geçirip canlı tutar.<sup>54</sup> Bu yöneticinin çağın gerektirdiği değişimleri benimsemiş ve örgüte de bunu yansıtmak isteyen açık fikirli bir yönetici olduğunu, aynı zamanda karar sürecinde işbirliği yapılması yönündeki tutumu nedeniyle takım çalışmasına önem verdiğini söyleyebiliriz.

*Yapıyı Kurma Davranışı:* Birlikçi yönetim, sistemli yapısından dolayı işler takımlar aracılığıyla sonuçlandırılır. Çalışanlar, takımlar aldıkları görevlerde önce kendilerine,

<sup>53</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, s.89.

<sup>54</sup> Gümüşeli, A.İ., "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı.28, 2001, s.342.

sonra takım başkanına sonra da üst yönetime sorumludurlar. Böyle yapıli örgütler, sistem yapıli olduğu için işler sistem sürecinde işler. Yönetici iş sonunda dönüt alıp değerlendirir. Sorun varsa hemen çözmeye yönelir. Ayrıca mesleğinde uzmanlaşmış çalışan çalıştırdığı için çalışanlar takım başına geçebilme yeterliğine sahiptirler.

*Görev Davranışı:* Birlikçi yönetimin görev davranışı, ilişki davranışı gibi en yüksek düzeydedir. İşler takımlar tarafından yönetilir. Yönetici, yönetim süreçleri ve görevlerin sonuç bilgilerini takımlardan alır, sorun varsa kendine düşen görevi yüklenir, gerekirse çözümler için seçenekler gösterir. Çalışana sorumluluk verdiği için çalışanın motivasyonu yüksektir.

*İlişki Davranışı:* Birlikçi yöneticinin işgörenle ilişkisi, iki yetişkin ilişkisidir. İnsanın yüceliğine, yaratıcılığına inanan yönetici, insan onuruna ve haklarına saygılıdır. İşgörenin alt düzey gereksinimlerin değil kendini bilme, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerinin karşılanmasını hedefler. Mesleğinde yüksek düzeyde uzmanlaşmış bir işgörenin, mesleksi coşkuya ulaştığında işinde yaratıcılığı ve örgüte yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artar.<sup>55</sup>

İnsana bu bakış açısından bakması Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin en üst düzeyindeki insanı hatırlatmaktadır. En üst düzeydeki bu insan, dışarıdan gelen maddi ödüllerle değil kendi içinde hissettiği manevi değerlerle işten doyum sağlar.

*İşgörenin Varsayılan Özellikleri:* Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde çalışanlar mesleğinde uzmanlaşmış kişiler olduğu için yöneticiden beklentileri de farklıdır. Yöneticiden yaratıcılıklarını gösterebilecekleri alanlarda görev isterler. Özdenetim ve özyönetim yeterliğine ulaşan işgörenin başkalarının yönetilmesine gerek yoktur.

*Çalışma Ortamı:* Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayanır. Uzman çalışanların kendini ifade becerileri ve iş deneyimlerinin de gelişmiş olmasından dolayı, takım çalışmalarında yaratıcı çözümler ortaya çıkar.

### **2.2.5. Başiboş Yönetim**

Başiboş yönetim biçimi aslında bir yönetim biçimi değildir ama bu tür yönetime bazı örgütlerde rastlanmaktadır. Örgütün en üst makamındaki kişinin yetkilerini kullanmaması sonucu bu yönetim biçimi ortaya çıkar. Yönetici, örgüte yabancılaştığından, küstüğünden veya yetki kullanmaktan çekinip korktuğu için yetki kullanmaz. Yönetici

---

<sup>55</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, s.77.

yetkisini kullanmadığı için de yetki alt birimlere geçmiştir. Alt birim yöneticileri bu birimleri dilediğince yönetir. <sup>56</sup>

*Yönetici Özellikleri:* Yönetici inanmadığı, korktuğu veya küstüğü için yetkisini kullanmaya yeltenmez. Başboş yöneticinin kişilik özellikleri yönetimde görülmez. Çalışanı güdüleme, özendirme girişiminde bulunmaz. Çalışanın işten doymu ile ilgilenmez. Yöneticinin kendisi de işten doyum sağlayamamıştır. Bazı yöneticiler de işgörenleri daha serbest bırakmak için başboş yönetimi uygular.

Başboş yöneticinin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeyseldir. Yönetici bütün işi alt yöneticilere bırakmıştır.

### 2.3. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Yönetimde Olumsuzluk Kuramı'na göre hiçbir yönetim biçimi kötü değildir. Örgüt için en iyi yönetim biçimi yoktur. En iyi yönetim biçimi, örgütün amaçlarına ve işgörenleri işten doyumuna uygun olandır. Bu amaçlara ulaşmak için yönetim biçimi amaç değil araçtır.

Yönetim biçimlerinin uygulanmasının ortaya çıkardığı bazı sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Yönetimsel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması

	<b>Yetkeci</b>	<b>Koruyucu</b>	<b>Destekçi</b>	<b>Birlikçi</b>
<b>Dayanağı</b>	Erk	Ekonomik Kaynaklar	Önderlik	Karşılıklı Katkı
<b>Yönetimsel Yönetimi</b>	Yetki	Maddesel Ödüller	Destek	Takım Çalışması
<b>İşgören Yönelimi</b>	İtaat	Güvenlik	Edim	Sorumluluk
<b>Psikolojik Sonuç</b>	Kişisel Bağımlılık	Örgütsel Bağımlılık	Katılma	Özdenetim Özyönetim
<b>İhtiyaçların Karşılanması</b>	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyaçları	Yüksek Düzey İhtiyaçlar	Kendini Gerçekleştirme
<b>Edimsel Sonuç</b>	En Az Düzeyde	Pasif İşbirliği	Uyandırılmış Güdüler	Bazı Mesleki Coşkular
<b>Moral Ölçütü</b>	Uysallık	Doyum	Güdüleme	Görev ve Takım İçin Yapılan Öneriler

**Kaynak:** Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğu Matbaası, Ankara, 1992, s.93.

<sup>56</sup> Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992, s.92.

Eğer bir örgütte uygulanan yönetim biçimi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini ve işgörenlerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlıyorsa, o yönetim biçiminin etkili olduğundan söz edilebilir. Fakat bunun tersi olduğunda ise o yönetim biçiminin etkisizliğinden söz etmek mümkündür.

## II. BÖLÜM

### KİŞİLİK VE KİŞİLİK KURAMLARI

#### 1. KİŞİLİK KAVRAMI VE KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

İnsanlar başkalarıyla ilk karşılaştıklarında önce onu dış görünüş özellikleri açısından gözlemler. Tanıştığı kişiyle iletişimi ilerledikçe gözlemleri daha ayrıntılı olmaya başlar. Yani gözlemlerinde insanın davranış özelliklerine yönelir. Bu özellikler, o insanı diğer insanlardan ayıran kişilik özellikleridir.

Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Bu farklılıklar insanda diğer insanlardan farklı istekler, farklı amaçlar ve hayata farklı bir bakış açısı geliştirir. Bireyler, birbirlerinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Çünkü her insanda kişiliğin gereği olan hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır. Doğuştan fizyolojik olarak farklı karakterlere sahip olunmasının yanında, insanlar her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşıp kişiliğini geliştirir.

##### 1.1. Kişilik Kavramı

Kişiliğin bilim adamları tarafından kabul edilen ortak bir tanımı yoktur. Bunda birinci sebep, kişiliğin çok çeşitli ve karmaşık bileşenlerinin olması, ikinci sebep de kişilikle ilgili araştırmaların yakın dönemlerde ortaya çıkmış olmasıdır.

Kişilik özellikleri, kişinin bir davranışı göstermesine veya göstermemesine neden olur. Kişilik, insan davranışını şekillendiren önemli etkenlerden biridir.

Allport kişiliği, “İnsanın tipik davranışlarını ve düşüncelerini belirleyen dinamik bir organizasyon” olarak tanımlar.<sup>1</sup> Bu tanımdaki dinamik kavramı, kişiliğin doğumdan ölümüne kadar devam eden bir süreç geçirdiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda insanın yeni deneyimlere ve yeni amaçlara amaçlara açık olmasından dolayı seçimleri de değişebilmektedir.

Cüceloğluna göre kişilik, “Bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.”<sup>2</sup> Bu tanım da kişiliğin çevreyle ve

<sup>1</sup> Samuel, W., Personality Searching For The Sources Of Human Behavior, New Zelland, 1981, s.3.

<sup>2</sup> Cüceloğlu, D. İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, , İstanbul, 2004, s. 404.

kendi içinde oluşturduğu oturmuş bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda kişiliğin insanı diğer insanlardan ayırd edici hale getirdiği, her insanın ayrı kişilikte olduğu üzerinde de durmaktadır.

“Kişilik, bireyin yaşama şekli olarak tanımlanabilir.”<sup>3</sup> Her bireyin yaşam şekli birbirinden farklıdır. Çünkü kişilerin istekleri, amaçları, hayata bakış açıları farklıdır. Bu farklılığı da yaratan kişisel farklılıklardır. İnsan bu isteklerinin etkisiyle yaşamına şekil verir. Dolayısıyla kişiliği onun yaşama şekli haline gelir.

Burger kişiliği, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak görmektedir. Bu tanımdaki tutarlı davranış kalıpları ifadesi bize bireyin her davranışını kişilik göstergesi olarak algılamamız gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü kişilik tanımındaki ayırt edici davranış, içinde bulunulan duruma göre veya bir zaman dilimi içindeki davranış değil her durumda gösterilen davranıştır. Kişilik içi süreçler ifadesi de nasıl davranacağımızı, nasıl hissedeceğimizi etkileyen ve içimizde gelişen bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsar.<sup>4</sup> Bu açıklamalar, kişiliği etkileyen faktörlere de vurgu yapan bir tanımdır. Bireyin gözlenebilen tutarlı davranışlarına kişilik göstergesi olarak bakabiliriz.

Davranış bilimleri açısından kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimine ve yaşam tarzına yansımadır.<sup>5</sup> Kişiliğin, bireyin yaşamında onun hayat tarzını da belirleyici olduğunu vurgulayan davranışçıların bu tanımı da kişiliği etkileyen zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklara yer vermektedir.

Kişilik ile ilgili tanımlardan yola çıkarak kişilik kavramının taşıdığı özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Kişilik doğuştan gelen ve sonradan edinilen yönelimlerin bütünüdür.
2. Kişilik davranışlara yön verir.
3. Kişilik, tutarlı davranış kalıpları taşır.
4. Kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının kendi davranış biçimine yansımadır.
5. Kişilik bir süreçtir.

---

<sup>3</sup> Berkman, Ü. ve diğerleri, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.412.

<sup>4</sup> Burger, M.J., Kişilik, (Çev. İ.D.E.Sarioğlu) İstanbul, 2001, s.23.

<sup>5</sup> Berkman, Ü. ve diğerleri, a.g.k., s.412.

## 1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişilikteki farklılıkların nasıl oluştuğu konusunda kuramcılar arasında farklı görüşler vardır. Kişiliği oluşturan faktörler, biyolojik faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki grupta toplanmıştır:

### 1.2.1. Biyolojik Faktörler

Kişilik ile ilgili çalışmalar yapan bazı kuramcılar, bireyin cinsiyeti, yaşı, bedensel yapısı ile kişiliği arasında ilişki olduğunu ileri sürerler.

Yapılan araştırmalar tüm psikolojik özelliklerin temelinde en önemli faktörün kalıtım olduğunu göstermektedir. Bu araştırmalar kalıtsal özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal değişiklikler doğurduğunu, bazı yetenek ve özelliklerin bireye kalıtım yoluyla geçtiğini göstermiştir.<sup>6</sup> Son yıllarda artan genetik alanındaki çalışmalar da insanların biyolojik ve zihinsel özelliklerinin, yeteneklerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kanıtladı. Bütün bu bilgiler, bize kalıtsal faktörlerin kişiliğin oluşumunda önemli rol oynadığını gösterir.

Biyolojik yapının etkisi çevre koşullarına göre belirir ve aynı biyolojik yapı, farklı çevresel koşullarda oldukça farklı kişilik yapısının oluşumuna neden olur. Tek yumurta ikizleri üzerinde yaptığı araştırmalar aynı fiziksel özelliklere sahip bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu gösterdi.<sup>7</sup> Doğuştan getirilen genetik yapıyı ve zekayı kişiliği oluşturan içsel faktörler olarak adlandırabiliriz. İçsel faktörleri şekillendiren ise çevresel faktörlerdir.

Bireyin taşıdığı hangi özelliklerin kalıtım yoluyla geçtiği kesin olarak açıklanamamış. Ama insanın bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygululuk, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi bedensel, zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Berkman, Ü. ve diğerleri, a.g.k., s.412.

<sup>7</sup> Aşan, Ö. - Aydın, E.M., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006, s.64.

<sup>8</sup> Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995, s.142.



### 1.2.2. Çevresel Faktörler

İnsan doğduğu zaman kendisini bir ailenin içinde bulur. Çocuk, toplumsallaşırken ilk olarak anne ve babayı model alır. Aynı zamanda ebeyenin çocuğa davranış biçimi de çocuğun kişiliğinin şekillenmesinde etkilidir. Dolayısıyla kişiliğin oluşmasında en önemli faktör ailedir. Kişi büyüdükçe bu çevre genişler ve içinde yaşadığı topluma açılır. Çocuk, ailenin içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinden de etkilenir.

Bireyler, yaşamları boyunca farkına vararak veya varmayarak diğer insanların kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış şekillerini takip etmek zorunda kalırlar. Kişiliğin oluşumunda, sosyo-kültürel çevreden etkilenme, şartlanma ve deneyimler sonucunda hafızada çok sayıda bilgi kalır ve davranışta kalıcı değişiklikler meydana getirir. Belirli davranış modellerinin bütünleşmesi, bir kültürün içindeki bireylerin çoğunun ortak kişilik özelliklerine sahip olmasına sebep olur.<sup>9</sup> Bunda bireyin içinde yaşadığı sosyal çevrenin önemli etkisi vardır. Sosyal çevrenin sahip olduğu değerler kişiliği şekillendirir. Kişi, yaşadığı toplumun düşünce yapısını zihnine yerleştirir ve toplumun ondan beklentilerine göre davranır.

İnsanların hayatlarını devam ettirmek zorunda oldukları çevrenin fiziki ve coğrafi özellikleri de kişiliğin oluşmasında etkilidir. Coğrafi faktörler arasında, yörelerinin iklim, tabiat ve hatta fiziki şartları bu yöre halkı üzerinde kişilik oluşumu açısından önemli faktörlerdir.<sup>10</sup> Soğuk iklimde yaşayanlarla sıcak iklimde yaşayanların kişilik yönünden farklılık gösterdiği veya kıyı bölgede yaşayanlarla kara bölgede yaşayanların kişilik yönünden farklı özellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Coğrafi koşullarla baş etme sürecinde kişilik de şekillenmektedir.

## 2. KİŞİLİK KURAMLARI

İnsan karmaşık yapıya sahip bir canlıdır. Bu karmaşık yapıya sahip canlının kişiliğini açıklamak için çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Her biri insanın kişiliğini, savunduğu görüşün bakış açısından açıklamıştır.

---

<sup>9</sup> Berkman, Ü. ve diğerleri, a.g.k., s.413.

<sup>10</sup> Çetin G.N.- Beceren E., "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.5, 2007, s.114.

Kuramlar, insan kişiliğinin altında yatan mekanizmaları ve bu mekanizmaların bireye özgü davranışların ortaya çıkmasından nasıl sorumlu olduğunu açıklar. Kuramcılar çoğunlukla, kişilikteki farklılıkların nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışır.<sup>11</sup>

Aşağıda kişilik kuramlarından psikanalitik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal ve sosyal öğrenme yaklaşımı, biyolojik yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı ve bu yaklaşımları meydana getiren kuramcılarının görüşlerine yer verilmiştir.

## **2.1. Psikanalitik Yaklaşım**

Psikanalitik yaklaşım, insanların doğrudan tanımlayamayan davranışlarıyla ilgilenir. İnsan davranışında bilinçaltı aşamaların ve bu aşamaların etkileşiminin etkili olduğunu savunur. Kuram, kişiliğin psikodinamik süreçlerin bir ürünü olduğunu öne sürer.<sup>12</sup>

### **2.1.1. Sigmund Freud**

Psikanalizci S. Freud, yaptığımız birçok şeyin bilinçaltı, yani farkında olmadığımız güçler tarafından denetlendiğini ileri sürmüştür.

Freud, kişiliği yapısal ve topografik görüş çerçevesinde bir bütünlük içinde açıklar. Topografik görüşe göre, kişilik sisteminin ve zihinsel yaşamın yüzeysel yapısını oluşturan bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üç düzey vardır. İlk düzey olan bilinçaltında düşüncelerimizin birçok kısmı bulunur. Bu düşüncelere çoğu kez ulaşamaz. Gönüllü olarak yapılan davranışların altında bilinçaltı vardır.<sup>13</sup> Bilinç öncesi düzey, bilinçaltı fikirlerle doludur ama gerekli olduğunda ulaşılabilen bilgi, anı ve becerileri depolar. Bilinç düzeyinde normal hayatımızdaki bilgi, düşünce ve fikirler bulunur.<sup>14</sup>

Freud'un yapısal görüşüne göre kişilik, üçlü bir yapıyla yönlendirilen dinamik bir sistemdir. Bu sistemler id, ego ve süper egodan oluşur. Bunlar birbiriyle yakın etkileşim halindedir. Davranış, bu üç sistemin etkileşimi sonucu oluşur. İd (alt ben), doğuştan getirilen, psikolojik enerjinin depolandığı, diğer sistemleri de enerji kaynağı olan, kendine hizmet edilmesinden hoşlanan ve tümüyle bilinçaltı olan bir bölgedir. Haz ilkesine göre hareket eder. Toplumsal kurallara göre hareket etmez. Ego(ben), idin istekleri ile dışsal

---

<sup>11</sup> Burger, M.J., a.g.k., s.35.

<sup>12</sup> Lawrence, A.P. - Oliver, P.J., Personality, New York, 1997. s.112.

<sup>13</sup> Burger, a.g.k., s.77.

<sup>14</sup> Aşan, Ö. - Aydın, E.M., a.g.k., s.64.

gerçeklerle karşılaştırıp davranışa yönlendirir. İd ile ego arasındaki en büyük ayırım idin içsel isteklere dayanması, egonun gerçekçi değerlendirmelere dayanmasıdır. Kendini koruma, problem çöme ve hazları geciktirme, gerçekleştirme fonksiyonları vardır. Süperegö (üst ben) ise idin isteklerini geleneksel değerlere ve toplum görüşlerine göre denetleyen, bir yargıç gibidir. Davranışlar süperegöya uygun olmazsa vicdan tarafından suçluluk duygusuyla cezalandırılır, uygun ise gurur duygusu ile ödüllendirilir. Süperegö, davranışları denetleyen ebeveyn gibi hareket eder.<sup>15</sup>

Freud, kişiliğin oluşumunda insan davranışlarının temelinde cinsel gelişim dönemlerinin etkili olduğunu belirtir. Bu dönemleri sorunsuz şekilde tamamlayan birey olgun bir kişilik kazanır. Gelişmiş bir kişilik, idin isteklerini ego ve süperegö ile dengelemiştir.

### 2.1.2. Carl Gustav Jung

Diğer bir psikanalizci olan Jung, kişilik yapısını oluşturan bölümler, kişiliğe yön veren enerji kaynakları ve kişiliğin oluşumu üzerinde durur.

Jung'a göre kişiliği oluşturan üç alt sistem vardır: ego, kişisel bilinç dışı ve kolektif bilinç dışıdır. Ego, kişiliğin bilinçli bölümüdür. Bilinçli algılar, anılar, düşünceler ve duygulardan oluşur. Ego, kişinin devamlılık gösteren ve kimliği olan duygularından sorumludur.<sup>16</sup> Kişisel bilinçdışı, egoya hiç ulaşmamış ya da egoya ulaştıktan sonra kişide rahatsızlık yarattığı için geri çevrilmiş yaşantıların, duygu ve düşüncelerin depolanır. Bu yaşantılar gerektiğinde bilinç alanına kolayca çıkarılır. Kolektif bilinç dışı, bireyin ait olduğu toplumun ya da ırkın kalıtım özellikleriyle ilgilidir. Kolektif bilinç dışı kalıtımsal özellikler sebebiyle toplum tarafından bireylere aktarılır.<sup>17</sup> Kolektif bilinç dışının bu özelliği sayesinde toplumun kültürel özellikleri kişiliği etkilenmektedir.

Jung, kişiliğin tümünün bilinçli veya bilinç dışı duygu ve düşüncelerden oluştuğunu belirtir. Jung'a göre bireyin davranışları geçmişinden etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece insan gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir.

Jung, Freud'dan farklı olarak kişiliğin oluşmasında kalıtım faktörünün etkili olduğunu savunmaktadır.

---

<sup>15</sup> Calvin, S.H. - Gardner, L., Theories of Personality, London, 1957, ss. 32-35.

<sup>16</sup> Calvin, S.H. - Gardner, L., a.g.k., s.79.

<sup>17</sup> Berkman ve diğerleri, a.g.k., s.423.

### 2.1.3. Eric Fromm

Fromm'un kuramı da kişiliğin oluşmasında ve gelişmesinde toplumun etkisine dayanır. Fromm'un kişilik kuramı, kaygı ve kaygı veren durumlardan kaçış üzerine kuruludur.

Fromm'a göre, her insan büyüyüp bireyselleştikçe kontrol edemeyeceği şeylerin farkına varır ve önemsizlik duygusu gelişir. İnsan bu önemsizlik duygusuna ya özgürlükten kaçarak ya da olumlu özgürlüğü seçerek karşı çıkar. Çünkü özgürlük insana beraberinde sorumluluk da getirir. İnsanlar özgürlükle gelen güçsüzlük ve kaygı duygularını yenmek için otoriteye başvurur. Bazı insanlar, yıkıcı antisosyal davranışlara başvurur, yani yaşamını tehdit eden unsurları yok eder. Pek çok insan da mekanik bir uyumluluğu seçer. Yani toplumun içinde bir iş edinip herkesin davrandığı gibi davranarak kendi bireyselliğinden ve kişisel özgürlüğün verdiği kaygıdan uzaklaşır.<sup>18</sup>

### 2.1.4. Eric Ericson

Ericson, psikanalitik kurama benliğin bağımsızlığını ve yaşam döngüsü içinde kişilik gelişimi modelini ekledi.

Freud, benliği alt benliğin talepleri ve üst benliğin talepleri arasında arabulucu olarak görürken, Ericson benliği, kişiliğin çok güçlü ve bağımsız bir bölümü olarak görür. Kişinin kimliğini oluşturmak ve çevresine egemenlik kurma gereksinimini tatmin etmek için çalışır.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Burger, a.g.k., ss.182-183.

<sup>19</sup> Burger, a.g.k., ss.163-164.

Yaşlılık	Benlik Bütünlüğüne Karşı Umutsuzluk
Yetişkinlik	Üretkenliğe Karşı Durgunluk
Genç Yetişkinlik	Yakınlık Kurmaya Karşı Soyutlanma
Ergenlik	Kimlik Kazanmaya Karşı Rol Karmaşası
İlkokul Çağı	Başarıya Karşı Aşağılık Duygusu
Erken çocukluk	Girişkenliğe Karşı Suçluluk Duygusu
Yürümeye Başlama	Özerkliğe Karşı Utanma ve Suçluluk
Bebeklik	Güvene Karşı Güvensizlik

**Şekil 3.** Ericson'un Sekiz Kişilik Aşamaları

**Kaynak:** Burger, a.g.k., s.165.

Ericson'a göre, kişilik yaşam boyunca sürekli değişim içindedir. Yaşamı boyunca geçireceği sekiz aşamada çeşitli gerilim ve uyuşmazlıklar yaşar. Buna "kimlik bunalımı" denir. Bunalım esnasında iki durumdan birini seçmek zorunda kalırız. Bunalımla sağlıklı şekilde mücadele ederken sağlıklı kişilik gelişimini sağlayacak bir yol bulur. Bunda başarılı olamazsa yaşamının her döneminde çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Kişinin bunalımı aşmada seçeceği yol, kişilik gelişiminin yönünü belirler ve ileriki bunalımları aşma biçimini etkiler.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Aşan, Ö., Aydın - E.M., a.g.k., s.71.

### 2.1.5. Alfred Adler

Adler, diğer teorisyenlerden farklı olarak kişilik kapsamında üstünlük arzusunu ön plana çıkarmıştır. Adler'e göre üstünlük isteği, kişiliğin temel amacı ve bireyin davranışını güçlendiren önemli bir faktördür. Çevreden gelen baskılar, bireyin üstünlüğe ve mükemmelliğe ulaşma arzusu ile uyuşmadığı zaman kişilik çatışması olur. Bu çatışma aşağılık duygusu ile sonuçlanır. Kişi, hayat tarzını bu duygudan kurtulmaya çalışarak şekillendirir. Yaşamın temel amacı, benliğini mükemmel bir duruma getirmek ve çocukluğunda elde ettiği aşağılık duygusundan kurtulmaktır. Evrensel olarak her insanda üstün olma içgüdüğü vardır.<sup>21</sup> İnsanın kişiliği, mükemmel duruma gelmek için yapılan davranışlarla biçimlenir. Bu görüş, kişiliğin oluşumunda iç ve dış faktörlerin birlikte; ancak dış faktörlerin daha etkili olduğunu savunur. Çünkü insanda doğuştan beğenme, üstün olma isteği olduğunu söyler.

## 2.2. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl yaklaşım diğer yaklaşımlarda değinilmeyen özgür irade ve insan onuru gibi insan kişiliğinin önemli boyutlarına değinmiyordu. İnsancıl yaklaşım, insanın kendi eylemlerinden büyük oranda sorumlu olduğunu varsaymaktadır. İnsan, bazen bilinçaltı dürtüler tarafından güdülenirse de kendi davranışlarına karar verme gücüne sahiptir. Yaşam sadece temel ihtiyaçların karşılanmaktan ibaret değildir.<sup>22</sup>

### 2.2.1. Carl Rogers

Rogers, insancıl psikoterapinin öncülerinden ve insan davranışını merkeze alan yaklaşımı yaygınlaştıran terapistlerdendir. İnsan davranışını anlamak için her zaman klinik gözlemler kullandı.<sup>23</sup>

Rogers'a göre insan kendi başına bırakıldığında hayatın yükü altında ezilmezse, kendini tatmin eden bir varoluş noktasına gelir. Rogers, bu noktaya *potansiyelini tam kullanan kişi* adını verir. Her bireyin içinde başarı ve mutluluk potansiyeli olduğuna inanır. Potansiyelini tam olarak kullanan kişi, yeni deneyimlere açıktır, hayatın her anını değerlendirmeye çalışır. Kalıp davranışlar göstermez, kendi duygularına güvenir.

<sup>21</sup> Berkman ve diğerleri, a.g.k., s.423.

<sup>22</sup> Burger, a.g.k., ss.416-421.

<sup>23</sup> Lawrence, A.P., The Science Of Personality, New York, 1996, s.9.

Toplumsal beklentiler tarafından belirlenmiş rollere uymak konusunda diğer insanlardan daha isteksizdirler.<sup>24</sup> Bu kişilerin kendine güvendiğini ve yaşadıklarını sorguladıklarını söyleyebiliriz. Hayatı başkalarının yönlendirmeleriyle değil kendi deneyimleriyle algılamak isterler.

Duygularını daha derin ve yoğun yaşarlar. Kendilik kavramında olumsuzluk varsa bu bilgiyi *bilinçaltı algı* denen bilinç düzeyinin altında tutar. Ancak kendilik kavramıyla çelişiyorsa kaygı oluşur. Kaygının bilince ulaşmasını engellemek için savunma mekanizmalarını kullanır.<sup>25</sup>

### 2.2.2. Abraham Maslow

Maslow'a göre hepimiz birer istekleri olan canlılarız. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarımız vardır. Bir ihtiyaç doyurulunca yeni bir ihtiyaç ararız. İhtiyaçlar hiyerarşik bir sistem içindedir. Sonraki ihtiyaca geçebilmek için önceki ihtiyacın tamamıyla doyurulması gerekmez.<sup>26</sup>



**Şekil 4.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Burger, a.g.k., s.436.

Maslow, kişinin bilincindeki isteklerin gerçekte farkında olmadığı bazı temel ihtiyaçları açığa çıkardığını öne sürmektedir. Bu temel ihtiyaçlar her kültürde aynıdır.

<sup>24</sup> Burger, M.J., a.g.k., ss.423-425.

<sup>25</sup> Burger, M.J., a.g.k., s.426.

<sup>26</sup> Hodgetts, R.M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. C. Çetin - E. C. Mutlu), İstanbul, 1999, ss.496-497.

Fizyolojik ihtiyaçlarla başlayan güdüler sırasıyla doyuruldukça sonraki ihtiyaç hissedilir. Kişi, kendini gerçekleştirme ihtiyacına ulaşmaya çalışır. Tam ve sağlıklı biçimde kendini gerçekleştirme düzeyindeki kişi, yaratıcı, kendine güvenli, insanlarla olumlu ilişkiler kurabilen, kendine yetebilen, demokratiktir.<sup>27</sup> Çünkü bu kişi, kendini gerçekleştirme basamağına gelinceye kadar aşağıdaki fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevgi ihtiyacı ve saygı ihtiyacını karşılamıştır.

İhtiyaçların basamakları yer değiştirmez, sıralıdır. Her insanın gelişimi farklı olduğundan güdülenme her insanda farklıdır.<sup>28</sup> Bu görüş her insanın farklı özellikte olduğuna vurgu yapmaktadır. Farklılığın temelinde etkili faktör ise kişiliktir.

### **2.3. Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımı**

Davranışçı kuramcılar, tutarlı davranışın kalıplarını belirlemek için insan davranışını gözlemler. Sosyal kuramcılar bu görüşe bilişsel ve sosyal özellikleri de eklediler. “Kişilik, sosyal çevrenin onayıyla şekillenen şartlı tekrarlar sonucunda oluşur.”<sup>29</sup>

#### **2.3.1. B.F. Skinner**

Davranışsal kuramın savunucusu B.F. Skinner, kendi davranışlarımızın içsel nedenlerini gözlemleyebileceğimizi öne sürer. Bir şeyi yapmayı içsel ahlaki kararlarımızın bir sonucu olarak özgürce seçmeyiz, çevresel beklentilere tepki olarak davranırız. Skinner, öğrenmenin büyük çoğunluğunun davranışların sonucuyla (operant koşullanma) ilgili olduğunu savunur. Davranış, kendi sonuçlarıyla biçimlenir ve devam eder.<sup>30</sup>

Kişiliğin oluşumunda sosyo-kültürel çevreden etkilenme ve şartlanma, insanın süreklilik gösteren tutarlı davranışları etkilidir. Gösterilen davranış, çevreden onay alırsa kişinin davranışı kalıcılık kazanır.

Davranışçı akıma göre kişiliğin göstergesi olan davranışın oluşumu öğrenme ile olduğundan davranış değiştirilebilir. Çevresel etmenler değiştirilirse davranış da istenen yönde değişir. Skinner, tüm bireylerin az çok aynı şekilde davranmalarının sağlanabileceğini savunur.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Aşan, Ö., Aydın, E.M., a.g.k., ss.102-104.

<sup>28</sup> Hodgetts, a.g.k., s.497.

<sup>29</sup> Lawrence, a.g.k., s.17.

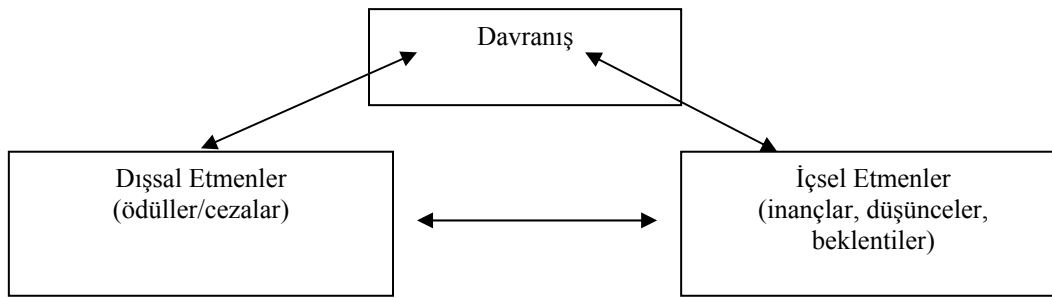
<sup>30</sup> Burger, a.g.k., ss.515-518.

<sup>31</sup> Baysal, A.C. - Tekarslan, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.345.



### 2.3.2. Albert Bandura

Bandura, insanın çevresel uyarıları alan edilgen bir varlık olmadığına, insan davranışının en önemli nedenlerine ve insan kişiliğinin kaynaklarına dikkati çekerek geleneksel davranışçı kişilik kuramcılarından ayrılır. Davranışların bir sistem içinde içsel ve dışsal etmenlerin sürekli birbirini etkilemesinden oluştuğunu ileri sürer. Karşılıklı belirleyicilik içinde hangi değişken daha güçlü ise davranışı etkiler. İnsan davranışında, gözlemleyerek öğrenmenin etkili olduğunu savunur.<sup>32</sup>



**Şekil 5.** Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik Modeli

**Kaynak:** Burger, a.g.k., s.531.

Bandura, kişiliğin öğrenme sürecine bağlı olarak geliştiğini, insanların yaşamları boyunca davranışlarının sonucuna göre belli davranış biçimlerini seçip, diğerlerinden vazgeçtiklerini, bu şekilde de kişiliğin oluştuğunu savunur.<sup>33</sup>

Bandura, insan öğrenmesinin sosyal bir ortamda oluştuğunu ve çocukların en önemli öğrenme yaşantılarının, baskalarının davranışlarını gözleyerek oluştuğunu savunur. Bandura, bu tür öğrenmeye gözlem yoluyla öğrenme olarak adlandırır. Bu görüşe göre kişilik, baskalarının davranışını taklit ve gözlem yoluyla öğrenilmiş davranışlar örüntüsüdür.<sup>34</sup>

### 2.4. Biyolojik Yaklaşım (Hans Eysenck)

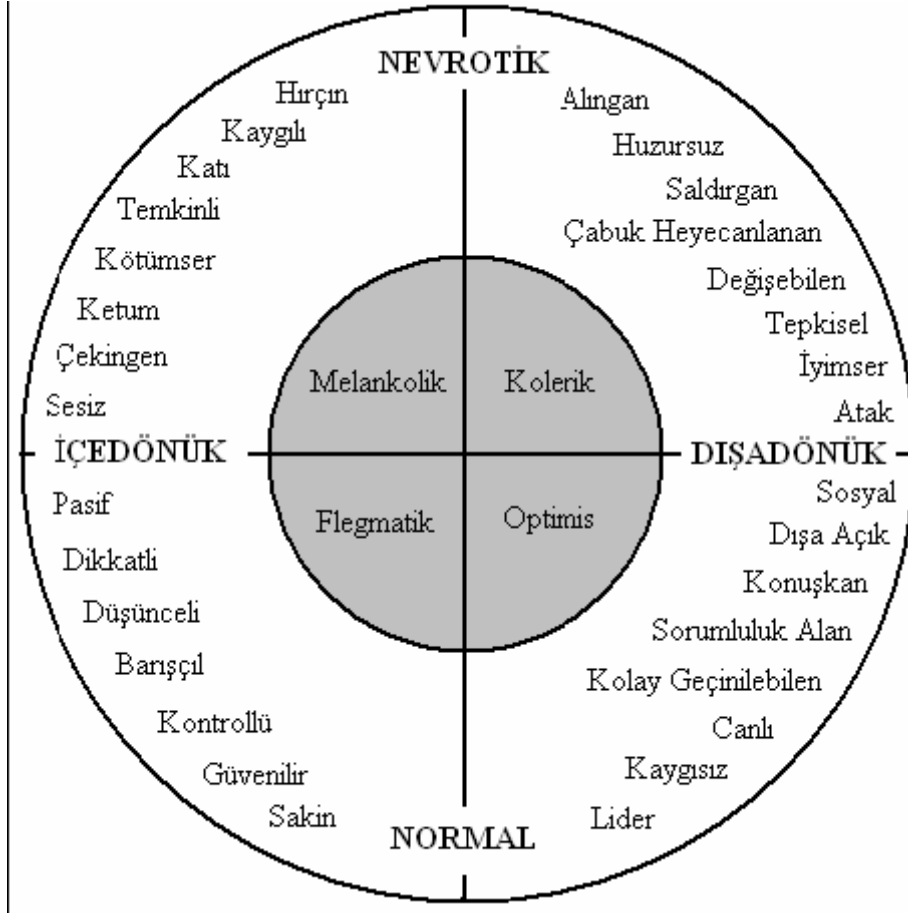
Biyolojik yaklaşım kalıtımın sadece dış görünüş özelliklerimizi değil, kişiliğimizi de etkilediğini savunur. Eysenck, kişilikteki bireysel farklılıkların fizyolojik farklılıklardan kaynaklandığını öne sürer. Eysenck, kişiliğin altında yatanları keşfetmek için uğraştı.

<sup>32</sup> Burger, a.g.k., ss.531-533.

<sup>33</sup> Baysal, A.C., Tekeranlan, E. a.g.k., s.345.

<sup>34</sup> Cüceloğlu, a.g.k., s.426

Kişilik gelişimindeki farkın üçte ikisinin doğuştan getirdiğini savunmaktadır. Kişilik öğelerini tanımlayıp kişiliğin özünün üç süper özellikten meydana geldiği görüşündedir. Bunlar içe dönüklük, dışa dönüklük, nevrotilik ve psikotiklikdir.<sup>35</sup>



**Şekil 6.** Eysenck'in İki Temel Kişilik Boyutuyla İlişkili Özellikler

**Kaynak:** Aşan, Ö., - Aydın, E.M., a.g.k., s.67.

Eysenck, kişilik yapısını birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. İçe dönük olanlar, sessiz, çevreye karşı kapalıdırlar. Günlük yaşantıyı, olayları, kişileri ciddiyle ele alırlar, ahlak kurallarına değer verirler. Güvenilir insanlardır. Karamsardırlar. Dışa dönük olanlar, insancıl ve cana yakındırlar. Kendi başına olmaktan hoşlanmazlar. Heyecan veren olaylardan hoşlanırlar. Genellikle tasasız, iyimser, gülmeyi, eğlenmeyi severler. Her zaman güvenilir değillerdir. Nevrotikler, aşırı ve değişken duygulanıma sahip, alıngan, tedirgin, kolay ve çabuk tepki veren insanlardır.

<sup>35</sup> Burger, a.g.k., s.350.

Psikotikler(normal insanlar), dengeli ve düzenli duygulanıma sahip, kendine güvenen, düşünceli hareketler sergileyen insanlardır.<sup>36</sup>

## 2.5. Ayırıcı Özellik Yaklaşımı

Ayırıcı özellik yaklaşımı, belirli bir grup içinde bir kişinin önder olabilmesi ve grubu yönetmesinin nedeninin bu kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklandığını öne sürmektedir.

Ayırıcı özellik araştırmacıları, kişinin belli durumlarda göstereceği davranışları kestirmekle ilgilenmez, bunun yerine ayırıcı özellik sürekliliğinde belirli bir noktaya denk gelen kişinin nasıl davranacağını kestirmek ister. Diğer yaklaşımlara göre davranışın altında yatan mekanizmalara daha az vurgu yapar. Bu yaklaşım, insanlar arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırır.<sup>37</sup>

### 2.5.1. Gordon W. Allport

Allport, karmaşık ve benzersiz insan davranışını açığa çıkarmak istedi. Ayırıcı özelliklerin sinir sistemindeki fiziksel öğelerden kaynaklı olduğunu ileri sürmüştür. Kişilik yapısı öncelikle kişisel özelliklerin dönemlerine göre şekillenir, aynı zamanda davranışlar kişilik özellikleri tarafından güdülenir ve yönlendirilir. Allport'un kişilik görüşü, bireyin eşsizliğine ve davranışları etkileyen, iteki bilişsel ve motivasyonel süreçlere vurgu yapar. Kişilik, biyolojik ve çevresel faktörlerin her ikisi tarafından ortaklaşa belirlenir.<sup>38</sup>

Allport kişilikte daha önce bahsedilen kuramcılardan farklı olarak çevrenin etkisine vurgu yapmıştır. Böylece kişiyi diğer insanlarla karşılaştırma imkanı da vermektedir. Kişiyi insanlarla karşılaştırma, farklılıkların nedenine yönelmeyi de sağlayacaktır.

Allport, araştırmacıların kişiliği anlamada kullanmaları için bireyi grup normlarına göre ve kendi içinde inceleme yaklaşımlarını önermiştir. Bireyi grup normlarına göre inceleme sonucunda belirlenen özelliklere *genel ayırıcı özellikler*, bireyi kendi içinde inceleme yaklaşımına göre belirlenen özelliklere *temel ayırıcı özellikler* adını vermiştir. Allport, kişiliğin de her canlı gibi büyüdükçe değiştiğini savunur. Kendiliğin tüm yönlerini bir kavram altında toplayarak buna *bildiğim ben* adını vermiştir. Freud'dan farklı olarak

<sup>36</sup> Berkman ve diğerleri, a.g.k., ss.428-429.

<sup>37</sup> Burger, a.g.k., ss.236-237.

<sup>38</sup> Calvin, S.H. - Gardner, L., a.g.k., ss.260-261.

Allport, çocukluk davranışlarının yetişkin davranışına benzediğini, ancak altlarında yatan dürtülerin aynı olmadığını savunur.<sup>39</sup>

### 2.5.2. Raymond B. Cattell

Cattell, diğer kuramcılardan farklı olarak insan kişiliğini oluşturan öğelerle ilgili kavramlar geliştirmemiştir.

Cattell, normal bir kişiliğin kaç tane kişilik özelliği olduğunu bulmayı amaçlıyordu. Bunun için önce davranışı anlatan öncelikle gözlemlenmeye uygun kişilik İngilizce'deki kişilik özelliklerini anlatmada kullanılan kelimeleri seçti. Sonra da bu kelimelerin eş anlamlılarını faktör analizi adlı istatistikî bir teknikle eleterek 16 kişilik etmenine ulaştı. Buradan da 5 genel kişilik özelliğine ulaştı.<sup>40</sup>

Cattell, kişilik özelliklerini somut verilerle tespit etmek istedi. Tespit edilen kişilik özelliklerinin ne anlama geldiği ise gerçek kişiliği ortaya koyacaktır.

Cattell'e göre var olan şey bir derecede ölçülebilir. Cattell, Allport'tan farklı olarak faktör analizi yöntemiyle, sistemli olarak kişilik özelliklerini listelemeye çalıştı. Bu listeyi oluştururken gözlemler ve testler uyguladı. Cattell kişiliği ilk kez sistematik olarak tanımlayan kişi olmuştur. Oluşturduğu ankete 16 PF Kişilik Envanteri adını verdi. Çünkü Cattell, bu anketin 16 gözlenebilen en belirgin kaynak kişilik özelliğini ölçmek için diyaizn edildiğini savunur. Cattell ve Allport, kişilik özelliği kelimesini kullanırlar, her ikisi de kişiliği çok farklı şekilde ele alırlar.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Burger, a.g.k., ss.239-243.

<sup>40</sup> Aşan, Ö., Aydın - E.M., a.g.k., s.68.

<sup>41</sup> Lazarus, a.g.k., ss.30-32.

**Tablo 2.** Cattell'in On Altı Faktör Kişilik Özelliği Tablosu

<b>Birincil Faktörler</b>	<b>Düşük Puan Özellikleri</b>	<b>Yüksek Puan Özellikleri</b>
A: Sıcakkanlılık	Çekingen, soğuk	Sıcakkanlı, cana yakın, kibar
B: Problem Çözme	Somut	Soyut
C: Strese Tolerans	Tepkisel, kararsız	Duygusal olarak dengeli, olgun
E: Baskınlık	Uyumlu, işbirlikçi	Baskın, iddialı
F: Canlılık	Ciddi, kontrollü	Canlı, hareketli
G: Kurallara Bağlılık	Kuralları sorgulayan	Kurallara bağlı, sorumlu
H: Sosyal Girişkenlik	Çekingen, tehlikeye duyarlı	Girişken, gözü pek
I: Duyarlılık	Nesnel, gerçekçi	Duyarlı, estetik
L: İhtiyatlılık	Güvenen, şüphe etmeyen	İhtiyatlı, şüpheli, açığız
M: Soyuta Odaklılık	Çözüm yönelimli, pratik	Soyut, düşünce yönelimli
N: Ketumluk	Samimi, açık	İhtiyatlı, açığa vurmayan
O: Kendini Sorgulama	Kendinden emin	Kendine güvenmeyen, endişeli
Q1:Değişimlere Açıklık	Geleneksel	Değişime ve deneyime açık
Q2: Kendine Yeterlilik	Grup yönelimli, katılımcı	Kendine güvenen, bireysel
Q3: Mükemmeliyetçilik	Esnek, toleranslı	Mükemmeliyetçi, düzenli
Q4: Gerginlik	Rahat, sakin	Gergin, yüksek enerjili, sabırsız
<b>Global Faktörler</b>	<b>Düşük Puan Özellikleri</b>	<b>Yüksek Puan Özellikleri</b>
EX: Dışadönüklük	İçedönük, çekingen	Dışadönük, katılımcı
AX: Endişe Düzeyi	Düşük endişe, kaygısız	Yüksek endişe, kaygılı
TM: Gerçekçilik	Anlayışlı, açık fikirli	Zorluklarla başedebilen, kararlı
IN: Bağımsızlık	Yardım sever, uyumlu	Bağımsız, ikna edici, inatçı
SC: Oto-Kontrol	Serbest, dürtülere uyan	Kontrollü, dürtülere direnen

**Kaynak:** Watkins, C.E. – Vicki, L.C., Testing And Assessment In Counseling Practice, New Jersey, 2000, s.78.

Cattell, çevrenin ve kalıtımın kişilik özelliklerinin gelişimine etkisini inceledi. Cattell, bir kısmı farklı evlerde bir kısmı da aynı evde yetişen ikiz çocuklar üzerinde yaptığı araştırmasında, temel özellikler üzerinde kalıtsal bir etkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kişiliğin içedönük, düşünceli, cana yakın, şefkatli, şüpheli yönü orta derecede kalıtsal bir etki tarafından belirlenir. Daha düşük bir kalıtsal etki ve daha fazla çevresel etki, aşırıcılık ve tutuculuğa neden olur. Bazı özelliklerin kalıtsal olmasına karşın, çevresel etkenler ve öğrenme de kişilik gelişimini güçlü bir biçimde etkiler.<sup>42</sup> Öğrenmenin de kişiliğe etkisine vurgu yaparak kişilikte zihinsel öğelerinde önemine değinmiştir. Zihinsel gelişimine göre kişi, hayatı ve sosyal çevreyi algılayıp kendinde yeni davranışlar geliştirir.

<sup>42</sup> Cattell, B.H., The 16PF Personality In Depth, Institute For Personality and Ability Testing, Inc, Texas, 1989, s.10.

### 2.5.3. Beş Faktör Kişilik Teorisi

Birçok psikolog, insanın kişiliğini açıklamada farklı başlangıç noktalarından hareket etmelerine karşın, kişiliğin temel boyutunun olduğu konusunda aynı fikirdedirler. Buna göre, kişiliğin temel yapısı beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duygusal istikrar, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluktur. Bu kavramlar “beş faktör modeli” olarak adlandırılmıştır.<sup>43</sup>

Beş faktör modelinde belirtilen özellikler, her insanda görülen özelliklerdir. Ancak görülme dereceleri farklıdır.

İnsanlar bu boyutların bir kısmı kalıtımla, bir kısmı da çevresel etkilerle edinmektedirler. Belirtilen bu etmenler ile iş başarısı arasında önemli ilişkiler olduğunu yapılan çalışmalar ortaya koymuştur. Birinci faktör, insanın strese dayanıklılığını; ikinci faktör, insanın sosyal yönünü; üçüncü faktör, insanın yeniliklere açıklığını; dördüncü faktör, kişinin insan ilişkilerinde devamlılığını ve beşinci faktör, insanın başarıya yönelimini ifade etmektedir.<sup>44</sup>

**Tablo 3.** Beş Faktör Modeli Tablosu

Düşük Puan	Faktör	Yüksek Puan
Sakin, duygusal olmayan, özdenetimli, kendine güvenen	Duygusal Denge (N)	Sinirli, kaygılı, duygusal, güvensiz
Sessiz, çekingen, pasif	Dışa dönüklük (E)	Sosyal, aktif, konuşkan, neşeli, merhametli
Yaratıcı olmayan, dar ilgi alanı olan, rutini tercih eden	Deneyime Açıklık (O)	Meraklı, yaratıcı, geleneksel olmayan, hayal gücü kuvvetli
Kaba, alaycı, şüpheli, çıkarıcı	Uyumluluk (A)	İyi huylu, yumuşak kalpli, yardımsever, affedici
Amaçsız, sorumsuz, umarsız, tembel	Sorumluluk (C)	Güvenilir, çalışkan, özdisiplinli, hırslı, sorumlu

**Kaynak:** Lawrence, a.g.k., s.44.

Beş faktör modelindeki her boyutta birbirine zıt kutuplar vardır. Örneğin duygusal denge boyutunda kaygılı ve sakin olmak üzere iki boyut vardır.

<sup>43</sup> Berkman ve diğerleri, a.g.k., s.419.

<sup>44</sup> Aşan, Ö. ve Aydın, E.M., a.g.k., ss.75-75.

## 2.6. Okul Yöneticilerin Kişisel Nitelikleri

Okul, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş formal bir örgüttür. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak, yapısını oluşturacak, insan ilişkilerini düzenleyecek ve verimini arttıracak kişi ise okul yöneticileridir.

Formal örgütlerde işlerin kanunlarla yapılması nedeniyle okulları birbirinden ayıran özellik, yöneticinin kanunları uygulayış ve yorumlama biçimidir. Kanunları uygulama ve yorumlama biçimini ise yöneticinin kişiliği etkiler.

Her insan birey olarak diğer insanlardan farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler de insanı diğer insanlardan ayırır. Başarılı yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak araştırmalarda etkili yöneticilerin yüksek enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, çatışmalarda tarafsız ve uzlaştırıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü, dengeli ve düzenli kişiliğe sahip bireyler oldukları bulunmuştur.<sup>45</sup>

Yöneticinin sahip olduğu kişisel nitelikler, yaptığı işlere de yansımaktadır. Bu özellikler işindeki verimini de etkilemektedir.

## 2.7. Yöneticilik ve Kişilik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Aşağıda araştırma konusuyla ilgili olarak yapılmış bazı çalışmalar ve bunlara ilişkin özet bilgiler sunulmuştur. Bu bölümde yönetim biçimleri ve kişilik özellikleri konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara özet olarak yer verilmiştir. Bu çalışmalar araştırmanın yürütülmesine yardımcı olmuştur.

### 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Cesur tarafından “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” konulu yüksek lisans çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada, 48 yönetici ve 327 öğretmene araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetim Biçimleri Anketi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilere göre okullarda destekçi ve koruyucu yönetim biçiminin tamamen uygulandığı, az derecede yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı, orta derecenin

---

<sup>45</sup> Töremen, F. - Kolay Y., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.160, 2003, s.27.

biraz üzerinde birlikçi yönetim biçiminin uygulandığı, başıboş yönetim biçiminin uygulanmadığını tespit edilmiştir.<sup>46</sup>

Kentsu tarafından “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi” konulu bir yüksek lisans tez çalışması yapılmıştır. Çalışma İstanbul ili ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan 200 eğitim yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin saptanmasında ACL sıfat tarama kişilik ölçeği ve yöneticilerin etik davranışlarının alt boyutları olan hoşgörü, adalet, dürüstlük ve sorumluluk boyutlarına ilişkin etik ölçeği kullanılmıştır. Hoşgörü, adalet, sorumluluk ve dürüstlük özelliklerinin erkek yöneticilerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu özelliklerin yaş branş, kıdem, mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu çıkmıştır.<sup>47</sup>

Yakut tarafından “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” konulu yüksek lisans çalışması, İstanbul ilil Küçükçekmece ilçesindeki 38 eğitim yöneticisini ve 342 öğretmeni kapsamaktadır. Çalışmaya katılanlara Davranış Betimleme Ölçeği (LDBÖ) ve kişilik özelliklerini belirlemek için Sıfat Tanımlama Listesi (SBL) uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda başarıya, başatlık, sebat, gösteriş, ideal benlik, erkeksi özellikler ve kadınsı özelliklere sahip yöneticilerin daha görev odaklı oldukları, yakınlık ve ilgi görme özelliklerinin yöneticiyi görev odaklı olmaktan uzaklaştırdığı tespit edilmiştir.<sup>48</sup>

Kaya'nın “İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerin değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde, ilköğretimde görev yapan eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri ile almamış eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevler bakımından karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırmaya Gaziantep ilindeki 50 okuldaki 7'şer öğretmen katılmıştır.

Yöneticilerin karar almada ve diğer davranışlarında demokratik tutum sergileme becerisinde, karar esnasında yetki ve sorumluluğu dengeli dağıtmada, çalışanlara zevk alacakları çalışma ortamı hazırlamada, iletişim ortamı düzenlemede, eğitim yönetimi almış

---

<sup>46</sup> Cesur, a.g.t., ss.169-172.

<sup>47</sup> Kentsu, J., Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, ss.87-88.

<sup>48</sup> Yakut, Ö., Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, ss.90-91.



yöneticilerin üst düzeyde sahip olduğu, almamış yöneticilerin yeterli derecede bu beceriye sahip tutum sergileyemedikleri tespit edilmiştir. <sup>49</sup>

Oğuz tarafından “Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetim Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler” konulu yüksek lisans tezinde, İstanbul İli Fatih ilçesindeki 44 okul müdürüne Rakhim Örgütsel Çatışma Envanteri ( ROCI II) ile 16 PF Kişilik Envanteri uygulanmıştır.

Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stili ile 16 PF birincil faktörlerinden baskınlık ve canlılık arasında orta derecede ve olumlu, ketumluluk arasında orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kaçınma stili ile duyarlılık arasında orta derecede ve olumlu, değişime açıklık arasında orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Uzlaşma stili ile canlılık arasında orta derecede ve olumlu, kaçınma stili ile strese tolerans arasında da orta derecede ve olumsuz ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada inceleme konusu yapılan hükmetme ve ödün verme stilleri ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stili ile 16 PF global faktörlerinden dışa dönüklük arasında orta derecede ve olumlu, kaçınma stili ile bağımsızlık arasında orta derecede ve olumsuz, hükmetme stili ile endişe düzeyi arasında orta derecede ve olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın araştırmada inceleme konusu yapılan uzlaşma ve ödün verme stilleri ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri arasında okul büyüklüğü, mezun olunan okul türü, yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenleri açısından anlamlı fark olduğu görülmüştür. <sup>50</sup>

## 2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

“Hoyle, English ve Steffy, *Başarılı 21. Yüzyıl Okul Yöneticilerinin Kazanması Gereken Beceriler* konusunda bir araştırma yapmışlar ve yaptıkları çalışmayı bir rehber haline getirmişlerdir. Bu çalışma, okul liderlerinin öğreneceği ve uygulayacağı beceri ve

---

<sup>49</sup> Kaya, A., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2000, ss.186-192.

<sup>50</sup> Oğuz, Y., Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetim Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, ss.76-78.

standartların bir açıklamasını vermektedir. Her okul lideri karar verme sürecinde iyi tanımlanmış bir felsefeye gereksinim duyarlar. Ayrıca, Hoyle ve diğerleri, okul liderliğinin felsefi ve etik boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Vizyoner liderlik, demokratik bir toplumda okul idaresi için politik beceriler, iletişimde yeterlik, örgütsel yönetim becerileri, veri tabanlı öğrenci başarımlarının geliştirilmesi, personel değerlendirme ve geliştirme, değerlendirme ve planlama, etik ve moral liderlik gibi konuları ele almaktadır.”<sup>51</sup>

“Creighton, ilginç bir şekilde, okulların müdürsüz olarak yönetiminden bahsederek bu konuda yaptığı bir araştırmadan söz etmektedir. Wyoming'ın Casper kentinde müdürü olmadan yönetilen bir ilkokulda uygulama yapılmıştır. Müdürün sorumlulukları olarak belirlenen özellikler okulda bulunan bir iki kişiye görev olarak verilmiştir. Öğretmenlerden kurulu ekiplerin, yönetim sorumluluklarını daha başarılı bir şekilde yerine getirdikleri görülmüştür. Ancak yapıyı kuran okul müdürlerinin liderlik sorumlulukları konusunda öğretmenlerden kurulu ekiplerin yeterli olmadığı görülmüştür.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Cesur, a.g.t., s.47.

<sup>52</sup> Cesur, a.g.t., s.48.

**III. BÖLÜM**  
**İSTANBUL-FATİH İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN**  
**YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Yapılan birçok araştırmada, kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışları ve performansı etkilediği görülmüştür. Bu araştırmanın da amacı, İstanbul ili Fatih ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim biçimlerinin demografik değişkenler bakımında anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek ve okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile uyguladıkları yönetim biçimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürleri okulu yönetirken yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim biçimlerini ne derece kullanmaktadırlar?
2. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri mesleki kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
6. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri branşa göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
7. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri hizmet yılına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
8. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri öğretmenlikte geçirdiği süreye göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

9. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri yöneticilikteki hizmet yılına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

10. Okul müdürlerinin okulu yönetirken kullandıkları yönetim biçimleri yöneticilik alanında alınan eğitime göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

11. Okul müdürleri hangi kişilik özelliklerini hangi düzeyde göstermektedir?

12. Okul müdürlerinin okulu yönetme biçimi ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumunu yönlendiren en önemli kurumlardan biri olan okulların işlevlerini yerine getirmelerine yöneticilerin etkisi göz ardı edilemez. Yöneticiler, yasalara göre hareket etse de onların yasaları yorumlamalarında bazı faktörler etkilidir.

Okul yöneticisi okul örgütünün yönetiminden sorumludur. Okul yöneticisinin okul örgütündeki önemi aslında, yönetim görevinden kaynaklanmaktadır.<sup>1</sup>

İnsanların birçok ortak yönü olmakla birlikte aralarında önemli farklılıklar vardır. Kişisel farklılıkların bulunması, yönetim açısından çalışanların farklı biçimde motive edilmesini ve yönetilmesini gerektirir. Eğer kişisel farklılıklar olmasaydı, standart bir yönetim biçimini benimsemek ve çalışanları bu standartların asgari yorumu yönetmek mümkün olabilirdi.<sup>2</sup>

Bu araştırma ile toplanacak verilerin:

1. Okul yöneticilerin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirilip üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı,
2. Var olan yönetim biçimleri hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılması,
3. Okul müdürlerinin daha çok hangi kişilik özelliğine sahip oldukları,
4. Hangi yönetim biçimi ile hangi kişilik özelliğinin birbiriyle ilişkili olduğu yönünde yarar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma psikolojinin alanına giren kişilik ile yönetim biliminin alanına giren yönetim biçimleri konusunda disiplinler arası bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu çalışma

---

<sup>1</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.35.

<sup>2</sup> Dinçer, Ö., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.290.

kişiliğin okul yönetim biçimlerine etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma Türkiye’de bu alanda var olan literatür boşluğunun doldurulmasına katkıda bulunacaktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI**

1. Araştırmada veri toplamak amacı ile kullanılan “Yönetim Biçimleri Anketi” yönetim biçimlerini belirlemede geçerli ve güvenilir bir araçtır.
2. Araştırmada veri toplamak amacı ile kullanılan “16 PF Kişilik Envanteri” kişilik özelliklerini belirlemede geçerli ve güvenilir bir ankettir.
3. Her iki anketteki soruları denekler içtenlikle ve objektif olarak cevaplandırmışlardır.
4. Kullanılan ölçme aracı ve yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

### **4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1. Bu araştırma İstanbul ili Fatih ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, 2007-2008 eğitim öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin verdikleri bilgilerle sınırlıdır.

3. Uygulanan yönetim biçimleri ve kişilik konusunda yapılan alan yazın taraması ve anket uygulaması ile sınırlıdır.

4. Müdürlerin yönetim biçimlerini etkilediği düşünülen değişkenler; müdürün yaşı, cinsiyet, mesleki kıdemi, öğretmenlikteki hizmet süresi, okuldaki hizmet süresi, öğrenim durumu, branş ve son mezun olunan okul ile sınırlıdır.

5. Araştırma, okul müdürlerinin kişilik özellikleri Cattell (1949) tarafından belirlenen sıcakkanlılık, problem çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlilik, mükemmeliyetçilik, gerginlik, dışa dönüklülük, endişe düzeyi, gerçekçilik, bağımsızlık ve oto kontrol özellikleri ile sınırlıdır.

6. Araştırma, okul müdürlerinin kullandıkları yönetim biçimleri anketi ile sınırlıdır.

## **5. ARAŞTIRMA VE METODU**

### **5.1. Araştırma Modeli**

Araştırma yönetim biçimleriyle kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tarama türünde planlanmıştır.

Okul müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış durum saptayıcı bir çalışmadır.

### **5.2 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2007- 2008 yılında İstanbul ili Fatih ilçesindeki 51 resmi ilköğretim okulundaki okul müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Fatih ilçesindeki okullarda anketleri cevaplayan 45 İlköğretim okulundaki okul müdürleri oluşturmaktadır.

### **5.3. Kullanılan Ölçme Araçları ve Testler**

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırma içeriğine yönelik olarak yapılan yerli ve yabancı çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Ölçek geliştirilirken, daha önce bu konu ile ilgili yapılmış tezlerdeki anketlerden ve kitaplardan yararlanılmıştır.

Esas uygulama yapılmadan önce İstanbul ili Fatih ilçesinde 10 okul müdürüne pilot uygulama yapılmıştır. Gerekli düzenlemeler yapılarak Yönetim Biçimleri Anketi'nin Birinci bölümü araştırmadaki halini almıştır. Birinci bölümdeki soruların seçenekleri deneklerin verdikleri cevaplarla iki seçenekli hale getirilmiştir.

Araştırmada, İstanbul ili Fatih ilçesindeki 51 ilköğretim okul müdürüne Yönetim Biçimleri Anketi ve 16 PF Kişilik Envanteri uygulanmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin yönetim biçimlerine yönelik iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Birinci bölümünde 9 soruluk kişisel bilgi anketi bulunmaktadır. İkinci bölümde 29 soruluk yönetim biçimini belirlemeye yönelik Cesur tarafından geliştirilen likert tutum ölçeği uygulanmıştır. İkinci bölümdeki 29 sorunun 1. ve 9. sorular arası yetkeci yönetim biçimini, 10. ve 13. sorular arası

koruyucu yönetim biçimini, 14. ve 19. sorular arası destekçi yönetim biçimini, 20. ve 26. sorular arası birlikçi yönetim biçimini, 27. ve 29. sorular arası başboş yönetim biçimini belirlemeye yöneliktir.

Anket sonuçları rakamlarla kodlanarak, okul müdürlerinin verdikleri yanıtlara göre bilgisayar ortamında SPSS paket programına aktarılmıştır.

16 PF Kişilik Envanteri, Cattell tarafından geliştirilip Konuk (1996) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Envanter, 16 Birincil Kişilik Özelliği ve 5 Global Özellik olmak üzere iki ayrı kişilik eğilimi analizi yapmaktadır. Envanterde 1-3 arası “düşük puan”, 8-10 arası “yüksek puan” ve 4-7 arası “ortalama puan” aralıkları olarak belirlenmiştir. 16 PF kişilik envanteri sadece uçlara (düşük puan-yüksek puan) ait değerlendirme yapar. Anket formu, Konuk (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlandığı için adı geçeninin izni ile envanterin Türkçe'ye çevrilmiş örneği kullanılmıştır.

## **6. BULGULAR**

Bu bölümde, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan müdürlerin kişilik özellikleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesine amacıyla belirlenen alt problemler doğrultusunda anket aracılığı ile okul müdürlerinden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### **6.1. Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları**

Bu başlık altında araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin demografik ve bazı kişisel özelliklerine göre dağılımları incelenmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Konu ile ilgili bulgular Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Anket Uygulanan Okul Müdürlerinin Demografik Özellikler Göre Dağılımı**

<b>KİŞİSEL DEĞİŞKENLER</b>	<b>DEĞİŞKEN DÜZEYİ</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	3	6,7
	Erkek	42	93,3
<i>Yaş</i>	22-45	13	28,9
	46 ve üzeri	32	71,1
<i>Öğrenim Durumu</i>	Ön lisans	9	20,0
	Lisans ve üstü	36	80,0
<i>Mezun Olunan Fakülte</i>	2 Yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	18	40,0
	4 yıllık Fakülte ve üstü	27	60,0
<i>Branş</i>	Sınıf Öğretmeni	20	44,4
	Branş öğretmeni	25	55,6
<i>Mesleki Kıdem</i>	1-20 yıl	11	24,4
	21 yıl ve üzeri	34	75,6
<i>Öğretmenlikte Hizmet Süresi</i>	1-10 yıl	19	42,2
	11-20 yıl	26	57,8
<i>Okuldaki Hizmet Süresi</i>	1-6 yıl	29	64,4
	7 yıl ve üzeri	16	35,6
<i>Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumu</i>	Eğitim aldım	18	40,0
	Eğitim almadım	27	60,0

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik ve bazı kişisel özellikleri incelendiğinde elde edilen bulgular şu şekildedir:

Büyük bir kısmının erkek olduğu (%93,3-42 kişi), sadece %6,7'sinin (3 kişi) kadın olduğu dikkat çekmektedir. Kadın yöneticilerin değerlendirme yapılamayacak sayıda olmaları nedeniyle kadın yöneticiler değerlendirmeye alınmamıştır. Bu sonuç aynı zamanda ülkemizde çalışma hayatında yönetici pozisyonunda kadınların erkeklerden daha az çalıştığını gösteren bulgulardan biridir.

Yaş dağılımlarına göre; çoğunluk 46 yaş ve üzerinde (%71,1-32 kişi) olup, 22-45 yaş grubunda olanların oranı %28,9 (13 kişi)'dur. 46 yaş ve üzerindeki kişilerin yöneticilikte çoğunlukta olması, insanların yöneticiliğe daha ileri yaşlarda yükselebildiğini göstermektedir.

Okul müdürlerinin %80'i (36 kişi) lisans ve üzeri, %20'si (9 kişi) ise ön lisans mezunudur. Günümüzde yönetici olabilmek için en az 4 yıllık fakülte mezunu olmak



gerekmektedir. Yöneticilikte 2 yıllık mezunların da bulunması, ileri yaşlarda yöneticilerin yönetimde olması ile ilişkilidir. Mezun oldukları fakültelere göre değerlendirildiğinde, %60'ının (27 kişi) dört yıllık fakülte ve üzerinden, %40'ının (18 kişi) iki yıllık yüksek okul ya da eğitim enstitüsünden mezun oldukları tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin %55,6'sı (25 kişi) branş öğretmeni, %44,4'ü (20 kişi) sınıf öğretmenidir. İlköğretim okullarında yönetici pozisyonunda sınıf öğretmeni ve branş öğretmenleri oranları birbirine çok yakındır.

Mesleki kıdem bakımından, 1-20 yıl aralığında bir süredir bu meslekte olanların oranı %24,4 (11 kişi), 20 yıldan daha fazla kıdeme sahip olanların oranı ise %75,6 (34 kişi)'dir. Bu sonuç, demografik özelliklerden yaş faktörüyle yakın ilişkilidir. Çünkü yaş ilerledikçe meslekte geçirilen süre de artmaktadır.

Öğretmenlikteki hizmet süresi bakımından %42,2 (19 kişi)'si 1-10 yıl aralığında bir süredir, %57,8 (26 kişi)'i 11 yıldan daha fazla süredir hizmet vermektedir. Okuldaki hizmet süreleri değerlendirildiğinde ise; %64,4 (29 kişi)'ünün 1-6 yıl aralığında bir süredir, %35,6 (16 kişi)'sının 7 yıldan daha fazla süredir aynı okulda hizmet verdiği görülmektedir. Yöneticilerin yarısından fazlası aynı okulda uzun süre görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %40 (18 kişi)'i yöneticilik alanında eğitim aldığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin yarısından fazlasının (%60) yönetim hakkında eğitim almadığını bildirmişlerdir. Okul yöneticileri hizmetiçi eğitimlerde yöneticilik üzerine eğitimler almaktadır. %60 oranında yöneticilik alanında eğitim almadıklarını belirtmeleri, yöneticilerin hizmetiçi eğitimleri önemsemedikleri, dolayısıyla hizmetiçi eğitimlerin işlevinin olmadığını göstermektedir.

*Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular:* İlköğretim okullarında görev yapmakta olan müdürlerin yönetim stillerini belirlemek üzere kullanılan anket için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Okul Müdürlerinin Yönetim Stilleri ve Yönetim Stilleri Alt Boyutları Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Cronbach Alfa Katsayıları)**

		Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Yönetim Stili</b>	0,747	29
	Yetkeci Yönetim	0,707	9
	Koruyucu Yönetim	0,727	4
	Destekçi Yönetim	0,724	6
	Birlikçi Yönetim	0,648	7
	Başboş Yönetim	0,129	3

İlköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin yönetim stilleri değişkeni için güvenilirlik analizine göre  $0,60 \leq \text{Cronbach Alfa} = 0,747 < 0,80$  olduğundan kullanılan ölçek oldukça güvenilirdir.<sup>3</sup> Yönetim stillerinin alt boyutları değerlendirildiğinde; yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim stilleri ölçeklerinin de oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ancak başboş yönetim stili için hesaplanan katsayı 0,40'dan küçük olduğundan bu ölçeğin güvenilir olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim stili ve diğer yönetim stili alt boyutları için güvenilir sonuçlar elde edildiğinden bu durum göz ardı edilmiştir.

Okul müdürlerinin yönetimde yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başboş yönetim stillerini kullanma derecelerine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3: Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

YÖNETİM STİLLERİ	n	$\bar{X}$	S
Yetkeci Yönetim	45	2,175	0,588
Koruyucu Yönetim	45	4,228	0,711
Destekçi Yönetim	45	4,470	0,482
Birlikçi Yönetim	45	3,762	0,535
Başboş Yönetim	45	1,111	0,266

<sup>3</sup> Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006, s.405.

Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü gibi, müdürleri okul yönetmede yetkeci yönetim stilini “az” ( $\bar{X} = 2,175$ ), koruyucu yönetim stilini “her zaman” ( $\bar{X} = 4,228$ ), destekçi yönetim stilini “her zaman” ( $\bar{X} = 4,47$ ), birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,762$ ) ve başıboş yönetim stilini ise “çok az” ( $\bar{X} = 1,111$ ) kullanmaktadır. Okul müdürleri tarafından en çok başvurulan yönetim stilleri destekleyici ve koruyucu yönetim stilleridir. Stillerin kullanım sıklıkları sıralamasında daha sonra birlikçi ve yetkeci yönetim stilleri gelmekte, başıboş yönetim stili ise en az kullanılan yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlara bakarak okul müdürlerinin daha çok örgütsel lider olduklarını, işi cazip hale getirip çalışanı güdülediklerini ve kararları çalışanlarla birlikte aldıklarını söyleyebiliriz.

## **6.2. Demografik Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, eğitim, mezun olduğu fakülte, branş, mesleki kıdem, öğretmenlikte geçen hizmet süresi, görev yapmakta olunan okulda geçirilen hizmet süresi ve yöneticilik alanında eğitim alma durumu gibi demografik ve kişisel özelliklerine göre okul müdürlerinin yönetim stillerinin her birini kullanma dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına dair bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar verilmiştir.

### **6.2.1. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Yaş değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile yaşa göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4: Yaşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	YAŞ	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	22-45	13	2,128	0,480	43	-0,339	0,736
	46 ve üzeri	32	2,194	0,632			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	22-45	13	4,519	0,572	43	1,797	0,079
	46 ve üzeri	32	4,109	0,735			
<i>Destekçi Yönetim</i>	22-45	13	4,538	0,491	43	0,599	0,552
	46 ve üzeri	32	4,443	0,484			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	22-45	13	3,978	0,622	43	1,767	0,084
	46 ve üzeri	32	3,674	0,479			
<i>Başboş Yönetim</i>	22-45	13	1,103	0,160	43	-0,136	0,893
	46 ve üzeri	32	1,115	0,301			

$\alpha = 0.05$

Yaşa göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; yine her bir yönetim stilini kullanma sırasında bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin yaşlarına göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; genel sıralama bakımından ilk sırada yer alan destekçi yönetim stilinin tüm yaş gruplarında “her zaman” ( $\bar{X} = 4,538 - 4,443$ ), ikinci sıradaki koruyucu yönetim stilinin 22-45 yaş aralığındaki okul müdürleri tarafından “her zaman” ( $\bar{X} = 4,519$ ), 46 ve üzeri yaş grubundakiler tarafından ise “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 4,109$ ) kullanıldığı, üçüncü sıradaki birlikçi yönetim stilinin tüm yaş gruplarında “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,978 - 3,674$ ), dördüncü sıradaki yetkeci yönetim stilinin tüm yaş gruplarında “az” ( $\bar{X} = 2,128 - 2,194$ ), beşinci sıradaki başboş yönetim stilinin ise tüm yaş gruplarında “çok az” ( $\bar{X} = 1,103 - 1,115$ ) kullanıldığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, yaşa göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yönetim stillerinin (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi, başboş) kullanımı okul müdürlerinin yaşına göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p > 0,05$ ;  $H_0$  kabul.) Okul müdürleri en fazla destekçi yönetim stilini kullanmakta, bu stilden daha sonra koruyucu, birlikçi, yetkeci ve başboş yönetim stillerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinden 22-45 yaş aralığındaki yöneticiler, destekçi ve koruyucu yönetim biçimini her zaman; birlikçi yönetimi çoğunlukla; yetkeci yönetimi az ve başıboş yönetimi hiçbir zaman kullanmaktadırlar. 46 yaş ve üzerindeki yöneticilerde de durum aynıdır. Yaş faktörüne göre yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

### 6.2.2. Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim düzeyi değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile eğitim düzeyine göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5: Eğitim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	EĞİTİM	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	Ön lisans	9	2,099	0,706	43	-0,433	0,667
	Lisans ve üstü	36	2,194	0,564			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	Ön lisans	9	4,083	0,685	43	-0,677	0,502
	Lisans ve üstü	36	4,264	0,722			
<i>Destekçi Yönetim</i>	Ön lisans	9	4,463	0,415	43	-0,051	0,960
	Lisans ve üstü	36	4,472	0,503			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	Ön lisans	9	3,889	0,561	43	0,792	0,433
	Lisans ve üstü	36	3,730	0,532			
<i>Başboş Yönetim</i>	Ön lisans	9	1,148	0,338	43	0,463	0,646
	Lisans ve üstü	36	1,102	0,250			

$\alpha = 0.05$

Eğitim durumuna göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; yine her bir yönetim stilini kullanma sırasında bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; tüm eğitim düzeylerinde destekçi yönetim stilini “her zaman” ( $\bar{X} = 4,463 - 4,472$ ), birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,889 - 3,730$ ),

yetkeci yönetim stilini “az” ( $\bar{X} = 2,099 - 2,194$ ), başıboş yönetim stilini “çok az” ( $\bar{X} = 1,148 - 1,102$ ) kullandıklarını, kullanılma sıklığı açısından ikinci sırada yer alan koruyucu yönetim stilini ise önlisans mezunu olanlar “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 4,0,83$ ), lisans ve üstü eğitim düzeyinde olanlar ise “her zaman” ( $\bar{X} = 4,264$ ) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, eğitim düzeylerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yönetim stillerinin (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi, başıboş) kullanımını okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p > 0,05$ ;  $H_0$  kabul.) Okul müdürleri en fazla destekçi yönetim stilini kullanmakta, bu stilden daha sonra koruyucu, birlikçi, yetkeci ve başıboş yönetim stillerini tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç, okul yöneticilerinin katılımcı, demokratik, işi cazip hale getirip işe yönelten, işgörenin kişilik özelliklerine göre işbölümü yapan yöneticiler olduğunu göstermektedir.

### **6.2.3. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine İlişkin Bulgular**

Mezun olunan fakülte değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile mezun olunan fakülteye göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6: Mezun Olunan Fakülteye Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerini İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	MEZUN OLUNAN FAKÜLTE	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	2 yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	18	2,278	0,604	43	0,954	0,345
	4 yıllık Fakülte ve üstü	27	2,107	0,578			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	2 yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	18	4,514	0,597	43	2,311	0,025*
	4 yıllık Fakülte ve üstü	27	4,037	0,726			
<i>Destekçi Yönetim</i>	2 yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	18	4,593	0,489	43	1,403	0,168
	4 yıllık Fakülte ve üstü	27	4,389	0,469			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	2 yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	18	3,730	0,633	43	-0,321	0,749
	4 yıllık Fakülte ve üstü	27	3,783	0,471			
<i>Başboş Yönetim</i>	2 yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü	18	1,019	0,079	43	-1,969	0,055
	4 yıllık Fakülte ve üstü	27	1,173	0,325			

\*p< 0.05

Mezun olunan fakülteye göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; yine her bir yönetim stilini kullanma sırasında bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin mezun oldukları fakülteye göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; hem 2 yıllık yüksek okul ve eğitim enstitüsü mezunlarının hem de 4 yıllık fakülte ve üstündeki düzeyde fakülteden mezun olanların destekçi yönetim stilini “her zaman” ( $\bar{X} = 4,593 - 4,389$ ), birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,730 - 3,783$ ), yetkeci yönetim stilini “az” ( $\bar{X} = 2,278 - 2,107$ ), başboş

yönetim stilini “çok az” ( $\bar{X} = 1,019 - 1,173$ ), kullanım sıklığı açısından ikinci sırada yer alan koruyucu yönetim stilini ise 2 yıllık yüksek okul ve eğitim enstitüsü mezunları “her zaman” ( $\bar{X} = 4,514$ ), 4 yıllık fakülte ve üstündeki düzeyde fakülte mezunları “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 4,037$ ) kullandıklarını belirtmiştir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, mezun oldukları fakülte düzeylerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yetkeci, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim stillerinin kullanımı okul müdürlerinin mezun oldukları fakülteye göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p > 0,05$ ;  $H_0$  kabul.) Ancak koruyucu yönetim stilinin kullanımı açısından okul müdürlerinin mezun oldukları fakülteye göre 0,05 anlam düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalardan hareketle, 2 yıllık yüksek okul ve eğitim enstitüsü mezunlarının koruyucu yönetim stilini 4 yıllık fakülte ve üstündeki düzeyde fakülte mezunlarından daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

2 yıllık okul mezunu yöneticiler, yönetimde tamamen (5) koruyucu; 4 yıllık fakülte ve üzerinde mezunlar ise yönetimde çoğunlukla (4) koruyucu yönetim biçimini kullanmaktadırlar. Bu sonuç, 2 yıllık mezunların 4 yıllık ve üzeri mezunlardan kararlarında daha duygusal olduğunu göstermektedir. Çünkü koruyucu yöneticiler, yönetimde daha duygusaldırlar. 4 yıllık ve üzeri mezuniyete sahip müdürlerin eğitim düzeyi, 2 yıllık mezuniyetli yöneticilerden daha yüksek olduğu için bu yöneticiler daha profesyonellerdir. Eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticiler yönetimde daha akılcı çözümler bulmaktadırlar.

#### **6.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Branş değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile branşa göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.



**Tablo 7: Branşa Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	BRANŞ	n	$\bar{X}$	S	SD	T	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	Sınıf Öğretmeni	20	2,178	0,669	43	0,025	0,980
	Branş Öğretmeni	25	2,173	0,528			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	Sınıf Öğretmeni	20	4,263	0,631	43	0,290	0,773
	Branş Öğretmeni	25	4,200	0,781			
<i>Destekçi Yönetim</i>	Sınıf Öğretmeni	20	4,483	0,501	43	0,159	0,874
	Branş Öğretmeni	25	4,460	0,477			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	Sınıf Öğretmeni	20	3,764	0,533	43	0,026	0,979
	Branş Öğretmeni	25	3,760	0,548			
<i>Başiboş Yönetim</i>	Sınıf Öğretmeni	20	1,083	0,239	43	-0,622	0,537
	Branş Öğretmeni	25	1,133	0,289			

$\alpha = 0.05$

Branşa göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; genel yönetim stilini kullanma sıralaması ile aynı olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, branşlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yönetim stillerinin (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi, başiboş) kullanımını okul müdürlerinin branşlarına göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p > 0,05$ ;  $H_0$  kabul.) Okul müdürleri, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni farkı gözletilmeksizin ilk sırada destekçi ( $\bar{X} = 4,483 - 4,460$ ) ve koruyucu ( $\bar{X} = 4,200 - 4,483$ ) yönetim stillerini “her zaman”, birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,764 - 3,760$ ), yetkeci yönetim stilini “az” ( $\bar{X} = 2,178 - 2,173$ ) ve başiboş yönetim stilini ise “çok az” ( $\bar{X} = 1,083 - 1,133$ ) kullanmaktadırlar. Sınıf öğretmenliği ve branş öğretmenliği yönetim biçimini etkilememektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında yönetici pozisyonunda sınıf öğretmeni ve branş öğretmenleri oranları birbirine çok yakındır. Bu sonuçlara bakarak yönetici seçiminde branş değişkeninin etkili olmadığını söyleyebiliriz.

### 6.2.5. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Mesleki kıdem değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile mesleki kıdeme göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	1-20 yıl	11	2,182	0,475	43	0,042	0,967
	21 yıl ve üzeri	34	2,173	0,626			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	1-20 yıl	11	4,614	0,563	43	2,156	0,036*
	21 yıl ve üzeri	34	4,103	0,715			
<i>Destekçi Yönetim</i>	1-20 yıl	11	4,667	0,408	43	1,579	0,122
	21 yıl ve üzeri	34	4,407	0,493			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	1-20 yıl	11	4,052	0,652	43	2,151	0,037*
	21 yıl ve üzeri	34	3,668	0,465			
<i>Başboş Yönetim</i>	1-20 yıl	11	1,061	0,135	43	-0,721	0,475
	21 yıl ve üzeri	34	1,127	0,296			

\*p< 0.05

Tablo 8’deki bulgulardan mesleki kıdem değişkenine göre, yine her bir yönetim stilinin kullanım sırasında bir değişiklik olmadığı görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin mesleki kıdeme göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; ; genel sıralama bakımından ilk sırada yer alan destekçi yönetim stilini kıdeme bağlı olmaksızın “her zaman” ( $\bar{X} = 4,667 - 4,407$ ), ikinci sıradaki koruyucu yönetim stilini 1-20 yıl meslek kıdemine sahip olanların “her zaman” ( $\bar{X} = 4,614$ ) 21 yıl ve daha fazla meslek kıdemine sahip olanların ise “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 4,103$ ) kullandıkları, üçüncü sıradaki birlikçi yönetim stilini mesleki kıdemi ne olursa olsun okul müdürlerinin tümünün “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 4,052 - 3,668$ ), yetkeci yönetim stilini

“az” ( $\bar{X} = 2,182 - 2,173$ ) ve başıboş yönetim stilini ise “çok az” ( $\bar{X} = 1,061 - 1,127$ ) kullandıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, mesleki kıdeme göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yetkeci, destekçi ve başıboş yönetim stillerinin kullanımı okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p > 0,05$ ;  $H_0$  kabul.) Ancak koruyucu yönetim stilinin ve birlikçi yönetim stilinin kullanımı açısından okul müdürlerinin mesleki kıdemine göre 0,05 anlam düzeyinde fark olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalardan hareketle, koruyucu yönetim stilini ve birlikçi yönetim stilini 20 yıldan fazla kıdeme sahip okul müdürlerinin 20 yıldan az kıdeme sahip okul müdürlerinden daha az kullandıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin mesleki kıdemleri 1-20 yıl arasında ise yönetici koruyucu yönetimi her zaman, mesleki kıdemi 20 yıl ve üzerinde ise koruyucu yönetim biçimini çoğunlukla kullanmaktadır. Yöneticinin mesleki kıdemi arttıkça koruyucu yöneticiliği azalmaktadır. Yöneticileri meslekte geçen süreleri arttıkça yönetici işgöreni daha az korumaktadır. Bu durum çalışanla yöneticinin ilişkilerinin zayıf olduğunu göstermektedir. Uzun yıllar çalışmaktan dolayı yöneticiler çalışandan uzaklaşmıştır.

Tabloda 1-20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olanlar (4,052), 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlardan (3,668) birlikçi yönetim stilini daha fazla kullandıklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanlar, koruyuculuktan bazı hallerde uzaklaşmış olabilirler. Öğretmenlerin suistimalci tutumlarından dolayı koruyuculuktan uzaklaşıp birlikçi yani daha profesyonel tavırlı olmayı tercih etmiş olabilirler. Ayrıca uygulanan müfredat, birlikçi yönetimi önemseyen tavır göstermektedir. Bu müfredat aynı zamanda öğrenci merkezli, takım çalışmasını önemseyen özellikleriyle birlikçi yönetimi yansıtmaktadır. Bu durum uygulanan müfredatın okul müdürleri tarafından benimsendiğini göstermektedir. Ancak davranışa dönüşüp dönüşmediğini bilemeyiz.

## 6.2.6. Öğretmenlikte Geçen Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlikte geçen hizmet süresi değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile öğretmenlikte geçen hizmet süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Öğretmenlikte Geçen Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLİKTE GEÇEN HİZMET SÜRESİ	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	1-10 yıl	19	2,129	0,472	43	-0,451	0,654
	11-20 yıl	26	2,209	0,667			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	1-10 yıl	19	4,197	0,892	43	-0,243	0,809
	11-20 yıl	26	4,250	0,561			
<i>Destekçi Yönetim</i>	1-10 yıl	19	4,421	0,632	43	-0,582	0,564
	11-20 yıl	26	4,506	0,345			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	1-10 yıl	19	3,835	0,657	43	0,775	0,443
	11-20 yıl	26	3,709	0,432			
<i>Başboş Yönetim</i>	1-10 yıl	19	1,088	0,244	43	-0,500	0,620
	11-20 yıl	26	1,128	0,284			

$\alpha = 0.05$

Öğretmenlikte geçen hizmet süresine göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; genel yönetim stilini kullanma sıralaması ile aynı olduğu görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin öğretmenlikte geçen hizmet sürelerine göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; genel sıralama bakımından ilk sırada yer alan destekçi yönetim stilini kıdeme bağlı olmaksızın “her zaman” ( $\bar{X} = 4,421 - 4,506$ ), ikinci sıradaki koruyucu yönetim stilini “her zaman”

( $\bar{X} = 4,197 - 4,250$ ), üçüncü sıradaki birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,835 - 3,709$ ), yetkeci yönetim stilini “az” ( $\bar{X} = 2,129 - 2,209$ ) ve başıboş yönetim stilini ise “çok az” ( $\bar{X} = 1,088 - 1,128$ ) kullandıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, öğretmenlikte geçen hizmet sürelerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yönetim stillerinin (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi, başıboş) kullanımını okul müdürlerinin öğretmenlikte geçen hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p > 0,05$ ;  $H_0$  kabul.)

Bu tablo, 11-20 yıl üzerinde öğretmenlikte çalışan yöneticilerin destekçi yönetimi her zaman kullanmalarını göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlikte geçen süreleri arttıkça kararlarında çalışanların özelliklerini dikkate aldıkları ve grubun özelliklerine önem verdiklerini görmekteyiz. Bu yöneticiler katılımcı ve demokratiklerdir. Öğretmenlikte geçen süresi fazla olduğu için meslektaşını daha iyi anlamaktadır.

#### **6.2.7. Görev Yapılan Okulda Geçen Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular**

Görev yapılan okulda geçen hizmet süresi değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile görev yapılan okulda geçen hizmet süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: Görev Yapılan Okulda Geçen Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerini Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	OKULDA GEÇEN HİZMET SÜRESİ	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	1-6 yıl	29	2,138	0,478	43	-0,570	0,572
	7 yıl ve üzeri	16	2,243	0,761			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	1-6 yıl	29	4,310	0,589	43	1,050	0,299
	7 yıl ve üzeri	16	4,078	0,893			
<i>Destekçi Yönetim</i>	1-6 yıl	29	4,621	0,356	43	3,072	0,004*
	7 yıl ve üzeri	16	4,198	0,568			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	1-6 yıl	29	3,897	0,551	43	2,390	0,021*
	7 yıl ve üzeri	16	3,518	0,420			
<i>Başboş Yönetim</i>	1-6 yıl	29	1,069	0,207	43	-1,449	0,155
	7 yıl ve üzeri	16	1,188	0,344			

\*p< 0.05

Görev yapılan okulda geçen hizmet süresine göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; yine genel yönetim stilini kullanma sıralaması ile aynı olduğu görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin aynı okulda geçen hizmet sürelerine göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; 6 yıldan daha az süredir aynı okulda hizmet veren okul müdürleri 6 yıldan fazla süredir aynı okulda hizmet veren okul müdürlerinden destekçi ve koruyucu yönetim stillerini daha sık kullandıkları, aynı okuldaki hizmet süresine bağlı olmaksızın tüm okul müdürlerinin birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,987 - 3,518$ ), yetkeci yönetim stilini “az” ( $\bar{X} = 2,138 - 2,243$ ), başboş yönetim stilini ise “çok az” ( $\bar{X} = 1,069 - 1,188$ ) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, aynı okulda geçen hizmet süresine göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yetkeci, koruyucu ve başboş yönetim stillerinin kullanımı okul müdürlerinin aynı okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. (p>0,05; Ho kabul.) Ancak destekçi yönetim stilinin ve birlikçi yönetim stilinin kullanımı açısından okul müdürlerinin mesleki kıdemine göre 0,05 anlam düzeyinde fark

olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalardan hareketle, 6 yıldan daha az süredir aynı okulda hizmet veren okul müdürleri 6 yıldan fazla süredir aynı okulda hizmet veren okul müdürlerinden destekçi ve koruyucu yönetim stillerini daha sık kullandıklarını söyleyebiliriz. Diğer yönetim stillerinin kullanımı açısından aynı okulda geçen hizmet süresine göre farklılık söz konusu değildir.

1-6 yıldır aynı okulda yönetici olanlar, destekçi yönetimi her zaman (5); 7 yıl ve üzerinde aynı okulda yönetici olanlar destekçi yönetimi çoğunlukla (4) kullanmaktadırlar. Bu sonuca göre 1-6 yıldır aynı okulda yöneticilik yapanların, 7 yıl ve üzerinde aynı okulda yöneticilik yapanlardan daha demokratik ve katılımcı olduğunu söyleyebiliriz. Aynı okulda çalışma süresi az olan yöneticilerin, öğretmenlerinin görüşlerini her zaman dinledikleri, 7 yıl ve üzeri aynı okulda yöneticilik yapanların öğretmen görüşlerini daha az dinledikleri görülmektedir. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça yöneticiler işgöreni daha az önemsemektedirler.

Bir okulda az süredir yöneticilik yapanlar, daha idealisttirler ve kendilerini kanıtlama çabasıdadırlar. Aynı zamanda gruba kendini kabul ettirme isteğindedirler. Bu nedenle çalışanlarla ilişkileri iyi tutma eğilimindedirler. Ancak 7 yıl ve üzerinde aynı okulda yönetici olanlar önceki yıllarda kurdukları sistemi devam ettirme isteğindedirler.

#### **6.2.8. Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular**

Yöneticilik alanında eğitim alma durumu değişkenine göre ilköğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin her bir yönetim stilini ne derecede kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile yöneticilik alanında eğitim alma durumuna göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Yöneticilik Alanında Eğitim Alma Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Stilleri Kullanma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri İle T-Testi Sonuçları**

YÖNETİM STİLLERİ	EĞİTİM ALMA DURUMU	n	$\bar{X}$	S	SD	t	p
<i>Yetkeci Yönetim</i>	Evet, aldım	18	2,167	0,505	43	-0,080	0,937
	Hayır, almadım	27	2,181	0,647			
<i>Koruyucu Yönetim</i>	Evet, aldım	18	4,125	0,876	43	-0,789	0,435
	Hayır, almadım	27	4,296	0,584			
<i>Destekçi Yönetim</i>	Evet, aldım	18	4,417	0,489	43	-0,605	0,548
	Hayır, almadım	27	4,506	0,484			
<i>Birlikçi Yönetim</i>	Evet, aldım	18	3,722	0,536	43	-0,402	0,690
	Hayır, almadım	27	3,788	0,544			
<i>Başboş Yönetim</i>	Evet, aldım	18	1,093	0,154	43	-0,378	0,708
	Hayır, almadım	27	1,123	0,322			

$\alpha = 0.05$

Yöneticilik alanında eğitim alma durumuna göre her bir yönetim stilinin kullanılma dereceleri değerlendirildiğinde; yine genel yönetim stilini kullanma sıralaması ile aynı olduğu görülmektedir.

Tablodaki bulgular, her bir yönetim stilinin okul müdürlerinin yöneticilik alanında eğitim alma durumuna göre kullanılma düzeyi açısından incelendiğinde; kullanım sıklığı açısından ilk sırada yer alan destekçi yönetim stilini eğitim alan ve almayan tüm okul müdürlerinin “her zaman” ( $\bar{X} = 4,417 - 4,506$ ), ikinci sıradaki koruyucu yönetim stilini yöneticilik alanında eğitim alanların ( $\bar{X} = 4,125$ ) eğitim almayan ( $\bar{X} = 4,296$ ) okul müdürlerinden daha az kullandıklarını, eğitim alan ve almayan tüm okul müdürlerinin üçüncü sıradaki birlikçi yönetim stilini “çoğunlukla” ( $\bar{X} = 3,722 - 3,788$ ), dördüncü sıradaki yetkeci yönetim stilini “çok az” ( $\bar{X} = 2,167 - 2,181$ ), başboş yönetim stilini ise “az” ( $\bar{X} = 1,093 - 1,123$ ) kullandıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, yöneticilik alanında eğitim alma durumuna göre aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre, yönetim stillerinin (yetkeci,



koruyucu, destekçi, birlikçi, başıboş) kullanımı okul müdürlerinin yöneticilik alanında eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır. ( $p>0,05$ ;  $H_0$  kabul.) Yöneticilik alanında eğitim alan ve almayan tüm öğretmenler her bir yönetim stilini aynı ya da benzer sıklıkta kullanmaktadır. Okul müdürleri en çok destekleyici yönetim stilini, ikinci olarak koruyucu yönetim stilini, daha sonra sırası ile birlikçi, yetkeci ve başıboş yönetim stillerini benimsemektedir.

Bu sonuç hizmetiçi eğitimlerin yararlı olmadıklarını göstermektedir. Hizmetiçi eğitimlerin etkili olması için yöneticilere hangi konu hakkında eğitim almak istedikleri sorulmalı veya hizmetiçi eğitimlerin sonunda geri bildirim çalışması yapılmalıdır.

### **6.3. Okul Müdürlerinin 16 PF Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin 16 PF birincil faktör ve global faktör kişilik özelliklerinin frekans dağılımı ve okul müdürlerinin kullandıkları yönetim stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dair yorumlara yer verilmiştir. Kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak 16 PF birincil faktör ve global faktör kişilik özellikleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

#### **6.3.1. Okul Müdürlerinin Birincil Faktör Puanlarının Frekans Dağılımı**

Araştırmanın ana amacı olan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin yönetim stilleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik alt amaç olarak belirlenen okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin belirlenmesi için 16 PF Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Kişilik özelliklerine ilişkin birincil faktörlerden olan sıcakkanlılık, problem çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişime açıklık, kendine yeterlilik, mükemmeliyetçilik ve gerginlik faktörlerinin her birinin hangi ölçüde gözlemlendiğini belirlemek üzere yüzde değerleri kullanılmıştır. Kişilik faktörlerinden alınabilecek puanlar 1 ile 10 arasında değişmektedir. Envanterde 1 ile 3 arasındaki puanlar düşük puan, 8 ile 0 arasındaki puanlar yüksek puan olarak değerlendirilmektedir. 4 ile 7 arasında yer alan puanlar

ortalama puan olarak adlandırılmakta, bu puan aralığındaki bireylerde belirgin bir karakter özelliğinin bulunmadığını göstermekte ve bu nedenle de herhangi bir yorum yapılamamaktadır. Verilerden hesaplanan yüzde değerleri tablo 12’de sunulmaktadır.

**Tablo 12: Okul Müdürlerinin Birincil Faktör Puanlarının Frekans Dağılımı**

<b>16 PF Birincil Faktörler</b>	<b>Düşük Puan (1-3 arası) %</b>	<b>Ortalama Puan (4-7 arası) %</b>	<b>Yüksek Puan (8-10 arası) %</b>
<i>Sıcakkanlılık</i>	4,44	84,44	11,11
<i>Problem Çözme</i>	17,78	80,00	2,22
<i>Strese Tolerans</i>	8,89	75,56	15,56
<i>Baskınlık</i>	20,00	75,56	4,44
<i>Canlılık</i>	15,56	80,00	4,44
<i>Kurallara Bağlılık</i>	6,67	88,89	4,44
<i>Sosyal Girişkenlik</i>	22,22	57,78	20,00
<i>Duyarlılık</i>	6,67	71,11	22,22
<i>İhtiyatlılık</i>	8,89	73,33	17,78
<i>Soyuta Odaklılık</i>	13,33	77,78	8,89
<i>Ketumluk</i>	11,11	75,56	13,33
<i>Kendini Sorgulama</i>	13,33	64,44	22,22
<i>Değişime Açıklık</i>	4,44	84,44	11,11
<i>Kendine Yeterlilik</i>	8,89	82,22	8,89
<i>Mükemmeliyetçilik</i>	22,22	55,56	22,22
<i>Gerginlik</i>	13,33	48,89	37,78

Okul müdürlerinin genel olarak faktör puanlarının ortalama puan aralıklarında oldukları dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin birincil faktör kişilik özelliklerinden aldıkları puanlar sınıflandırıldığında, duyarlılık, kendini sorgulama ve özellikle de gerginlik faktörlerinden görece olarak önemli bir oranda yüksek puan aldıkları görülmektedir. Düşük puan aldıkları faktörler arasında ise baskınlık ve sosyal girişkenlik faktörleri ön plana çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %22,22’sinin duyarlı ve estetik, %22,22’sinin kendine güvenmeyen ve endişeli, %37,78’inin gergin, yüksek enerjili ve sabırsız olma eğiliminde, %20’sinin uyumlu ve işbirlikçi, %22,22’sinin ise çekingen ve tehlikeye duyarlı olma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Bu, yöneticilerin kişilik olarak duyarlı, estetik,

yüksek enerjili, uyumlu ve işbirlikçi özellikler yanında gergin, sabırsız, çekingen ve tehkiye duyarlılık özellikleri olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin estetik, duyarlı, uyumlu, yüksek enerjili ve işbirlikçi gibi olumlu kişilik özellikleri taşıdıklarını; ancak koşullar nedeniyle gergin, sabırsız, çekingen, kendine güvenmeyen, endişeli ve tedirgin oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Yönetici taşıdığı olumlu kişilik özelliklerini yaşadığı koşullar nedeniyle gösteremeyebilir. Bir sonraki araştırmalarda yöneticilerin istedikleri ortam koşullarını ve gerginlik yaratan ortamların tespitini saptamaya yönelik olabilir.

Yöneticiler gergin ve tedirgin olmalarına karşın yönetim biçimi olarak destekçi yönetim baskındır. Gergin ve tedirgin olan yöneticilerin yetkeli yönetimi uygulamaları gerekirken yöneticilerin çoğunluğunun çalışanı destekleyen, demokrat kişiler oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin gergin ve tedirgin olmalarına neden olan faktörlerin tespitini gerektirmektedir.

### **6.3.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Birincil Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri**

Bu başlık altında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin birincil faktör kişilik özellikleri ile yönetim stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İlişki belirlemek üzere pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Analiz ile ilgili bulgular tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13: Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Birincil Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri**

**TABLO 13**  
OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI YÖNETİM STİLLERİ İLE BİRİNCİL FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON DEĞERLERİ

YÖNETİM STİLLERİ	r	p	N	değerleri	Sıcakkanlık	Problem Çözme	Strese Tolerans	Baskınlık	Canlılık	Kurallara Bağlılık	Sosyal Girişkenlik	Duyarlılık	İhtiyatlılık	Soyuna Odaklılık	Ketunluk	Kendini Sorgulama	Değişime Açıklık	Kendine Yeterlilik	Mükemmeliyetçilik	Gerginlik
Yetkeci	r	0,103	0,025	-0,017	-0,102	-0,091	0,181	-0,297*	0,083	0,376*	0,078	0,207	0,192	0,049	0,250	0,080	0,179			
	p	0,500	0,868	0,910	0,506	0,553	0,233	0,048	0,588	0,011	0,613	0,172	0,207	0,752	0,098	0,599	0,239			
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Konuyuca	r	-0,220	-0,179	0,197	0,038	0,138	0,197	-0,124	-0,173	0,022	-0,150	0,207	-0,120	0,231	-0,196	0,159	-0,217			
	p	0,147	0,241	0,195	0,806	0,368	0,195	0,416	0,256	0,884	0,324	0,172	0,432	0,127	0,196	0,297	0,153			
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Destekli	r	-0,098	-0,150	0,192	0,273	0,353*	0,165	0,062	-0,161	0,028	0,063	0,152	-0,220	0,063	-0,327*	0,275	-0,353*			
	p	0,524	0,327	0,207	0,069	0,017	0,278	0,686	0,289	0,857	0,680	0,320	0,147	0,682	0,028	0,068	0,017			
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Birlikçi	r	-0,062	0,060	0,101	-0,061	0,213	0,118	-0,058	-0,299*	-0,106	0,001	0,241	-0,181	0,002	-0,138	0,122	-0,071			
	p	0,687	0,697	0,507	0,590	0,161	0,438	0,705	0,046	0,487	0,993	0,110	0,235	0,988	0,368	0,423	0,644			
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Başboş	r	0,272	0,000	0,152	-0,307*	-0,050	-0,183	-0,009	-0,108	0,094	-0,296*	0,099	-0,045	-0,056	0,305*	-0,029	0,048			
	p	0,071	1,000	0,318	0,041	0,745	0,228	0,954	0,481	0,539	0,049	0,516	0,771	0,714	0,041	0,851	0,754			
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\* Korelasyon (r) 0.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

\*\* Korelasyon (r) 0.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 13'te yer alan bulgular değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin kullandıkları yetkeci yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden sosyal girişkenlik ( $r = -0,297$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz), ihtiyatlılık ( $r = 0,376$ ) arasında zayıf derecede ve pozitif (olumlu) ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden sosyal girişkenlik baskınlaştıkça yetkeci yönetim stilini daha az benimsedikleri, ihtiyatlılık baskınlaştıkça ise yetkeci yönetim stilini daha fazla benimsediklerini söyleyebiliriz. Yani yöneticiler tedbirli olabilmek için yetkeci yönetimi seçmektedirler. Aynı zamanda yönetici, yetkeci yönetimi tercih ettikçe sosyal girişkenliği azalmaktadır. Yönetici, kontrolü elinde tutup işgörenden uzaklaşarak otoriter bir yönetici olmaktadır. Bu özellikler, yetkeci yöneticinin özellikleridir.

Okul müdürlerinin kullandıkları destekçi yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden canlılık ( $r = 0,353$ ) arasında zayıf derecede ve pozitif (olumlu), kendine yeterlilik ( $r = -0,327$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz), gerginlik ( $r = -0,353$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz) ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden canlılık baskınlaştıkça destekçi yönetim stilini daha fazla, kendine yeterlilik ve gerginlik baskınlaştıkça destekçi yönetim stilini daha az benimsediklerini söyleyebiliriz. Bu sonuca bakarak yöneticinin canlılık kişilik özelliği arttıkça destekçi yönetime yöneldiğini söyleyebiliriz. Ayrıca yöneticide kendine yeterlilik özelliği azaldıkça destekçi yönetime yönelim görülmektedir. Kendine yeterlilik özelliğinde düşük puan almak gruba yönelimli ve katılımcı olmayı göstermektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak yönetici destekçi yönetim biçimini tercih etmektedir. Yöneticinin gerginliği düştükçe yönetici rahat ve sakin tavırlı olmaktadır. Destekçi yönetici de işgörenle rahat ve sakin tavırları nedeniyle iyi ve etkili iletişim kurmaktadır.

Okul müdürlerinin kullandıkları birlikçi yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden duyarlılık ( $r = -0,299$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz) ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden duyarlılık baskınlaştıkça birlikçi yönetim stilini daha az benimsedikleri söylenebilir. Kişilik özelliklerinden duyarlılıkta düşük puan almak, nesnel ve gerçekçi olma özelliklerine sahip olunduğunu göstermektedir. Birlikçi yönetim biçiminde de yönetici diğer yönetim biçimleri içinde en profesyonel davranan yöneticidir. Yöneticinin

gerçekçiliği ve nesnelliği arttıkça daha profesyonel davranmaktadır. Yöneticinin soyuta odaklılıkta düşük puan alması, yöneticinin çözüme yönelik, pratik kişilikte olduğunu göstermektedir. Birlikçi yöneticiler de zaten takım çalışmasına yatkın, sistem düşüncesini benimsemiş yöneticilerdir.

Okul müdürlerinin kullandıkları birlikçi başıboş stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden baskınlık ( $r = -0,307$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz), soyuta odaklılık ( $r = -0,2,96$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz), kendine yeterlilik ( $r = 0,305$ ) arasında zayıf derecede ve pozitif (olumlu) ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden baskınlık ve soyuta odaklılık baskınlaştıkça başıboş yönetim stilini daha az, kendine yeterlilik baskınlaştıkça başıboş yönetim stilini daha fazla benimsediklerini söylenebilir. Yöneticide, baskınlık kişilik özelliğinin düşük olması, yöneticinin uyumlu kişilikte olduğunu göstermektedir. Yönetici uyumlu olabilmek için başıboş yönetime göz yummaktadır. Yöneticinin soyuta odaklılık kişilik özelliğinde düşük puan alması çözüme yönelimli olduğunu göstermektedir. Yönetici uyumlu, çözümden yana olduğunu göstermek için başıboş yönetime yönelmektedir. Bu durum, yöneticinin işleri olurlarına bırakıp müdahale etmekten kaçındığını göstermektedir. Yöneticinin kendine yeterlilik kişilik özelliğinde yüksek puan alması, yöneticinin bireysel olduğunu göstermektedir. Yani yönetici bireysel olduğu için kendini düşünmekte, gruba müdahaleden kaçınmaktadır.

Araştırmada, incelenen koruyucu yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak belirlendiğinde ise, her bir yönetim stili (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi, başıboş) ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

### **6.3.3. Okul Müdürlerinin Global Faktör Puanlarının Frekans Dağılımı**

Araştırmanın amacına yönelik olarak araştırmaya katılan okul müdürlerinin kişilik özelliklerine ilişkin global faktörlerin (dışadönüklük, endişe düzeyi, gerçekçilik, bağımsızlık, ve oto-kontrol) her birinin hangi ölçüde gözlemlendiğini belirlemek üzere yüzde değerleri kullanılmıştır. Verilerden hesaplanan yüzde değerleri tablo 14'te sunulmaktadır.

**Tablo 14: Okul Müdürlerinin Global Faktör Puanlarının Frekans Dağılımı**

<b>16 PF Global Faktörler</b>	<b>Düşük Puan (1-3 arası) %</b>	<b>Ortalama Puan (4-7 arası) %</b>	<b>Yüksek Puan (8-10 arası) %</b>
<i>Dışadönüklük</i>	8,89	84,44	6,67
<i>Endişe Düzeyi</i>	8,89	71,11	20,00
<i>Gerçekçilik</i>	24,44	68,89	6,67
<i>Bağımsızlık</i>	11,11	86,67	2,22
<i>Oto kontrol</i>	15,56	80,00	4,44

Okul müdürlerinin genel olarak global faktör puanlarının ortalama puan aralıklarında oldukları dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinin global faktör kişilik özelliklerinden aldıkları puanlar sınıflandırıldığında, endişe düzeyi faktöründen dikkate değer bir oranda yüksek puan aldıkları görülmektedir. Düşük puan aldıkları faktörler arasında ise gerçekçilik faktörü ön plana çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin %20'sinin kaygılı ve yüksek endişe eğilimli, %24,44'ünün ise anlayışlı ve açık fikirli olma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin 16 PF kişilik özelliklerinde de çıkan endişe düzeyinin yüksekliği yöneticileri gergin kişilikte olduklarını göstermektedir. Yöneticilerin gerçekçilik kişilik özelliğinde düşük puan alması yöneticilerin anlayışlı ve açık fikirli olduklarını göstermektedir.

#### **6.3.4. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Global Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri**

Bu başlık altında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin global faktör kişilik özellikleri ile yönetim stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İlişki belirlemek üzere pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Analiz ile ilgili bulgular tablo 15'da yer almaktadır.

**Tablo 15: Okul Müdürlerinin Kullandıkları Yönetim Stilleri İle Global Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Değerleri**

YÖNETİM STİLLERİ	r, p, n Değerleri	Dışadönüklük	Endişe düzeyi	Gerçekçilik	Bağımsızlık	Otokontrol
<i>Yetkeci</i>	r	<b>-0,305*</b>	0,200	-0,122	-0,097	0,146
	p	<b>0,042</b>	0,188	0,424	0,527	0,340
	N	45	45	45	45	45
<i>Koruyucu</i>	r	-0,055	-0,205	0,273	0,151	0,169
	p	0,721	0,177	0,069	0,322	0,268
	N	45	45	45	45	45
<i>Destekçi</i>	r	0,201	-0,256	0,179	<b>0,353*</b>	0,172
	p	0,184	0,090	0,238	<b>0,017</b>	0,258
	N	45	45	45	45	45
<i>Birlikçi</i>	r	0,044	-0,139	0,194	-0,021	0,078
	p	0,773	0,361	0,201	0,891	0,612
	N	45	45	45	45	45
<i>Başboş</i>	r	-0,083	-0,076	-0,148	-0,282	-0,058
	p	0,587	0,619	0,333	0,061	0,707
	N	45	45	45	45	45

\* Korelasyon (r) 0.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

\*\* Korelasyon (r) 0.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 15'te yer alan bulgular değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin kullandıkları yetkeci yönetim stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük ( $r = -0,305$ ) arasında zayıf derecede ve negatif (olumsuz) ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden dışadönüklük baskınlaştıkça yetkeci yönetim stilini daha az benimsedikleri söylenebilir. Yöneticinin dışadönüklükte düşük puan alması yöneticinin içedönük olması demektir. Yetkeci yönetimi tercih eden yöneticiler, çevre ile iletişimi zayıf kişilerdir. Çünkü otoriter yapılı kişiler yetkeci yönetimi tercih ederler.

Okul müdürlerinin kullandıkları destekçi yönetim stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden bağımsızlık ( $r = 0,353$ ) arasında zayıf derecede ve pozitif (olumlu) ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerinden bağımsızlık baskınlaştıkça destekçi yönetim stilini daha fazla benimsedikleri söylenebilir. Kişinin bağımsızlık kişilik özelliğinde yüksek puan alması,



kişinin ikna edici ve bağımsız kişilikte olduğunu göstermektedir. Yöneticinin ikna ediciliği arttıkça destekçi yönetim biçimine yönelimi artmaktadır. Destekçi yönetici de çalışanı işe güdüler, çalışanı destekler.

Araştırmada, incelenen koruyucu, birlikçi ve başıboş yönetim stilleri ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anlamlılık düzeyi 0,01 olarak belirlendiğinde ise, her bir yönetim stili (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi, başıboş) ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

### 6.3.5. Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 16: Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerini Ölçmeye Yönelik Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

<b>YÖNETİM STİLLERİ</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
<b><i>Yetkeci Yönetim Stili</i></b>			
1. Okuldaki iletişim müdürden öğretmene tek yönlüdür.	45	1,400	0,495
2. Okul yöneticisinin öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	45	1,400	0,915
3. Okul yöneticisi tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	45	2,089	1,184
4. Okul yöneticisi okuldaki işbölümünü kendisi yapmaktadır.	45	<b>3,222</b>	1,106
5. Okul yöneticisi her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	45	<b>3,844</b>	1,043
6. Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	45	2,111	1,112
7. Okul yöneticisi, “İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır.” görüşündedir.	45	1,578	0,941
8. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	45	1,956	0,928
9. Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	45	1,644	0,981
<b><i>Koruyucu Yönetim Stili</i></b>			
10. Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	45	3,822	1,284

11. Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	45	<b>4,378</b>	0,684
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	45	<b>4,511</b>	0,815
13. Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	45	<b>4,200</b>	0,944
<b><i>Destekçi Yönetim Stili</i></b>			
14. Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	45	<b>4,533</b>	0,757
15. Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdülenme aracı olduğuna inanmaktadır.	45	<b>4,289</b>	0,920
16. Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	45	<b>4,778</b>	0,420
17. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	45	<b>4,756</b>	0,435
18. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır.	45	<b>4,178</b>	0,960
19. Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	45	<b>4,289</b>	0,787
<b><i>Birlikçi Yönetim Stili</i></b>			
20. Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	45	<b>4,422</b>	0,657
21. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	45	<b>3,867</b>	0,869
22. Okul yöneticisi, takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	45	<b>4,556</b>	0,725
23. Okul yöneticisi, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderine bırakmaktadır.	45	<b>3,733</b>	0,963
24. Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sürmekte, işbölümü okul çalışanlarına yapılmaktadır.	45	3,111	1,112
25. Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	45	3,200	1,079
26. Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinimini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	45	<b>3,444</b>	1,099
<b><i>Başboş Yönetim Stili</i></b>			
27. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	45	1,067	0,330
28. Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	45	1,267	0,688
29. Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur.	45	1,000	0,000

Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre okullarında uygulanan yönetim stili, az derecede yetkecidir. “Okul yöneticisinin, verdiği kararların her koşulda tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışması” ve “okuldaki işbölümünü kendisi yapması” konularında okullarında yetkeci yönetim stili uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre okullarında uygulanan yönetim stili, her zaman koruyucudur. Okul müdürlerine göre; “Okul yöneticisi öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir ve okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.”

Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre okullarında uygulanan yönetim stili, her zaman destekçidir. Okul müdürlerine göre; “Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır, başarının öğretmenler için en iyi güdülenme aracı olduğuna inanmaktadır ve okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.”

Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre okullarında uygulanan yönetim stili, çoğunlukla birlikçidir. Okul müdürlerine göre; “Okul yöneticisi, takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmektedir, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderine bırakmaktadır ve insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.”

Araştırmaya katılan okul müdürlerine göre okullarında uygulanan yönetim stili, çok az derecede başıboşdur. Başıboş yönetim stili kullanımını değerlendirmek üzere kendilerine yöneltilen sorulara “çok az” yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla; okul müdürlerinin okuldaki işbölümü ile ilgilendikleri, çalışanların yaptıklarına karıştıkları, okulun sorunları ile ilgilendiklerini söylebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

Araştırmaya katılan ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin demografik özellikleri incelendiğinde, çoğunluğun erkek olduğu, bayan yöneticinin oldukça az olduğu, 46 yaş ve üzeri yaş grubunda yer aldıkları, 4 yıllık fakülte ve üstü düzeyde eğitim aldığı, 21 yıldan daha fazla mesleki kıdeme sahip olduğu, 6 yıldan daha az süredir aynı okulda hizmet verdiği bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin yarısından fazlası yöneticilik alanında eğitim almadığını belirtmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda özetle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Genel olarak okul müdürleri en çok destekçi yönetim stilini benimsemekte olup ikinci sırada koruyucu yönetim stili gelmektedir. Daha sonra sırası ile birlikçi, yetkeci ve başıboş yönetim stillerini benimsemektedirler.

Okul müdürlerinin yönetim stillerini kullanımı ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, branş, öğretmenlikte geçen hizmet süresi ve yöneticilik alanında eğitim alma durumu arasında 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, müdürlerin yönetim biçimlerinde cinsiyetin, yaşın, eğitim düzeyinin, branşın, öğretmenlikte geçen sürenin ve yöneticilik alanında eğitim alma düzeyinin etkili olmadığını göstermektedir. Aynı zamanda milli eğitimin yöneticilerden istediği özelliklerin, müdürler tarafından benimsendiğini görmekteyiz.

Koruyucu yönetim stiline kullanılması, mezun olunan fakülte açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 2 yıllık yüksek okul ve eğitim enstitüsü mezunlarının koruyucu yönetim stilini 4 yıllık fakülte ve üstündeki düzeyde fakülte mezunlarından daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Koruyucu yöneticiler, kararlarında duygusallardır. Eğitim düzeyi arttıkça insanlar profesyonelleşmektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticiler yönetimde daha akılcı kararlar almaktalar. Buna karşın diğer yönetim stillerinin kullanılması açısından mezun olunan fakülteye göre farklılığın istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür.

Koruyucu ve birlikçi yönetim stiline kullanılması, mesleki kıdem açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Koruyucu yönetim stiline 20 yıldan fazla kıdeme sahip okul müdürlerinin 20 yıldan az kıdeme sahip okul müdürlerinden daha az kullandıkları tespit edilmiştir. Bunda uzun yıllar çalışmaktan dolayı yöneticinin işgörenden uzaklaşması etkili olabilir. Bu sonuç, yöneticilerin meslekte geçirdikleri süre arttıkça koruyucu yönetimi daha az kullandıklarını göstermektedir. Birlikçi yönetim stiline 20 yıldan fazla kıdeme sahip okul müdürlerinin 20 yıldan az kıdeme sahip okul müdürlerinden daha az kullandıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin suistimalci tutumlarından dolayı yöneticiler koruyuculuktan uzaklaşıp birlikçi yönetimi yani daha profesyonel bir yönetimi tercih etmiş olabilirler. Buna karşın diğer yönetim stillerinin kullanılması açısından mesleki kıdeme göre farklılığın istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür.

Destekçi ve birlikçi yönetim stiline kullanılması, görev yapılan okulda geçen hizmet süresi açısından ortaya çıkan fark istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6 yıldan daha az süredir aynı okulda hizmet veren okul müdürleri 6 yıldan fazla süredir aynı okulda hizmet veren okul müdürlerinden destekçi yönetim stillerini daha sık kullandıkları tespit edilmiştir. 6 yıldan az süredir aynı okulda görev yapan müdürler, destekçi yönetimi okulda kendilerini kabul ettirmek için daha fazla kullanıyor olabilirler. Bu tabloda da müdürlerin birlikçi yönetime doğru yönelimi görülmektedir. Birlikçi yönetim ile milli eğitim müfredatı, takım çalışmasına yönelik ve profesyonel olmaları açısından benzerlik göstermektedir. Müdürlerin uygulanan müfredatı benimsediklerini söyleyebiliriz. Buna karşın diğer yönetim stillerinin kullanılması açısından aynı okulda geçen hizmet süresi göre farklılığın istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin kullandıkları destekçi yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden canlılık arasında zayıf derecede ve olumlu istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişinin canlılık özelliği arttıkça destekçi yönetime yöneldiğini görmekteyiz. Müdürlerin çalışanlarıyla ilişkisi arttıkça onlara destek olma özelliği de artmaktadır. Kendine yeterlilik ile destekçi yönetim arasında zayıf derecede ve olumsuz ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kendine yeterlilik özelliği zayıfladıkça kişi grup yönelimli ve katılımcı biri olmaktadır. Verilerde de kendine yeterlilikte düşük puan alma ile destekçi yönetimi tercih etme eğilimi

görülmektedir. Bu kişilik özelliği zaten destekçi yöneticinin özellikleridir. Gerginlik ile destekçi yönetim arasında zayıf derecede ve olumsuz ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Gerginlik kişilik özelliği azaldıkça yönetici destekçi yönetimi seçerek öğretmenlerle daha rahat iletişime geçmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları yetkeci yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden sosyal girişkenlik arasında zayıf derecede ve olumsuz ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişi sosyal girişkenlikte düşük puan aldıkça çekingen ve tehlikeye duyarlı bir hale gelip yetkeci yönetime yönelmektedir. Yönetici kendini tehlikelere karşı korumak için yetkilerini kullanmaktadır. Yetkeci yönetim stili ile ihtiyatlılık arasında zayıf derecede ve olumlu ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İhtiyatlılık kişilik özelliğinden yüksek puan alarak şüphecilik özelliği artmakta ve kendini korumak için yetkilerini kullanmaktadır.

Okul müdürlerinin kullandıkları birlikçi yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden duyarlılık arasında zayıf derecede ve olumsuz ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişinin duyarlılık kişilik özelliği azaldıkça, kişi daha nesnel ve gerçekçi davranmakta ve birlikçi yönetimi kullanmaktadır.

Okul müdürlerinin kullandıkları başıboş stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özelliklerinden baskınlık arasında zayıf derecede ve negatif, kendine yeterlilik arasında zayıf derecede ve olumlu ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişi, baskınlık kişilik özelliğinden düşük puan aldıkça uyumlu ve işbirlikçi davranmaktadır. Uyumluluk için başıboş, hiçbir işe karışmayan başıboş yönetimi seçmektedir. Başıboş stili ile soyuta odaklılık arasında zayıf derecede ve negatif ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişi soyuta odaklılık kişilik özelliğinden düşük puan aldıkça çözüm yönelimli olmayı seçer. Yönetici de çözüme yönelik, sorun çıkarmayan kişi olmak için başıboş yönetimi kullanmaktadır. Eğitim kurumlarında başıboş yönetimi ile diğer kuruluşların başıboş yönetimi aynı değildir. Eğitim kurumlarında öğretmen kendine daha az karışıldığı için kendine daha çok güvenir ve işine daha çok sarılır. Öğretmen baskı altında tutulduğunu hissederse işini önemsemez. Başıboş stili ile kendine yeterlilik arasında zayıf derecede ve olumlu ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişi kendine yeterlilik kişilik özelliğinden yüksek puan aldıkça kendine güvenen ve bireysel özellikler gösterir. Yönetici de bireysel davranıp kendini

zorlamayacak başıboş yönetime yönelmiş olabilir. Toplumumuzun insan yapısında destekçi yönetimin daha olumlu ve yapıcı etki yaptığı düşünülebilir. Kendine yeterli olan kişiler destekçi yönetimi seçmektedirler.

Koruyucu yönetim stili ile 16 PF birincil faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yönetim biçimleri anketinde, koruyucu yönetim biçimini belirlemeye yönelik olan sorular incelendiğinde yöneticinin sadece çalışanların duygusal ihtiyacına yönelik olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu tür tuumlar eğitim sistemine uygun değildir. Çünkü işin yapısı koruyucu yönetime uygun değildir.

Okul müdürlerinin kullandıkları yetkeci yönetim stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük arasında zayıf derecede ve olumsuz ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişi dışadönüklük kişilik özelliğinden düşük puan aldıkça sessiz, insan ilişkileri zayıf ve çekingen özellikler göstermektedirler. Yetkeci yönetim biçimini kullanan yöneticiler de iletişim becerileri zayıf olduğu için ortamın düzenini sağlamak ve görevlerini yerine getirmek amacıyla yetkilerini kullanan, otoriteye dayanan yetkeci yönetimi seçmektedirler.

Okul müdürlerinin kullandıkları destekçi yönetim stili ile 16 PF global faktör kişilik özelliklerinden bağımsızlık arasında zayıf derecede ve olumlu ve istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişi bağımsızlık kişilik özelliğinden yüksek puan aldıkça başkalarının ve kendilerinin beklentilerine uyma eğilimindedir. Yöneticiler de hem kendi amaçlarını gerçekleştirmek hem de öğretmenlerin beklentilerini gerçekleştirmek istediği için destekçi yönetimi kullanmaktadır. Yöneticiler hem kendi isteklerini hem de çalışanlarının isteklerini gerçekleştirmek istedikleri için idealist kişilerdir.

Koruyucu, birlikçi ve başıboş yönetim stilleri ile 16 PF global faktör kişilik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

### **i)- Uygulamacılara Öneriler**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçlarıyla birleştirildiğinde yönetim biçiminin seçiminde kişilik özelliklerinin önemli derecedeki etkisi görülmektedir. Eğitim örgütleri gibi toplumsal öneme sahip kurumlara yönetici seçiminde kişilik faktörü göz önünde tutulmalıdır.

Müdürler sadece yöneticilik eğitimi almış kişilerden seçilmelidir.

## **ii)- Araştırmacılara Öneriler**

Bu araştırmanın kapsamına İstanbul ili Fatih ilçesinde bulunan sınırlı sayıdaki ilköğretim okulu dahil edilmiştir. Yapılacak araştırmalarda sadece ilköğretim okulları değil tüm okul türleri ve daha geniş bir örneklem sayısı kullanılmalıdır.

Bu araştırmanın kapsamına İstanbul ili Fatih ilçesinde bulunan sınırlı sayıdaki ilköğretim okulu dahil edilmiştir. Bu araştırmada kadın yönetici sayısı değerlendirmeye alınamayacak sayıda olduğundan kadın yöneticilerin yönetim biçimlerinin algılanması için araştırma daha geniş kitlelere uygulanmalıdır.

Araştırmada okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve yönetimi biçimleri sadece yöneticilerin kendi algılarına göre belirlenmiştir. Bu nedenle yapılan yorumlar okul müdürlerinin algıları çerçevesinde sınırlanmıştır. Yapılacak araştırmalarda kişilik özellikleri ve yönetim biçimleri belirlenirken öğretmen, öğrenci, veli kısaca bu sürece etkisi olan tüm okul toplumu dahil edilmelidir.

Yöneticilerde gerginlik kişilik özelliğinin yüksek çıkmasından dolayı yöneticilerin gerginlik nedenleri araştırılmalıdır.

Yöneticiler hizmet içi eğitim almalarına rağmen büyük çoğunluğu hizmet içi eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle hizmet içi eğitimlerin yararlı olup olmadığını sorgulayan bir araştırma yapılabilir.



## **Kaynakça**

- Açıklan, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996.
- Açıklan, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995.
- Aşan, Ö. - Aydın, E.M., Örgütsel Davranış, İstanbul, 2006.
- Balcı, A. ve diğerleri, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara, 2005.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000.
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991.
- Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992.
- Başaran, İ.E., Yönetime Giriş, Ankara, 1986.
- Baysal, A.C., - Tekarslan, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996.
- Berkman, Ü. ve diğerleri, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001.
- Burger, M.J., Kişilik, (Çev.İ.D.E. Sarıoğlu), İstanbul, 2001.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Ankara, 2000.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1987.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 9.Baskı, Ankara, 1994.
- Calvin, S.H. - Gardner, L., Theories of Personality, London, 1957.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1998.
- Cattell, B.H., The 16PF Personality In Depth, Texas, 1989.
- Cesur, M., Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.
- Cüceloğlu, D. İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul, 2004.
- Çetin, G.N. - Beceren, E., "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.5, 2007.

- Dinçer, Ö., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ö., - Y. Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 1995.
- Drucker, F.P., Yönetim Uygulaması, (Çev.E.S. Yarmalı), İstanbul, 1996.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1984.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, İstanbul, 1995.
- Fişek, K. Yönetim, Ankara, 1979.
- Gümüşeli, A.İ., Çağdaş “Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, S.28, 2001.
- Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1997.
- Hodgetts, R.M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. C. Çetin - E. C. Mutlu), İstanbul, 1999.
- İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2003.
- İpek, Y., “Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik”, Eğitim Bilim Dergisi, S.86, İstanbul, 2006 .
- Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2005.
- Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006.
- Kaya, A., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi Gaziantep Örneği, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2000.
- Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000.
- Kaya, Y.K., Yönetim: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1993.
- Kentsu, J., Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayınları, No:205, İstanbul, 1989.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 8.Baskı, 2001, Ankara.

Lawrence, A.P.- Oliver, P.J., Personality, New York, 1997.

Lawrence, A.P., The Science Of Personality, New York, 1996.

Oğuz, Y., Okul Müdürlerinin Demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetim Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Samuel, W., Personality Searching For The Sources Of Human Behavior, New Zeland, 1981.

Şimşek, M.Ş., İşletme Yönetimine Giriş, Konya, 2003.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2001.

Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 1997.

Tortop, N., Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, Ankara, 1990.

Tosun, M., Örgütsel Etkililik, Ankara, 1978.

Töremen, F.,- Kolay Y., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, Milli Eğitim Dergisi, S.160, Ankara, 2003.

Ünal, S. - Ada, S., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, İstanbul, 1999.

Watkins, C.E. - Vicki L.C., Testing And Assessment In Counseling Practice, New Jersey, 2000.

Werner, İ., Liderlik ve Yönetim, (Çev.V. Üner), İstanbul, 1993.

[www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm](http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm) (10.03.2008)

Yakut, Ö., Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Yardibi, N., Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları ve Öğretmen Bağlılığı, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 1991.

## ÖZGEÇMİŞ

1 Haziran 1978 Konya doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Konya ilinde, lise öğrenimimi İstanbul ilinde tamamladıktan sonra 2000'de Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'ne kaydoldum. Bu bölümden 2004 yılında mezun olduktan sonra İstanbul/Küçükçekmece'de Tahsin Banguoğlu İÖO'nda, ardından da İstanbul/Fatih'te Edirnekapı İÖO'nda sınıf öğretmenliği görev yaptım. Halen Edirnekapı İÖO'nda görevime devam etmekteyim. 2006 yılında Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi Alanlarım mesleki gelişimime katkı sağlayacak etkinliklere katılmak, ders kitabı yazarlığı yapmak ve seyahat etmek olup yabancı dilim İngilizcedir.

Aday: Şerife ERTUĞRUL

**EKLER**  
**EK 1. ANKET ONAYI 1**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **3244**  
Konu : Anket (**Şerife ERTUĞRUL**)

27/12/2007

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Beykent Üniversitesi'nin 21/11/2007 tarih 1536-5277 sayılı yazısı.  
b)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 17/12/2007 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Şerife ERTUĞRUL**'UN İlimiz Fatih İlçesi İlköğretim okullarında uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışmalarını yapma hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Şerife ERTUĞRUL**'UN İlimiz Fatih İlçesi İlköğretim okullarında uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışmalarını, 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. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR  
26/12/2007  
Hikmet DİNÇ  
Vali  
Vali Yardımcısı



4440632

**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82  
**E-Mail :** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

## EK. 2 ANKET ONAYI 2

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 3257  
Konu: Anket (Şerife ERTUĞRUL)

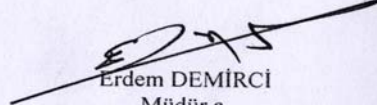
28 Aralık 2007

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

- İlgi : a) Valilik Makamının 27.11.2007 tarih ve 18.580 / 3244 sayılı Oluru.  
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) 21/11/2007 tarih ve 1536-5277 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi Şerife ERTUĞRUL'UN İlimiz Fatih İlçesi İlköğretim okullarında uygulanmak üzere "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki" anket çalışması yapma isteği İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İlgi(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. İlgi(a)Valilik Oluru  
2. Ek: Anket Soruları.

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu  
Tel. ve Fax : 212 526 13 82 İnternet : www.istanbul-meb.gov.tr E-mail : apk@istanbul-meb.gov.tr

### EK 3. ANKET İZİNİ

**Sayın Şerife Ertuğrul;**

**"İstanbul ili Fatih ilçesinde çalışan ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki" konulu tezlinizde tarafımdan hazırlanmış olan "yönetim biçimleri" anketini kullanabilirsiniz.**

**Çalışmalarınızda başarılar dilerim.**

**14 /12 /2007**

**Mutlu CESUR**



#### **EK 4.İSTANBUL İLİ FATİH İLÇESİNDE UYGULAMA YAPILAN OKULLAR**

1. Akşemsettin İlköğretim Okulu
2. Ali Suavi İlköğretim Okulu
3. Alparslan İlköğretim Okulu
4. Atikali İlköğretim Okulu
5. Cibali İlköğretim Okulu
6. Çapa Atatürk İlköğretim Okulu
7. Çapa İlköğretim Okulu
8. Edirnekapı İlköğretim Okulu
9. Emin Ali Yaşin İlköğretim Okulu
10. Fatih İlköğretim Okulu
11. Fethiye İlköğretim Okulu
12. Fındıkzade İlköğretim Okulu
13. Gazi İlköğretim Okulu
14. Genç Osman İlköğretim Okulu
15. Hacı Süleyman Bey İlköğretim Okulu
16. Hattat Rakım İlköğretim Okulu
17. Hekimoğlu Ali Paşa İlköğretim Okulu
18. Hırkai Şerif İlköğretim Okulu
19. Hobyarlı İlköğretim Okulu
20. İbrahim Alaattin Gövsa İlköğretim Okulu
21. İskenderpaşa İlköğretim Okulu
22. Karagümruk İlköğretim Okulu
23. Katip Çelebi İlköğretim Okulu
24. Kırımlı İlköğretim Okulu
25. Kocamustafa Paşa İlköğretim Okulu
26. Mehmet Akif İlköğretim Okulu
27. Muallim Naci İlköğretim Okulu
28. Muhittin Akdik İlköğretim Okulu
29. Nişancı Mehmetpaşa İlköğretim Okulu



30. Oruçgazi İlköğretim Okulu
31. Riyaziyeci İlköğretim Okulu
32. Sancaktar Hayrettin İlköğretim Okulu
33. Şeyhülislam Hayri Efendi İlköğretim Okulu
34. Silivrikapı İlköğretim Okulu
35. Tarık Us İlköğretim Okulu
36. Ulubatlı İlköğretim Okulu
37. Uzun Yusuf İlköğretim Okulu
38. Vasıf Çınar İlköğretim Okulu
39. Vedide Baha Pars İlköğretim Okulu
40. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
41. Yedikule İlköğretim Okulu
42. Yunus Emre İlköğretim Okulu
43. 29 Mayıs İlköğretim Okulu
44. Mimar Sinan İlköğretim Okulu
45. Eram Fatih İlköğretim Okulu

## EK 5. ANKET FORMU 1

Sayın Yönetici;

Bu anket “ilköğretim okullarında uygulanan yönetim biçimleri” konusunda yapılan bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan bilgiler yalnızca bilimsel çalışma amacı ile kullanılacaktır. Bu nedenle de ankette kimliğinizin belli olmasını sağlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamalara göre doldurunuz. Bu araştırmanın doğruluk derecesi sizin vereceğiniz sizin soruları cevaplamak için göstereceğiniz sabır ve içtenlik derecesine bağlı olacaktır. Bunun için lütfen anketteki hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer cevaplardan herhangi biri görüşlerinizi tam olarak yansıtmıyorsa görüşlerinize en yakın olanını (X) işareti ile işaretleyiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkı için teşekkür ederim.

Danışman

Yard. Doç.Dr. F. Şule KAYA

Şerife ERTUĞRUL

Beykent Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM - I KİŞİSEL BİLGİLER

**Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.**

1. Cinsiyetiniz:

1. ( ) Kadın

2. ( ) Erkek

8. Branşınız

1. ( ) Sınıf Öğretmeni

2. ( ) Branş Öğretmeni

2. Yaş Grubunuz

1. ( ) 22-45

2. ( ) 46 ve Üzeri

9. Yöneticilik Alanında Eğitim:

1. ( ) Aldım.

2. ( ) Almadım.

3. Mesleki Kıdeminiz

1. ( ) 1-20 Yıl

2. ( ) 21 Yıl ve Üzeri

4. Öğretmenlikte Geçirdiğiniz hizmet süresi

1. ( ) 1-10 yıl

2. ( ) 11-20 yıl

5. Bu okuldaki hizmet süreniz

1. ( ) 1--6 yıl 2. ( ) 7- yıl ve üzeri

6. Öğrenim Durumunuz

1. ( ) Ön lisans

2. ( ) Lisans ve Lisans Üstü

7. En son mezun olduğunuz bölüm ve fakülte

1. ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ve Eğitim Enstitüsü

2. ( ) 4 yıllık Fakülte ve üstü

## BÖLÜM – II

### OKULDA UYGULANAN YÖNETİM STİLLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

Bu bölümde yöneticinin davranışlarını ifade eden maddeler yer almaktadır. Sizden, okulunuzda uyguladığınız yönetimi düşünerek bu maddelere ne derece katıldığınızı, maddelerin karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altını “X” işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Yönetim Stilleri İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Okuldaki iletişim müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
2. Okul yöneticisinin öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.					
3. Okul yöneticisi tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.					
4. Okul yöneticisi okuldaki işbölümünü kendisi yapmaktadır.					
5. Okul yöneticisi her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.					
6. Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.					
7. Okul yöneticisi, “İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır.” görüşündedir.					
8. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.					
9. Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.					
10. Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
11. Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.					
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.					
13. Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.					
14. Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
15. Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdülenme aracı olduğuna inanmaktadır.					
16. Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.					
17. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.					

18. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır.					
19. Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.					
20. Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.					
21. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.					
22. Okul yöneticisi, takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.					
23. Okul yöneticisi, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderine bırakmaktadır.					
24. Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sürmekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.					
25. Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.					
26. Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.					
27. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.					
28. Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmaz.					
29. Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur.					

## EK 6. ANKET İZİNİ 2

**DBE** Davranış Bilimleri Enstitüsü®  
*psikolojik hizmetler, eğitim, araştırma, kurumsal danışmanlık*

11.12.2007

### 16PF KİŞİLİK ENVANTERİ KISITLI KULLANIM İZİNİ

Sayın Şerife Ertuğrul

"Fatih İlçesi İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki" konulu tezinizde kullanım haklarının şirketimize ait olan 16PF Kişilik Envanterinden 60 adet kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır.

Şevket Emre Konuk

DAVRANIŞ BİLGİ EĞİTİM  
ARAŞTIRMA VE PSİKOLOJİK  
DAN. HİZ. LTD. ŞTİ.

## EK 7. ANKET FORMU 2

### 16 PF KİŞİLİK ENVANTERİ

#### 16 PF Kişilik Envanterini Nasıl Cevaplayacaksınız?

Bu kitapçık sizin duygularınızı, düşüncelerinizi davranışlarınızı anlamaya çalışan 185 soru içermektedir. İlk 170 soru kişilik özellikleriniz, son 15 soru problem çözme becerinizle ilgilidir.

Bu kitapçıkla birlikte size ayrı bir cevap kağıdı verilecektir. İsmınızı ve diğer tüm bilgileri sizden istenildiği gibi cevap kağıdının üzerinde belirtiniz.

Bu envanterdeki ilk 170 soru cevapladığınız bu örnek soruların benzeridir.

Lütfen envanteri uygulayan kişi size başlamanızı söylediğinde aşağıda belirtilen noktaları dikkate alarak cevaplarınızı belirtin.

1. Her bir soru üç seçenekten oluşmaktadır. Her ifadeyi okuyup sizi en iyi anlatanı seçin.

2. İlk 170 sorunun "doğru" veya "yanlış" cevabı yoktur. Bu soruları cevaplarken mümkün olduğunca "a" ve "c" seçeneklerini işaretlemeye çalışın. Bu iki seçenek arasında çok kararsız kalmanız durumunda "?" seçeneğini işaretleyebilirsiniz. Son 15 soru için bu durum söz konusu değildir. Son 15 soru problem çözme becerilerinizi ölçmektedir ve bu soruların doğru cevabı vardır. Bu

sorulan cevaplarken doğru cevabı seçip, işaretleyin.

3. Herhangi bir soru üzerinde çok fazla düşünerek zaman harcamayın. Aklınıza ilk gelen cevabı işaretleyin.

4. Sorulan içtenlikle cevaplayın. Olabildiğince dikkatli ve dürüst olmanız, sizi en iyi anlatan cevapları vermeniz önemlidir. Bir cevabı, o şekilde cevap vermek uygun geldiği veya o cevap sizin olmak istediğiniz kişiyi dile getirdiği için seçmeyin.

5. Her bir soruyu cevaplayın, boş soru bırakmayın. Uygulamanızın geçerli sonuçlar vermesi için bütün soruları eksiksiz olarak cevaplamamız gerekmektedir.

Eğer anlamadığınız bir şey varsa lütfen şimdi sorun.

1. Danışman olmak, mimar olmaktan daha çok hoşuma gider.

a. doğru

b.?

c, yani iş

2. Bir şey moralimi bozduğunda, genellikle, kısa sürede kendimi toplarım.

a. doğru

b.?

c. yanlış

3. İnsanlar beni rahatsız eden bir şey yaptıklarında, genellikle:

- a. buna aldırمام
- b. ?
- c. bunu onlara söylerim

4. Çoğu kişiye göre daha az arkadaşım vardır.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

5. Herhangi bir şey hakkında karar verirken, doğru ve yanlışın temel kurallarını göz önünde bulundurmaya dikkat ederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

6. Genellikle, arkadaşlarımla sosyal etkinlikler veya partiler (davetler) hakkında konuşarak vakit geçirmekten hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

7. Şöyle bir insanı daha çok beğenirim:

- a. ortalama yetenekleri olan ama kesin ahlaki değerlere sahip birini
- b.?
- c. çok yetenekli ama pek sorumlu davranmayan birini

8. Şöyle metinleri okumayı tercih ederim:

a. askeri ve politik mücadelelere dair gerçeğe uygun bazıları

b. ?

c. duyarlı bir hayal gücüne dayalı romanları

9. Genellikle, katıldığım yeni bir grupla hemen kaynaşırım.

- a, doğru
- b.?

c. yanlış

10. Şu tarz müzikten hoşlanırım:

- a, romantik ve içli
- b.?
- c. hızlı ve tempolu

11. Genellikle insanların yapacaklarını söyledikleriyle yaptıkları birbirini tutmaz.

- a. doğru
- b.?
- c. yanlış

12. Genellikle, arkadaşlarım, düşüncelerle meşgul olduğumu ve pratiklikten uzak kaldığımı düşünürler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

13. Birçok insan öne geçmek için "sizi arkadan vurur"

- a. doğru
- b. ?

c.yanlış

14. Bazen, fikirlerimi ilgili kişilerle enine boyuna konuşmadan uygulamaya geçirdiğim için başım derde girer.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

15. Hayatım hakkında, diğer kişilerin oldukça kişisel bulabilecekleri konular hakkında bile, kolaylıkla konuşurum.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

16. İnsanlara yardım etmeye istekliyimdir.

a. her zaman

b. ?

c. bazen

17. Düşüncelerim birçok insanın anlayabileceğinden daha derin ve karmaşıktır.

a. çok ender olarak

b. ?

c. çoğu kez

18. Sorunlarımı:

a. arkadaşlarımla konuşmayı tercih ederim

b.?

c. kendime saklamayı tercih ederim

19. Yapmış olduğum bir şey üzerinde çok durmaya ve çok fazla endişelenmeye eğilimliyim.

a. çok ender olarak

b. ?

c. çoğu kez

20. Şu tarz insanlarla etkileşime girmeyi tercih ederim:

a. geleneksel olan ve görüşlerini nazik bir şekilde belirten

b. ?

c. açık sözlü ve gördükleri sorunlar hakkında çekinmeden konuşan

21. İnsanlar benden hoşlanmadıklarını gösterirse:

a. bu beni rahatsız etmez

b. ?

c. bundan incinirim

22. Çok denenmiş yöntemleri takip etmektense daha iyi yöntemler yaratmaktan hoşlanırım.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

23. Diğer kişilerin duygularını incitecek şeyler söylemişimdir.

a. doğru

b. ?

c. yanlış



24. Bir şey pişirmem veya yapmam gerekse talimatlara harfiyen uyardım.

a. doğru, şansa bırakmanın bir anlamı yok

b. ?

c. yanlış, muhtemelen bu girişimi daha ilginç bir hale getirmeye çalışırdım

25. En çok çevremde insanlar bulunduğunda keyifliyimdir.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

26. Bana göre:

a. bazı işler diğerleri kadar özenle yapılmaya da olur

b. ?

c. bir iş yapılacaksa her zaman özenle yapılmalıdır

27. Bir konuyu en iyi şu şekilde öğrenirim:

a. iyi yazılmış bir kitabı okuyarak

b. ?

c. grup tartışmalarına katılarak

28. İnsanlar beni eleştirdiğinde sabırlı olmak bana zor gelir.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

29. Genellikle, odamdaki eşyalar dağınık ve düzensiz olur.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

30. Önemsiz olduklarını bilsem bile bazen, küçük şeyler dayanılmaz derecede "sinirime dokunur"

a. doğru

b. ?

c. yanlış

31. Şunu tercih ederdim:

a. bir işyerinde bulunmayı: insanları organize etmeyi ve onlarla görüşmeyi

b. ?

c. bir mimar olmayı: sessiz bir odada projeler çizmeyi

32. Küçük küçük aksilikler üst üste geldiğinde:

a. başa çıkamıyormuşum gibi gelir

b. ?

c. her zamanki gibi devam ederim

33. Şu daha ilginç gelirdi:

a. bir dernek veya kulübün etkinliklerini koordine etmek

b. ?

c. bir sanatkar (ressam, grafiker, vs.) olmak

34. Bazen, insanları yalnızca şaşırtmak için şakacıktan saçma şeyler söylerim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

35. Neden olduğunu bilmiyorum ama bazı kişilerin beni dikkate almadığını ya da benimle birlikte olmaktan kaçındığını sanıyorum.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

36. Sorumlu olduğum bir durumda insanlara direktifler verirken rahatımdır.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

37. Bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:

a. sessiz sedasız bir hobimle ilgilenerek

b. ?

c. hareketli bir partiye giderek

38. Genellikle, tartışmalarda alttan alan biriyim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

39. Çevremdeki kişilerin çoğu beni hoşsohbet biri olarak tanır.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

40. Kurallara saygı duyulmasını ve terbiyeyi rahat davranışlardan daha değerli bulurum.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

41. Partilerde, toplantılarda:

a. sessizce arka planda kalmayı tercih ederim

b. ?

c. çekinmeden ön plana çıkarırım

42. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:

a. gençlere iş bulmalarında yardım eden bir danışman

b. ?

c. verimliliği arttırmaktan sorumlu bir endüstri mühendisi

43. İnsanların niyetlerine karşı, her zaman dikkatli olmak gerekir.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

44. Müzikle ilgilenen biri olmak makinelerle ilgilenen biri olmaktan daha ilginç olurdu.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

45. İnsanlar benim hakkımda hemen ön yargı oluşturuyorlar.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. çoğunlukla

46. Ben, şu tarz bir insanım:

- a. yapılması gereken pratik işleri her zaman yapan biri
- b. ?
- c. hayaller kuran ve kendi kendine düşünceler üreten biri

47. Bazı insanlar yakınlık kurulması zor biri olduğumu düşünürler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

48. Hiç hoşlanmadığım insanları, dostça davranarak yanıltabilirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

49. Genellikle, düşüncelerim, teorik konulardan çok uygulamaya yönelik ve somut konularla ilgilidir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

50. Genellikle mesafeliyimdir ve sorunlarımı kendime saklarım

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

51. Bir şeye karar verdikten sonra bile verdiğim kararın doğru olup olmadığını düşünürüm.

- a. genellikle doğru
- b. ?
- c. genellikle yanlış

52. "Farklı" ve "sıra dışı" olan kişilerden pek hoşlanmam.

- a. doğru, genellikle hoşlanmam
- b. ?
- c. yanlış, genellikle onları ilginç bulurum

53. Şöyle bir işi tercih ederim:

- a. kazancı daha yüksek olan ama her an başkalarını o kazancı hak ettiğime inandırmak zorunda olduğum bir iş
- b. ?
- c. sabit, belirli geliri olan bir iş

54. Yanlış bir şey yapmadığımı bilsem de bir ceza alabileceğimi hissederim,

- a. çoğu zaman
- b. ?
- c. hiçbir zaman

55. Bu dünyanın ihtiyacı:

- a. değişmeyen ve durumu koruyan daha çok sayıda insandır
- b. ?

c. dünyayı ilerletmeye yönelik görüşleri olan daha çok sayıda reformcudur

56. Şu tarz oyunları tercih ederim:

a. ekiplerin rakip olduğu

b.?

c. bireylerin rakip olduğu

57. Genellikle, her ayrıntıya ilişkin karmaşık planlar yapmaktansa bazı şeyleri şansa bırakırım.

a. doğru

b.?

c. yanlış

58. Sık sık, kendime acıma duygusunun önüne geçemediğim dönemler yaşarım.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

59. Genellikle, günün en güzel saatleri kendi düşüncelerim ve projelerimle baş başa kaldığım saatlerdir.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

60. Küçük aksilikler beni sinirlendirmez.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

61. Her zaman, sahip olduğum şeyleri mükemmel durumda tutarım. a. doğru

b.?

c. yanlış

62. Bazen, insanlar beni çok çabuk hayal kırıklığına uğratar.

a. doğru

b.?

c. yanlış

63. Şefkat ve sevecenlik duygularımı dile getirirken veya bu duygularımı gösterirken pek rahat değilimdir.

a. doğru, pek rahat değilimdir

b. ?

c. yanlış, rahatımdır

64. Özel yaşamımda kendime koyduğum hedeflere hemen her zaman ulaşırım.

a. doğru

b.?

c. yanlış

65. Maaşı aynı olsaydı bir bilim adamı olmayı bir pazarlama müdürü olmaya tercih ederdim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

66. İnsanlar yanlış bir şeyler yapıyorlarsa, genellikle, onlara ne düşündüğümü söylerim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

67. Duygusal ihtiyaçlarımın:

- a. pek karşılanmadığını düşünüyorum
- b. ?
- c. oldukça iyi karşılandığını düşünüyorum

68. Genellikle, çok heyecanlı ve hareketli ortamlarda olmayı severim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

69. İnsanlar, ahlaki değerlere daha sıkı bir şekilde uyma konusunda, şimdikinden daha ısrarlı olmalıdırlar.

- a. doğru
- b.?
- c. yanlış

70. Şöyle bir giyim tarzını tercih ederim.

- a. düzgün ve dikkat çekmeyen
- b.?
- c. dikkat çeken ve moda uygun

71. Bir grup içinde bütün dikkatler birden bana yönelirse genellikle utanırım

- a. doğru

- b. ?
- c. yanlış

72. İnsanlar tüm güvenlik kurallarını bütün ayrıntılarına kadar takip etmemde ısrar ettiklerinde sinirlenirim.

- a. doğru, bu her zaman gerekli değildir
- b. ?
- c. yanlış, her şeyi tam yapmak önemlidir

73. Tanımadığım kişilerle konuşma başlatmak

- a. benim için hiç sorun olmaz
- b. ?
- c. benim için zordur

74. Bir şiirdeki güzelliğe, iyi yapılmış bir silahtan daha çok hayranlık duyarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

75. Küçük şeylerin beni gereğinden fazla üzmesine izin veriyorum.

- a. bazen
- b. ?
- c. ender olarak

76. İyi konuşan kişilere karşı dikkatli olmak gereklidir, çünkü sizden yararlanmaya çalışabilirler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

77. Sokakta durup bir ressamın resim yapmasını izlemeyi bir binanın inşaatını izlemeye tercih ederim.

- a. doğru
- b.?
- c. Yanlış

78. İnsanlar fırsatını bulduklarında işlerinde tembel olma eğilimindedirler.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. çoğunlukla

79. Birçok konuda aklıma pratiğe geçirilemeyecek sayıda yeni fikir gelir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

80. Yeni tanıdığım biriyle konuşurken gereğinden daha fazla bilgi vermem.

- a. genellikle doğru
- b. ?
- c. genellikle yanlış

81. Dikkatim daha çok:

- a. çevremdeki uygulamaya dönük şeylere yöneliktir
- b. ?
- c. düşüncelere ve hayal dünyasına yöneliktir

82. Yapmadığım bir şey için yanlış yere suçlandığımda:

a. hiç suçluluk duymam

b. ?

c. yine de biraz suçluluk duyarım

83. Ergenlik çağında, anne ve babamdan farklı düşündüğüm zaman, genellikle:

a. fikrimi değiştirmezdim

b. ?

c. onların otoritesini kabul ederdim

84. insaniarası ilişkilerde şöyle davranmak daha iyidir:

a. "kartlarını açık oynamak"

b.?

c. "kartlarını göstermemek"

85. Bazen, unutup affetmektense ödeşmeyi tercih ederim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

86. Su tarz kişileri severim:

a. çok değişmeyen ve ilgi alanları

alışılmış çerçevede olan kişileri

b. ?

c. yaşam hakkındaki görüşlerini tekrar tekrar gözden geçiren kişileri

87. Bazen, etrafımda olup bitenlerden kendimi sorumlu

tutuyorum.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

88. Alışılmış ve tekdüze (rutin) bir işi yaparken:

- a. sıkılmış ve uykulu hissedirim
- b. ?
- c. güvende ve rahat hissedirim

89. Ekip halinde çalışmaktan çok kendi başıma çalıştığımda işleri daha iyi yaparım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

90. Bir fikir ortaya atmadan önce, söyleyeceklerimin doğruluğundan emin oluncaya kadar beklemeyi tercih ederim.

- a. ender olarak
- b. ?
- c. genellikle

91. Biri, açıkladıklarımı anlamakta gecikse bile, oldukça sabırlıyım.

- a. doğru, oldukça sabırlıyım
- b. ?
- c. yanlış, sabırlı olmam zordur

92. Gezmek veya konsere gitmek gibi etkinlikleri:

- a. insanlarla birlikte yapmayı tercih ederim
- b. ?
- c. tek başıma yapmayı tercih ederim

93. Oldukça mükemmeliyetçi bir insanım ve işlerin tam gereği gibi yapılmasını isterim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

94. Beni bekleyen ve yapılması gereken şeylerden dolayı gerginlik yaşamam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

95. İnsanlar gösterdiğim iyi niyete kıyasla, bana daha anlayışsız davranıyor.

- a. bazen
- b. ?
- c. hiçbir zaman

96. Duygularını açıkça gösteren insanlardan hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

97. Küçük şeylerin moralimi bozmasına izin vermem.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

98. Yararlı bir buluşla ilgili bir çalışmaya katılmam söz konusu olsa, tercihim:

a. konuyla ilgili olarak laboratuarda çalışmak olur

b. ?

c. insanlara bunu nasıl kullanacaklarını göstermek olur

99. Beni şu şekilde tanımlamak doğru olur:

a. güçlü

b. ?

c. kibar ve sakin

100. Sık sık gösterilere ve eğlencelere gitmekten hoşlanırım.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

101. Kendimden memnun değilim.

a. bazen

b. ?

c. ender olarak

102. Genellikle, vermem gereken sert tepkileri veremem.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

103. İnsanlar beni dertsiz tasasız biri olarak görür.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

104. Mümkün olduğu kadar her şeyin doğru yapılmasında ısrar eden. oldukça kuralcı biriyim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

105. Oldum olası aşırı utangaçlığımla mücadele etmek zorunda kaldım.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

106. Öğretmenler, din adamları ve benzerleri istediğimizi yapmamızı engellemek için çok fazla zaman harcıyorlar.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

107. Çok sosyal olmayan, içe dönük biri olduğumu düşünürüm.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

108. Genellikle, bir şiirin güzelliğini ustaca planlanmış bir futbol stratejisinden daha çok beğenirim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış



109. İnsanlar açık ve içten olduklarında, diğer kişiler onlardan yararlanmaya çalışır.

- a. çok ender olarak
- b. ?
- c. çoğunlukla

110. Mekanik şeylere hep ilgi duyarım ve bu tür şeyleri tamir etmekte oldukça becerikliyimdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

111. Bazen, düşüncelerime öylesine dalar giderim ki, dikkat etmezsem, eşyalarımın yerlerini şaşırır, küçük talihsizlikler yaşar veya zamanı unuturum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

112. Görünen o ki, karşılaştığım insanların yansından çoğu gerçekten güvenilmez insanlar.

- a. doğru
- b. ?
- c. Yanlış

113. Genellikle, diğer kişileri onların beni tanıdıklarından daha çok tanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

114. Genellikle, insanlar fikirlerimin teorik ve soyut olmaktan çok, gerçekçi ve uygulanabilir olduğunu söylerler.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

115. Hak ettiklerini düşündüğümde insanlara taşı gedğine koyan, iğneleyici sözler söylerim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

116. Bazen, gerçekten yapmamış olsam bile, sanki yanlış bir şey yapmışım gibi hissederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

117. Duygularım hakkında:

- a. insanların ilgi duyduğunu görürsem kolaylıkla konuşurum
- b. ?
- c. sadece mecbur kaldığımda konuşurum

118. Dünyamızı daha iyiye götürecek şekilde değiştirecek yöntemler düşünmekten hoşlanırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

119. Bir toplulukta eleştiriye uğramak keyfimi kaçırmaz.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

120. Bir grup çalışmasında, üyeler arasında hararetli bir tartışma gelişirse, birinin galip gelmesini isterim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

121. Boş bir akşamı şöyle geçirmeyi tercih ederim:

- a. okuyarak veya tek başıma bir proje üzerinde çalışarak
- b. ?
- c. arkadaşlarla bir iş üzerinde çalışarak

122. Yapılması gereken bir iş varsa, muhtemelen:

- a. yapılmasının zorunlu olacağı zamana kadar ertelerim
- b. ?
- c. hemen yapmaya başlarım

123. Öğle yemeğini:

- a. bir grup insanla yemeyi tercih ederim
- b. ?
- c. kendi başıma yemeyi tercih ederim

124. Kibar davranmadıkları ve duygulanma saygı göstermedikleri durumlarda bile insanlara karşı sabırlıyım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

125. Genellikle bir şey yapacağım zaman, ilk önce bu iş için ihtiyaç duyacağım şeyleri düşünmeye zaman ayırırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

126. Bazen, günün olaylarını düşününce gerginleşir, telaşa kapılırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

127. Muhtemelen, arkadaşlarım beni şöyle tanımlayacaklardır:

- a. sıcak ve huzur verici
- b. ?
- c. tarafsız ve resmi

128. Genellikle, gece yattığımda geçirdiğim günden memnun olduğumu hissederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

129. Hoşa giden bir yan uğraş olarak şunu tercih ederim:

a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmayı veya meydana getirmeyi

b. ?

c. toplumsal hizmet veren bir toplulukta çalışmayı

130. Bulduğum grubun ne yapması gerektiğini çok iyi bilirim ve doğal olarak komutayı ele almaktan hoşlanırım.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

131. Müzik dinlerken insanlar yüksek sesle konuşurlarsa:

a. keyfim kaçar ve kızarım

b. ?

c. zihnimi müziğe verebilirim ve rahatsız olmam

132. Diğer kişiler olayları benim gibi değerlendirmediklerinde, genellikle onları kendi tarafıma çekebilirim.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

133. İçimden geldiği gibi davranmanın görgü ve kurallara bağlılıktan daha önemli olduğunu düşünüyorum.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

134. Şakalarımıia insanları güldürmekten hoşlanırım.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

135. Yeni arkadaşlıklar kurarken, genellikle, ilk adımı atan ben olurum.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

136. Pasaklı ve dağınık insanlar gördüğümde onları:

a. olduğu gibi kabul ederim

b. ?

c. iğrenç bulur, kızarım

137. Sosyal toplantılarda (parti, eğlence, vb.) insanlar arasına karışmak bana kolay gelir.

a. doğru

b. ?

c. yanlış

138. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu:

a. inşaat mühendisi

b. ?

c. oyun yazarı

139. Bana dost gözüken insanların arkamdan ihanet edebileceklerinden kuşkulanıırım.

a. çok ender olarak

b. ?

c. sık sık

140. Okulda matematik dersini Türkçe dersine tercih ederdim (ederim).

a. doğru

b. ?

c. yanlış

141. Patronluk taslayan kişiler bana emir vermeye kalkıştığında, istediklerinin tam tersini yaparım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

142. Fikirler üzerinde düşünmeye öyle ilgi duyuyorum ki, bazen, uygulamaya yönelik ayrıntıları gözden geçiriyorum.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

143. Biri bana çok kişisel bir soru sorduğunda tedbirli davranır, cevap vermekten kaçınmaya çalışırım.

- a. genellikle doğru
- b. ?
- c. genellikle yanlış

144. Gönüllü olarak bir iş yapmam istendiğinde, çok meşgul olduğumu söylerim.

- a. bazen
- b. ?
- c. nadiren

145. Bazen, fikirlerim geleneksel veya alışılmış olmadığı için çevremle tam uyuşmam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

146. Çoğu insana kıyasla daha az endişeli biri olduğumu düşünürüm.

- a. doğru
- b. ?

c. yanlış

147. Görüşleri, çoğunluğun görüşlerinden farklı olan kişilerden hoşlanmam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

148. Gerçekten kendimi "açacağım" kişiyi seçerken çok dikkatli davranırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

149. Toplumsal konularla ilgili görüşlerim başka bir kişininkinden farklı olduğunda:

- a. görüşlerimiz arasındaki temel farkların neler olduğunu anlamaya çalışırım
- b. ?
- c. o konuyu kapar, konuşmayı başka şeylere çekerim

150. Arada sırada anlamadığım nedenlerden dolayı belirsiz bir tehlike varmış hissine kapılır ya da aniden şiddetli bir korku duyarım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

151. Bir yemek, yeni ve alışılmadık yiyeceklerin yerine, tanıdık ve gündelik yiyeceklerden oluşuyorsa daha çok hoşuma gider.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

152. Bütün bir sabahı kimseyle görüşmek istemeden geçirebilirim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

153. İnsanları kullanırım.

- a. bazen
- b. ?
- c. hiçbir zaman

154. İki iş arasında vakit kaybetmemek için önceden plan yaparım.

- a. ender olarak
- b. ?
- c. çoğu kez

155. Gergin olduğumda en küçük şeyler bile sinirime dokunur.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

158. Bir şey yaparken veya meydana getirirken:

- a. diğer kişilerle birlikte çalışmayı tercih ederim
- b. ?
- c. kendi başıma çalışmayı tercih ederim

157. Bir işi yürütürken, en küçük ayrıntılara bile iyice dikkat etmedikçe tam olarak memnun olmam.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

158. Kendimi her türlü insana karşı sabırlı olmak üzere eğittim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

159. İnsanlarla duyguları hakkında konuşmayı, başka şeyler hakkında konuşmaya tercih ederim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

160. Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden gelecek kadar enerjiye sahibim.

- a. her zaman
- b. ?
- c. ender olarak

161. Bir işte şunlardan sorumlu olmak daha ilginç olabilirdi:

- a. makinelerle çalışmak veya kayıt tutmak
- b. ?
- c. yeni insanlarla konuşup onları işe almak

162. Günlük yaşamımda, çok ender olarak, başa çıkamayacağım sorunlarla karşılaşırım.

- a. doğru, sorunlarla kolayca başa çıkabilirim
- b. ?
- c. yanlış, sorunlarla başa çıkmakta zorlanırım

163. Bir diğer kişinin düşünce tarzının yanlış olduğunu fark edersem:

- a. dikkatini çekerim
- b. ?
- c. düzeltmeden bırakırım

164. Misafir çağdırmaktan ve onları eğlendirmekten büyük zevk alırım.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

165. Yaptığım işlerde bir miktar rekabetin olması hoşuma gider.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

166. Kurallar iyi nedenler bulunduğunda çiğnenebilir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

167. Büyük bir grup önünde konuşmak bana zor gelir.

- a. doğru, genellikle zor gelir
- b. ?
- c. yanlış, bir sıkıntı yaratmaz

168. Titizlik ve kusursuz beceri isteyen işlerde çalışmayı severim.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

169. Sosyal ortamlarda güvensizimdir.

- a. doğru
- b. ?
- c. yanlış

170. Çocukluğumda şunu; yaparak daha çok vakit geçirirdim:

- a. araç-gereçlerle bir şeyler yapmak ya da meydana getirmek
- b. ?
- c. kitap okumak, hayal kurmak

**Aşağıdaki sorular problem çözmeyi gerektiren sorulardır.**

**Her sorunun SADECE BİR doğru cevabı vardır.**

**Herhangi bir sorunun cevabından emin değilseniz, en iyi tahmininizi işaretleyin.**

**ÖRNEK SORU:**

"Yetişkin" ile "çocuk" arasındaki ilişki "kedi" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. kedi yavrusu
- b. köpek
- c. bebek

Anlaşılabacağı gibi, "kedi yavrusu" en mantıklı cevaptır. Cevap kağıdınızda "a" seçeneğini işaretlemeniz gerekmektedir.

171. "Dakika" ile "saat" arasındaki ilişki "saniye" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dakika
- b. milisaniye
- c. saat

172. Aşağıdaki kesirlerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a.  $\frac{3}{7}$
- b.  $\frac{3}{11}$
- c.  $\frac{3}{9}$

173. "Yorgun" ile "iş" arasındaki ilişki "gururlu" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. başarı
- b. tebessüm
- c. mutlu

174. "Sürpriz" ile "garip" arasındaki ilişki "korku" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. dehşetli

- b. endişeli
- c. cesur

175. Şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi gelmelidir?

**X0000XX000XXX**

- a. oxxx
- b. xooo
- c. oxxx

176. "Yakın gelecek" ile "hiçbir zaman" arasındaki ilişki "yakın" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hiçbir yerde
- b. uzak
- c. başka yerde

177. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. kedi
- b. yakın
- c. ağaç

178. "Alev" ile "ısı" arasındaki ilişki "gül" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. diken
- b. kırmızı taç yaprak
- c. koku

179. "Daha iyi" ile "en kötü" arasındaki ilişki "daha yavaş" ile aşağıdakilerden hangisi arasında vardır?

- a. hızlı

- b. en iyi  
c. en çabuk

- b.  $4/3$   
c.  $3/2$

180. Aşağıdaki sözcüklerden hangisi diğer ikisinden farklıdır?

- a. düz  
b. zikzak  
c. geniş

185. şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- 1,2,0,3,-1,**  
a. 5  
b. 4  
c. -3

181. şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- 1, 4, 9,16,**  
a. 20  
b. 25  
c. 32

182. şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- A, B, , F,**  
a. G  
b. L  
c. H

183. şu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- E, H, J,**  
a. K  
b. L  
c. N

184. şu sayı dizisinin sonuna aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- $1/12, 1/6, 1/3, 2/3,$**   
a.  $3/4$