

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

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİYLE
İLGİLİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ KONUSUNDA
ÖĞRETMEN VE OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zuhal COŞKUN

İSTANBUL,2006

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETNE ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE
İLGİLİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ KONUSUNDA
ÖĞRETMEN ve OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Zuhal COŞKUN
EY62451-002

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr.
Seval AKBIYIK

İSTANBUL,2006

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.25.09.2006

Zuhal COŞKUN

ÖZ GEÇMİŞ

1963 Sivas –Divriği doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Divriği’de Lise eğitimimi İstanbul’ da tamamladım.

İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Jeoloji Mühendisliği Bölümünden 1985 yılında mezun oldum.

İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesindeki Öğretmenlik Formasyonu eğitimimi 1993’de tamamladım.

Özel sektörde mühendis olarak 5 yıl çalıştım.4 yıl sözleşmeli öğretmen olarak çalıştım ve 9 yıl devlet okullarında öğretmen ve yönetici olarak görev yaptım.

Halen Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü olarak görev yapmaktayım.

2004 Güz döneminde Beykent Üniversitesi’nde başladığım yüksek lisans eğitimimi de bitirmiş bulunmaktayım.

ÖNSÖZ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de gelişmenin ve değişimin temel kaynağı eğitimidir. Genç bir nüfusa sahip olan ülkemizin bu gençleri, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılması, ülke beklentileri ve politikaları doğrultusunda yetiştirilmesi eğitim ile olacaktır. Bireysel ve toplumsal gelişmede birçok etken rol oynamaktadır Eğitim bunun en önemli parçasıdır. Öğretmen, eğitimin uygulanmasında en önemli halkadır. Öğretmenin verimliliğini artırmak, beklentilere ulaşmakta en önemli fonksiyondur. Öğretmenin kişisel nitelikleri verimliliğini artırmakla birlikte önemli diğer faktörde okul müdürlerinin yönetim işlerini yaparken uyguladığı davranışlardır.

Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmenin verimliliğini nasıl etkilediği konusunda yapılan bu araştırmanın okul ve kurum yöneticilerine katkı sağlayacağı düşüncesindeyim.

Yüksek lisans derslerinde, kendisinin bilgi ve görüşlerinden faydalandığım, ayrıca tez çalışmam süresince de metodolojik, istatistikî açıdan yardımlarını gördüğüm ve tezimin kısa sürede tamamlanmasında her türlü katkıyı sağlayan Yrd. Doç.Dr. Seval AKBIYIK'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın tamamlanmasında katkısı olan okul müdürü ve öğretmenlerine sonsuz teşekkür ederim.

Özellikle eğitimim ve çalışmalarım boyunca her türlü desteği sağlayan eşim M.Koç.COŞKUN'a ve bu çalışmalar sürecinde gülen yüzü ile hep yanımda olan kızım Ayça COŞKUN'a çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2006

Zuhal COŞKUN

ÖZET

Bu çalışma ile okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliği üzerine etkisi araştırılmıştır.

Bu kapsamda genel olarak; okul müdürlerinin planlama, örgütleme, karar verme, eşgüdümleme ve değerlendirme ve denetlemeye ilişkin okulda yapılması gereken işlerle ilgili davranışların öğretmenleri etkileme düzeyi, öğretmen ve okul müdürlerinin bu davranışı ne derece uyguladığı sorgulanmıştır.

Araştırma İstanbul İli Büyükçekmece ilçesindeki 58 Devlet İlköğretim Okullarında gerçekleştirilmiştir. Örneklemdaki okullarda 227 öğretmen ve 58 okul müdürüne 45 soruluk verimlilik düzeyi ve uygulanma düzeyi olmak üzere iki ayrı likert tipi anket uygulanmıştır.

Araştırma bulgularında devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetim süreçleri ile ilgili davranışların uygulanma derecesini orta düzeyde buldukları ve bu yargının demografik faktörlerden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

Within this work the effect of behavior of the school principals which is relevant to the managing procedures on the teacher efficiency, was examined.

In general the school principals level of affecting the teachers by planning,organizing,decision making,coordinating and evaluating and supervising that are related to the works which are to be materialized at school ,teachers and headmasters implementing degree of this behaviour was inquired.

The research was carried out in 58 state primary schools in Büyükçekmece district of İstanbul province.Two different surveys of the 45 questions on efficiency level and of putting into practice were conducted in the sampling schools on 227 teachers and 58 school principals.

In the findings of the researches it was discovered that the teachers found out the putting in to practice level of the behaviour which is related to the managing procedures were in average level and the judgement was free of demographic factors.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1.YÖNETİM

1.1. Yönetim Kavramı.....	1
1.2.Yönetim Yaklaşımları.....	2
1.2.1.Sorun Odaklı Yönetim.....	2
1.2.2.Süreç Odaklı Yönetim.....	2
1.2.3.Otokratik Yönetim.....	2
1.2.4.Koruyucu Yönetim.....	3
1.2. 5.Destekçi Yönetim.....	3
1.2.6.Birlikçi Yönetim.....	3
1.3.Yönetim Biliminin Kısa Tarihçesi.....	3
1.3.1.Bilimsel Yönetim Anlayışı.....	3
1.3.2.Klasik Örgüt Teorisi.....	4
1.3.3.Neoklasik Yönetim Anlayışı.....	5
1.4.Yönetim Fonksiyonları.....	7
1.4.1.Tanımı.....	7
1.4.1.1.Planlama.....	7
1.4.1.2.Örgütlenme.....	8
1.4.1.3.İletişim.....	9
1.4.1.3.1.Dikey İletişim.....	10
1.4.1.3.1.a.Aşağıya Doğru İletişim.....	10
1.4.1.3.1.b.Yukarıya Doğru İletişim.....	10
1.4.1.3.2.1.c.Yatay İletişim.....	10

1.4.1.4.Güdüleme.....	11
1.4.1.5.Denetleme Ve Değerlendirme.....	12
1.4.1.5.1.Denetleme.....	12
1.4.1.5.2.Değerlendirme.....	12
1.4.1.5.3.Değerlendirme Süreci.....	13

2. EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1.Eğitim Yönetimi Tanımı.....	14
2.1.1.Eğitim Yönetiminin Diğer Alanlarla Olan İlişkisi.....	15
2.1.2.Etkili Bir Eğitim Yöneticisinin Özellikleri.....	16
2.2.Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirmek için yapılan Çalışmalar.....	18
2.3.Eğitim Yöneticilerine Yönelik Hazırlanan Hizmetiçi Eğitim Çalışmaları.....	23
2.4.Eğitim Yöneticiliği İle İlgili Bazı Araştırmalar.....	26

3. YÖNETİCİ VE LİDER

3.1.Yönetim.....	35
3.2.Yönetici.....	35
3.2.1.Yöneticinin Yönetsel Becerileri	36
3.2.2. Göreve ve İlişkilere Göre Yönetici Türleri.....	37
3.2.2.1.Kopuk Yönetici.....	37
3.2.2.2.Terk edilen Yönetici.....	37
3.2.2.3.Bürokrat Yönetici.....	38
3.2.2.4.İlgili Yönetici.....	38
3.2.2.5.MisyonerYönetici.....	38
3.2.2.6.Geliştirici Yönetici.....	3
3.2.2.7. Adanmış Yönetici.....	39
3.2.2.8. Yetkeci Yönetici.....	40

3.2.2.9. İyicil Yetkeci Yönetici.....	40
3.2.2.10. Bütünleşmiş Yönetici.....	40
3.2.2.11. Ödücü Yönetici.....	41
3.2.2.12. Yürütücü Yönetici.....	41
3.3.Lider.....	41
3.3.1.Liderin Güç Kaynağı	43
3.3.1.1.Yasal güç.....	43
3.3.1.2.Ödül Gücü.....	43
3.3.1.3.Zorlayıcı Güç.....	44
3.3.1.4.Uzmanlık Gücü.....	44
3.3.1.5.Karizmatik Güç.....	45
3.3.2.Liderin Kişilik Özellikleri.....	45
3.3.3.Yönetici Ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	49
3.3.4.Yeni Liderlik Paradigması.....	50
3.3.5.Bazı Liderlik Kuramları.....	52
3.3.5.1.Kültürel Lider.....	52
3.3.5.2.Vizyoner Liderliklik.....	53
3.3.5.3.Süper Liderlik.....	54
3.3.5.4.Transformasyonel Liderlik.....	55
3.3.5.5.Eğitimsel Liderlik	55
3.3.5.6.Öğretimsel Liderlik.....	56

4.OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİ DÜZEYİ İLE İLGİLİ ÖRNEK ÇALIŞMA

4.1.Problem.....	58
4.2.Amaç.....	58
4.3.Araştırmanın Önemi.....	59
4.4.Varsayımlar.....	60
4.5.Sınırlılıklar.....	60
4.6.Tanımlar.....	60
4.7.Araştırma Modeli.....	61
4.8.Evren ve Örneklem.....	61

4.9.Veriler Ve Toplanması.....	63
4.10.Verilerin Değerlendirilmesi.....	63
5.BULGULAR VE YORUMLAR	
5.1.Deneklerin Kişisel Nitelikleri.....	64
5.1.1.Deneklerin Yaş Durumu.....	64
5.1.2.Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	65
5.1.3.Deneklerin Medeni Durumu.....	65
5.1.4.Deneklerin Mezun Olduğu Okullara Göre Durumu.....	65
5.1.5.Meslekteki Kıdemleri.....	66
5.1.6 Deneklerin Katıldığı Kurs Ve Seminerler.....	66
5.2.Kişisel Niteliklerin İş Verimliliğine Etkisi.....	67
5.3.Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışlarının Öğretmen Verimliliğine Etkisi Toplu Sonuçlar.....	69
5.4.Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışlarının Uygulanma Düzeyi Toplu Sonuçları.....	71
5.4.1.Karar Vermeye İlişkin Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi.....	73
5.4.2.Planlama İle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi.....	75
5.4.3.Örgütlenme İle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi.....	79
5.4.4.İletişimle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi.....	
5.4.5.Eş Güdülemeye İlişkin Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi.....	84
5.4.6.Denetleme Ve Değerlendirme İle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi.....	86
6.SONUÇ	89
KAYNAKLAR	92
EKLER	95
TABLolar	105

GİRİŞ

Eğitim bir toplumdaki değişimi temelden etkileyen ve toplumun her kesimine yayılmasını sağlayabilecek en sağlıklı araçtır. Dünya devletlerinin eğitime verdiği önemde bunun bir göstergesidir. Milletler beklentileri doğrultusunda yeni yetişen nesilleri bilgi, beceri ve değer sistemleriyle yetiştirmek isterler. Türk eğitim sistemimiz bir yandan milletimizin tarihini, kültürünü ve değer yargılarını öğretirken bir yandan da ağdaş, fen ve teknolojiye duyarlı, gelişmeye ve değişmeye açık, düşünen, düşündüğünü uygulamaya geçirme becerisine sahip, yarının üretken insanını yetiştirmekle sorumludur. Yzyılımıza damgasını vuran bilgi teknolojideki hızlı gelişmeler, eğitim sistemimizi bu hızlı değişimi ayak uydurmaya zorlarken verimliliğin artırılması için bir yandan da eğitimde yeni anlayışlara, yeni liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitimde gelişmişlik, liderlik ve verimliliği artırma ile ilişkilidir. Sorun liderlik özelliği olan, çalışanları motive etmesini bilen kişilerin yönetici olarak işbaşına getirilmesiyle üzülebilir. Eğitimde liderliğin sürmesi, bu yetiştirme sürecinin devamlılığına ve böyle lider yöneticileri sistem içinde tutabilecek özendirici öğelerinin konulmasına bağlıdır. Bu nedenle yeni lider yöneticilerin iş başına getirilmesi ve işbaşındakilerin de geliştirilmek üzere sürekli eğitime alınması gerekmektedir.

Verimlilik tüm dünyanın ortak sorunudur. Eğitimde verimliliğin iki boyutu olduğunu görürüz. Birincisi nicel yani mezun olan ğrenci sayıları dikkate alınır, diğeri ise niteliktir. Esas verimlilik mezun edilen öğrencilerin niteliklerinin ne düzeyde olduğudur. Nitelikli insan yetiştirmede en önemli pay öğretmene düşmektedir. Öğretmen yetiştiren kurumların sayısını ve kalitesini artırmak devletin geleceği güvence altına almak yatırım amacıyla yapacağı en önemli yatırımdır.

Nitelikli ve kaliteli eğitimle birlikte yetişen öğretmenler içinden liderlik özelliği olanları yönetici olarak yetiştirmek ve gerekli konumlara getirmek gerekir. Bu şekilde etkin okul müdürleriyle öğretmen verimliliği artacak, dolayısı ile öğrenci verimliliği ve başarısı da artacaktır.

Okul müdürlerinin daha verimli çalışması demek; etkin bir öğretim lideri olmaları ve eğitim iş görenleriyle daha etkin iletişim içinde olmaları ve eğitim öğretime idari görevden daha fazla zaman harcamaları ile mümkün olacaktır. Okul müdürlerinin hâlihazırda öğretmenlerle ne kadar etkili bir iletişim içinde olduğu ve bu etkileşimin öğretmen verimliliğini nasıl etkilediği araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmayla okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmen verimliliğine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri araştırılarak konuya bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. YÖNETİM

1.1.Yönetim Kavramı

Yönetim, değişik kültürlerde farklı biçimlerde anlamlandırılan ve tanımlanan bir kavramdır.

Türkçede yönetim, idare etmek, idareci, yönetici olarak ifade edilen kelimeler kullanılırken, ingilizcede yönetimle ilgili “management”, manager, administration, vb. gibi kelimeler kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra kullanılan “leader” kelimesi Türkçede lider olarak ifade edilen bir kavramdır ve farklı kültürlerde farklı anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır.

Yönetim; belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.¹

Yönetim; kurumu amacına ulaştırabilmek için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır.²

Başka bir tanımla yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, planlama, örgütlenme, koordinasyon, isteklendirme ve değerlendirme fonksiyonlarını sistemli bir şekilde örgütün(kurumun)ihtiyaçlarına göre uygulamaktır.

Yönetmenin bilimsel bir temeli olmalı ve kişisel becerilerle bu süreç gerçekleştirilmelidir. Yani yönetici, bilimsel bilgilerle donanımlı olup bunları hayata geçirirken bir sanat icra eder gibi yaratıcı ve akorttu iyi yapan kişi konumunda olmalıdır.

Yönetimle ilgili diğer tanımlamalar şöyledir;

¹ Eren E,Yönetim ve Organizasyon.,Beta Basım A.Ş.,Nisan 2003.,s.3

² Erdoğan İ,Okul Yönetimi Öğretim Liderliği.,Sistem Yayıncılık.,Eylül 2004.,s.4

Yönetim, değişen durumlarda bozulan dengelerin eskisinden farklı biçimde kurulması sürecidir.

Yönetim, insanın işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabasının toplamıdır.

Yönetim, mevcut kaynaklarla iş görme, beklenen güçlükleri yenme, beklenmeyen güçlüklerle uğraşmadır.³

1.2.Yönetim Yaklaşımları

1.2.1.Sorun Odaklı Yönetim

Bu yönetim anlayışında sorunun çözülmesi esas amaçtır. Yönetim çalışmaları sorunla ilgili mevzuat ve bürokratik işlemler üzerinde yoğunlaşır.

1.2.2.Süreç Odaklı Yönetim

Bu yönetim anlayışın da sonuçların kontrolü değil, üretim esnasında etkide bulunma ve süreci amaca uygun hale getirme esastır. Yalnızca sonuca değil sürece de önem verilir ve çalışanların performansını artırmak için çalışmalar yapılır.

1.2.3.Otokratik Yönetim

Baskıcı bir yönetim anlayışı hakimdir. Yönetim tek kişinin elindedir ve çalışanlar koşulsuz olarak bu emirleri yerine getirmek zorundadır. Gücünü yasalardan ve makamdan alır. Emirlerle uymayan astlar cezalandırılır. Astlar için sıkı bir denetim söz konusudur.

³ Erdoğan, a.g.e.,s.6

1.2.4.Koruyucu Yönetim

Kurumun amaçlarının ikinci planda olduğu, çalışanların gereksinimlerinin ön planda tutulduğu yönetim şeklidir. İş tatmini, iş görenlerin memnuniyetini sağlanması temel hedeftir. Böylece kuruma bağlılığın artacağı ve verimliliğin yükseleceği düşünülür.

1.2.5.Destekçi Yönetim

Bu anlayışa göre çalışanlar, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklenirler. Böylece çalışanların daha etkin olması, sorumluluk almayı istemeleri ve kararlara ve yönetime katılma isteklerinin artacağı varsayılır.

1.2.6.Birlikçi Yönetim

Eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda görülen bir yönetim yaklaşımıdır. Takım çalışmasına önem verilir. Çalışmalarda bürokratik engellerin kaldırılmasına, ihtiyaçların sorunsuz bir şekilde karşılanmasına önem verilir. Bu şekilde yaratıcılığın artacağı, kuruma yüksek düzeyde iş görenlerin katkıda bulunacağı düşünülür.

1.3.Yönetim Biliminin Kısa Tarihçesi

1.3.1.Bilimsel Yönetim Anlayışı

Bu yönetim anlayışının babası Frederick Wislow Taylor'dur. Bu akımın etkileri XX. yüzyılın başlarından 1930'lara kadar hakim olmuştur.F.W.Taylor;yönetimi,verimlilik ,üretkenlik açısından ele almıştır.Dolayısı ile çalışan ile iş arasındaki etkileşime öncelikle yer vermiştir.

Temel ilkeler kısaca;

- Örgütler, bir takım ekonomik amaçları ve üretimi gerçekleştirmek için vardır.
- Üretimin örgütlenmesi için en iyi yöntem ve yol yoktur. Bu yöntem ve yol sistemli ve bilimsel çalışmalarla belirlenir.
- Üretimi artırmak, işbölümü ve uzmanlaşma ile sağlanabilir
- İnsanlar ve örgütler, akılcı ve ekonomik ilkelere göre eylemde bulunurlar.

Taylor'a göre yöneticinin temel görevi, emrindeki 5 M'i kullanarak örgüt amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmektir.

Bu 5 M şunlardır: insan(man), para(money), malzeme(material), makine(machine), yöntem(method).⁴

1.3.2.Klasik Örgüt Teorisi

Birey ile işin uyumu esasına dayanan Bilimsel Yönetim Anlayışı ile aynı dönemde ortaya çıkan bir ekoldür. Bu ekolün amacı; etkili bir örgüt yapısını önerebilmektir. Fayol, Urwick ve Weber ekolün temsilcilerindedir. Özellikle Weber, bürokratik örgüt yapısının en iyi örgüt yapısı olduğunu vurgulamış; bu yapıyı mantıklı, rasyonel ve verimli olarak tanımlamıştır.

Weber 'e göre ideal bürokrasinin unsurları şunlardır:

—Öncelikle belirgin bir iş bölümü yapılmalıdır. Bu iş bölümü ile oluşacak her pozisyonda o konunun uzmanı istihdam edilmelidir.

—Bir otorite hiyerarşisi oluşturulmalıdır. Emir komutada birlik prensibi uygulanmalı; her astın doğrudan emir aldığı tek bir üstü olmalıdır.

—Örgüt içindeki birimlerde belli bir performansın ortaya çıkmasını sağlayabilmek için örgüt genelinde kaide, kurallar ve izlekler olmalıdır.

—Örgüt içinde istihdam ve yükselmeler keyfi olmayan esaslara dayandırılmalıdır. İşe alma ve ilerlemelerde esas, bireyin teknik bilgi ve becerisi olmalıdır.

—Örgütün sahibi ile yönetici ve çalışanları birbirinden farklılaşmalıdır. Özellikle yönetim profesyonel yöneticilere bırakılmalıdır.

—Pozisyon kişiye değil, işe bağlı olmalıdır.

—Sağlam bir dokümantasyon sistemi oluşturulmalıdır. Alınan kararlar, kurallar, işleyişe ilişkin birçok belirleme yazılı hale getirilerek dosyalanmalıdır.⁵

⁴ Şişman M& Turan S.,Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.,Pegem A Yayıncılık,2002.,s.11.

⁵ Kul H.,Beykent Üniversitesi., Örgütsel Davranış Ders notları.,2005

1.3.3.Neoklasik Yönetim Anlayışı

Neo-klasik yönetim teorisinde insan, her şeyden önce sosyal bir varlıktır. Bu akım 1940–1950 ‘ler de etkili olmuştur. Bu teoriyi savunanların örgüt, yönetim ve örgütteki insan kavramları şunlardır: Kişiler arası ilişkiler, sosyal ve teknik sistemler arası etkileşim ve uyum, grup ve grup davranışı, informal grup/örgüt, liderlik, motivasyon,karara katılma,moral,iş doyumunu,çatışma gibi konulardır.Elton Mayo,Kurt Lewin,Cherter I. Barnard ve Chris Argyris neo klasikler içinde yer alır.⁶

Dr. Mayonun çalışmalarından etkilenen McGregor,Taylor ,Weber ve Fayol’un klasik yönetim kuramının tasvirini yapmıştır.Douglas McGregor’un ve buna X Kuramı adını vermiştir.

McGregor’a göre X kuramının varsayımları şunlardır:

- Ortalama (vasat) insan, işi sevmez.
- Sorumluluktan kaçır hırslı değildir.
- Bencildir, kendi amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
- Yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz.
- Parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir.

Mc Gregor daha sonra Bilimsel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması.” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir:

- Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- Başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümümüzde tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağılmıştır.

⁶ Şişman M.,Turan S.,Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.,Pegem Yayıncılık,s.16

Böylece McGregor, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımını başlatmıştır. Bu varsayımlar o kadar etkili olmuştur ki, bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşüncede Y teorisinin ilkelerine değinmeden geliştirilememiştir.⁷

Z Kuramı William Ouchi'nin (1982) çalışmasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar kuramı ile McGregor'un Y Kuramı birleşmektedir. Z kuramı yönetim ve işçilerden oluşan küçük grupların yaratılması için ‘kalite çemberlerinin’ geliştirilmesini vurgulamaktadır. Yöneticiler şirketin hedeflerini açıklar ve işçinin desteğini kazanır. Yönetim ve işçiler şirketi uzun dönemli düşünürler.

Y Kuramı ile Z Kuramı arasındaki temel farklılık;

Y Kuramının bir kişinin lider sivilinin bir örneği olmasıdır. Z kuramı en yüksek verim ve üretime ulaşmak için tüm örgütün kültürü bu kültürün nasıl işlev yaptığı üzerinde yoğunlaşır.

Z kuramına göre;

—İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.

—İnsan doğuştan ne iyidir, ne kötüdür. Koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.

—İnsan en yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.

—Güdüleme ne dıştan zorlama ile ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.

—İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.⁸

Günümüzde bazı araştırma sonuçları iş görenleri güdüleyen çalışma etmenleri olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu bilgiler okuldaki tüm personelin işlerini zenginleştirmelerinde okul liderlerine değerli bilgiler sağlamaktadır.

⁷ Eren E,a.g.e.,s.43.

1.4.Yönetim Fonksiyonları

1.4.1.Tanımlı

Yönetim süreci denilince, yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler anlaşılmalıdır. Yönetici hangi yönetim kademesinde olursa olsun, mutlaka yerine getirmesi gereken belli başlı 5 fonksiyon vardır. Bunlar; planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm ve değerlendirme-denetimdir.

1.4.1.1.Planlama

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak takip edilecek yolun tespiti demektir. Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır.⁹

Plan; örgütün gereksinimlerinin saptanması ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar.¹⁰

Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yönetici neyin, nasıl yapılacağını iyi planlamak durumundadır. Bu yüzden yıllık çalışma planı hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı gibi durumları ayrıntılı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha az harcama, daha az zaman ve daha az insan gücü ile sonuç alma çabası içinde olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır;

- 1.Hedefin geçici olarak belirlenmesi
- 2.Belirli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması.
- 3.Okul için hedeflerin bir programa dönüştürülmesi

⁹ Kemal K .,Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye Uygulamaları.,BilimYayımları,1991,s.10.

¹⁰ a.g.e., s.11.

- 4.Hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin yönünü belirleme
- 5.Planı uygulamaya koyma
- 6.Programın etkinliğini sürekli olarak değerlendirme
- 7.Sonuçlara bakarak gerekiyorsa yeniden planlama

Planlama, bulunduğunuz nokta ile varmak istediğiniz nota arasındaki boşluğu birleştiren köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır.¹¹

Bir okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendireceği personeli katmalıdır.

1.4.1.2.Örgütlenme

Belirlenen amaçlara ulaştıracak görevlerin, bunları yapacak alanlarda da aranacak özelliklerin belirlenmesi, görevlerin nasıl gruplanacağı, kimin kime rapor vereceği, kararların hangi düzeylerde alınacağı soruları örgüt yapısının oluşturulmasını gerektirir ki bu fonksiyon örgütlenmedir.¹²

Örgütlenme; düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme sonucunda oluşan yapı sayesinde değişik yararlar sağlanır. Öncelikle amaca ulaşmak kolaylaşır. Elde bulunan maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımı etkinleşir. Bu şekilde verimlilikte yükselir. Bireylerin görev ve sorumlulukları belirlendiğinden kişiler arası çatışma azalır.¹³

Örgütlenme, planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenirken, örgütlenme aşamasında amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yürütecek kişilerin rol ve sorumlulukları belirlenir.

¹¹ Binuğ A.,Yönetim Görevleri.Ankara:Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21,1976 s.29

¹² Kul H.,Beykent Üniversitesi.,Örgütsel Yönetim Ders Notları.,2005,s.4/6

¹³ Erdoğan İ,a.g.e.,s.66

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütlenme yapmak durumundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan eğitim iş görenlerinin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, komisyon ve benzeri çalışmalarını planlaması gerekir.¹⁴

Bu işlev, bir örgütte yürütülecek etkinliklerin saptanmasını, bu etkinliklerin kümelenendirilmesini ve yönetsel yetke ve sorumluluğun paylaşılmasını da içerir.

1.4.1.3.İletişim

Sözlü ya da yazılı mesajın, bir kaynaktan alıcıya ulaşmasıdır.

İletişim; bireylerin çeşitli anlamları taşıyan ifadelerini birbirleriyle paylaşmalarıdır. İletişimde bireyin anlatmak istediği ile karşı tarafın zihninde oluşturduğu resim aynı olduğunda sağlıklı bir iletişim sağlanmış demektir.

Örgüt içerisinde bireyden bireye veya gruba aktarılan bilgiler duygusal olarak kendilerini ifade etmelerine imkân tanıdığı gibi, örgüt içindeki rahatsızlıkların anlaşılması, olumlu gelişmelerin takibi ve çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerini de sağlar. Dolayısı ile işe motive olma, verimli çalışma oranı da artar. Ayrıca doğru iletişim sağlandığında üst yönetimin karar verme noktasında daha faydalı ve performansı yükselten ve üretimin artışı sağlayan kararlar alacağı beklenir. İletişim olmadan benimsenmiş, kabul görmüş, ortak bir amaç ve bu amacın gerçekleşmesi için ortak bir çabadan söz etmek mümkün değildir. Okul içi iletişimin önemini ikiye katlayan neden öğretimin iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileme sürecidir.Etkileşimin aracı ise iletişimdir.¹⁵

Örgüt içerisinde iletişim, dikey ya da yatay yönde olabilmektedir. Örgüt yapısının başarısı, iletişim kanallarının iyi işleyişine bağlıdır.

¹⁴ Başaran İ.E.,Türkiye Eğitim Sistemi.,Ankara:Gül Yayınevi.,1994.,s.49

¹⁵ Başaran İ.E.,a.g.e.,s.64

Bu anlamda yönetim süreçlerinin (planlama, karar verme, örgütleme, denetim...) başarısını da iletişimin başarısına bağlı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

1.4.1.3.1.Dikey İletişim

1.4.1.3.1.a.Aşağıya Doğru İletişim

Üst yönetimden astlara amaçları bildirildiği, işe ilişkin direktiflerin verildiği, bilgi, görüş, emir, önerilerin aktarıldığı, performans değerlendirme sonuçlarının verildiği, iletişim şeklidir. Uygulamada en çok kullanılan iletişim şeklidir. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştiği için ara basamakların çok olması durumunda sağlıklı iletişim sağlanamaz. Formalizasyonu yüksek örgütlerde iletişim genellikle yazılı olarak yapılır. Açık bir ifade kullanılarak yapılan yazılı emirler filtrelemeyi (göndericinin bilgiyi manipüle ederek alıcının hoşuna gider hale getirmesi) mümkün olduğunca azaltmaktadır.

1.4.1.3.1.b.Yukarıya Doğru İletişim

Örgüt ya da grup içinde aşağıdan yukarıya doğru iletişim de kurulabilir. Bu sayede astlar üstlerine şikâyetlerini, ihtiyaçlarını, önerilerini aktarabilirler. Bu iletişim sözlü olabileceği gibi, şikâyet ve istek kutusu adı altında yazılı olarak da olabilir. Bu iletişim yöntemiyle üstler astların kendileri hakkındaki bakış açısını da öğrenebilirler.

1.4.1.3.2.1.c.Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgütte çalışan aynı düzeydeki personel arasındaki iletişimidir. Yatay iletişim formaliteden uzak olduğu için zamandan tasarruf sağlanır.

1.4.1.4.Güdüleme:

İş verimliliğinin artması için insanların çalıştığı ortamdan ve iş çevresinden memnun olması gerekir. İnsanları çalışmaya sevk eden bu faktörleri sağlamak yöneticinin görevidir.

“Motive”teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenir. Güdüleme bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Bir veya birden fazla insanı, doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.¹⁶

İnsanların birbirlerinden farklı iç istek ve ihtiyaçları olabilir. Bunlar tatmin edildikleri veya edilmedikleri zaman artabilir veya azalabilir. Bazı ihtiyaçlar tatmin edildikleri halde kişinin arzu ve hedefleri büyüyerek devam eder. Yeni hedefler ve istekler gelişir. İnsanların bu isteklerinin tatminin, iş verimliliğini artıracığı düşünülür. Bu amaçla insanı tanımak, onun psikolojisini bilmek ve kişileri buna göre yönlendirerek motive etmek gerekir.

A.H.Maslow isimli düşünür, bütün insan ihtiyaçlarını aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içerisinde incelemiştir. Bu kademeler şunlardır;

- 1-Fizyolojik ihtiyaçlar(yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme)
- 2-Güvenlik ihtiyacı(yaşlılık,hastalık gibi durumlar için hayatı garanti altına almak..)
- 3-Ait olma ve sevgi ihtiyacı(kendini anlama, sevme, şefkat.)
- 4-Değer ihtiyacı(saygı görme , başarı..)
- 5-Başarma, kendini gerçekleştirme ihtiyacı(kişisel yaratıcılık ve keşif yapma, görevi orijinal bir şekilde yapma.

İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğinin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin en iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından

¹⁶ Eren E.,a.g.e,s.554

daha önemlidir. Böylece yaşanan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da rolü büyük olmaktadır.¹⁷

1.4.1.5.Denetleme Ve Değerlendirme

1.4.1.5.1.Denetleme

Davranışı kontrol etme, yapılanlarının yapılması istenenlere ne derece uyduğunun kontrolüdür. Örgütün amaçları doğrultusunda yapılan işleri kural ve ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini kontrol sürecidir.

1.4.1.5.2.Değerlendirme

İşi yapana ve işe ilişkin olarak varılan yargıdır.¹⁸Değerlendirmenin amacı; uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.¹⁹

Değerlendirme; bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı,dışardan veya içerden,statik veya dinamik olarak yapılabilir.Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için , iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak,yönetsel bir sorumluluktur.²⁰

Değerlendirme, yönetim sürecinin en önemli öğelerinden biridir. Eğitim sürecinde yer alan bütün etkinlikler sürekli olarak değerlendirilmek durumundadır. Okulun ulaşılmak istenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek ancak değerlendirme ile olanaklıdır.²¹

¹⁷ Eren E.,age.s.562

¹⁸ Başaran İ.E.,Türk Eğitim Sistemi.,Ankara:Gül Yayınevi.,1994.,s.79

¹⁹ Bursalıoğlu Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış .,Pegem A Yayıncılık.,Ankara 2000.,s.128

²⁰ Aydın M.,Eğitim Yönetimi.,Hatipoğlu Yayınları.Ankara.,1994.,s.161

²¹ Demirtaş H.,Eğitim Yöneticisi Davranışları.,S.29 .,Tez Yayınlanmamış

1.4.1.5.3.Değerlendirme Süreci:

1-Neyin değerlendirileceğinin belirlenmesi

2-Performans standardının belirlenmesi

3-Ölçümün yapılması

4-Sonuçların belirlenen standartla karşılaştırılması

5-Yeniden ele alma.

6-Değerlendirme ve düzeltme(çözüm) aşamalarından oluşur.²²

Değerlendirme; üstler tarafından yapılabileceği gibi, grup tarafından ya da astların üstleri değerlendirmesi, çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme, grup tarafından yapılan değerlendirme şeklinde olabilir.

Değerlendirmede en stratejik sorunlar, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne derece bağlı bulunduğuudur.

Değerlendirme, korkutucu olmaktan uzak olmalıdır. Çalışanlar için özendirici, iş verimliliğini artırıcı, rahat bir şekilde çalışmasını destekleyecek özellikte olmalıdır.

²² Erdoğan İ.,a.g.e., s.75-76

2. EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1.Eğitim Yönetimi Tanımı

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlar devletin gözetim ve denetimi altındadır. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptanan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin temel politikasını uygulamakla yükümlüdürler.²³

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludur. Eğitim yönetimi kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yönetimdeki bireylerin davranışlarını değiştirmede etkili olması beklenen eğitim yöneticilerinin gerekli yeterlilikleri kazanabilmesi için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir.²⁴

Eğitim yönetimi; insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencidir. Öğrenci henüz istenilen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen, çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan

²³ Bursalıoğlu Z.,a.g.e.,s.6

²⁴ Taymaz H.,Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme.,Ankara,1986.,s.16

gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir.

İnsan kaynakları yaklaşımı, insanın diğer maddi ve parasal kaynaklardan daha önemli olduğunu kabul eder. Çünkü maddeye de paraya da yön veren insandır. Hiçbir kaynak insandan daha değerli olamaz. İnsan kaynakları, gelişmeye en fazla eğilimi olan kaynaklardır. Yönetimde insan kaynaklarının önemi gerçek anlamda bilinmediğinden, bazı yöneticiler insan kaynaklarını makine, para ya da malzeme gibi görmektedirler. Bu yönetsel bir hatadır. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı, kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmek olmalıdır.²⁵

2.1.1.Eğitim Yönetiminin Diğer Alanlarla Olan İlişkisi

Eğitim Yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir. Çünkü eğitim yönetiminin temel çerçevesi, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış bir halidir.

Eğitim Yönetimi aynı zamanda eğitim bilimlerinin bir alt dalıdır. Çünkü eğitim bilimi eğitimi bir bütün olarak ele alan ve her açıdan geliştirmeye çalışan kapsamlı bir alandır. Eğitim bilimi, eğitim konusuyla Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimde Ölçme Değerlendirme, Eğitim Psikolojisi, Eğitim Sosyolojisi, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Tarihi ve Eğitim Felsefesi gibi alt disiplinler yoluyla ilgilenir. Eğitim Yönetimi bu alt disiplinlerden birisidir.²⁶

²⁵ Çelik V.,Okul Kültürü ve Yönetimi.,Pegem A Yayıncılık,2000.,s.23

²⁶ Erdoğan İ.,a.g.e.,s.82

2.1.2.Etkili Bir Eğitim Yöneticisinin Özellikleri

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmesini sağlamaktır.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri büyük ölçüde okuldaki eğitim ve öğretim etkiliklerinin yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkililiğine bağlıdır.²⁷

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için okulun kaynaklarını kullanan kişiler olan müdürlerin, okuldaki davranışlarının etkili davranışlar olması gerektiği söylenebilir. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul müdürünün örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirir.

Çağdaş okul müdürü; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim yeterliliği olan, ana dilini güzel ve doğru kullanabilen yabancı dil bilen, bilgiyi yöneten, bedene ve ruhen sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir. Okul yönetiminde başarılı olmak için bunların yanında ahlaki değerler, ölçüler ve eğilimlerinin göz önüne alınması da gerekir.

Günümüzdeki yönetim anlayışlarından olan toplam kalite yönetimi, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim anlayışlarına uygun davranışlar göstermektedir. Bunun için okul müdürlerinin şu davranışları göstermeleri gerekir:

- Okul için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
- Eğitim öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özelliği gösterip personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştiremeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.

²⁷ Balcı A.,Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma.,Ankara:1993.,s.22

- Okulda öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler olmak üzere kendini geliştirecek sonra da davranışlar öğrenciye de yansıyacak dolayısı ile öğrencinin başarıda artacaktır.
- Okulunda ekip çalışması ruhunu yerleştirmelidir. Bu şekilde kolektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- Gerektiğinde astlara yetkiyi devrederek işlerin daha iyi yürümesini sağlamalıdır.
- Yeni teknolojik gelişmeleri okuluna kazandırmalıdır. Bunu kazandırdıktan sonra personelin bundan yararlanması için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.²⁸

²⁸ Töremen F& Kolay F., Milli Eğitim Dergisi sayı:160.,s.350

2.2. Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirmek için yapılan Çalışmalar

Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasıyla eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhidi-i Tedrisat Kanunu ile bileştirilmiştir. Zamanın hükümetleri yasaya uygun olarak, öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır.

Pedagoji Bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavdan sonra alınmış ve hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir.1970’e kadar Bakanlık Merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı belirtilmektedir.²⁹

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilmesi, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi sorunu belirgin olarak yaşanmaktadır.

1939’dan beri on altı kez toplanan Milli Eğitim Şurası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almışlardır. On yedinci Milli Eğitim Şurası 13–17 Kasım 2006 Tarihinde gerçekleşecektir. Şuranın iki önemli maddesi; Türk Milli Eğitim Sisteminde Kademeler Arası Geçişler, Yönlendirme, Sınav Sistemi ve Küreselleşme ve AB Sürecinde Türk Milli Eğitim sistemi olacaktır.

Özellikle on dördüncü Milli Eğitim Şurasında ³⁰Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar Milli Eğitimde Teşkilatlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde

²⁹ Tekışık H. H., Çağdaş Eğitim Dergisi., Sayı:192 ,s.2-3.

³⁰ MEB.XIV.Milli Eğitim Şurası Raporlar Görüşmeler Kararlar(27-29 Eylül 1993).İstanbul

Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar başlıkları adı altında ayrı ayrı sıralanmıştır.

Eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili karar:

- 1.Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
- 2.Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
- 3.Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
- 4.Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
- 5.Sicil yönetmeliğinin daha şeffaf hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
- 7.Asaleten atamalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
- 8.Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir.
- 9.Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili alınan kararlar ise şunlardır:

- 1.Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “yönetim bilgisi, eğitim formasyonu, alan becerisi, yönetim prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
- 2.Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gereken nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
- 3.Yöneticilikte “meslekte esas olan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
- 4.Eğitim yöneticilerinin yetişmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi) ,Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
- 5.Mevcut eğitim yöneticileri “eğitim yöneticiliği”konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

13–17 Mayıs 1996’da toplanan on beşinci Milli Eğitim Şurasında³¹ “Toplumun Temel İhtiyacının Sürekli Karşlanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkilatının yeniden yapılandırılması ve yöneticinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Madde3-Merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.

Madde4-Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.

22–26 Şubat 1999 tarihinde toplanan on altıncı Milli Eğitim Şurası³² müstakil olarak mesleki ve teknik eğitim konusunu incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Mesleki teknik eğitimin bütün boyutları ile ilgili alınan kararlar arasında mesleki ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticinin yetiştirilmesi konuları da ele alınmıştır.”Mesleki ve Teknik Eğitim Alanında Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme” başlığı altında alınan kararlardan bazıları:

Madde51-Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilatında ihtiyaç duyulduğu eğitim öğretim, yönetim,teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması planlanan “Milli Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Madde52-Mesleki ve Teknik Eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.

Madde53-Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.

³¹ MEB XV. Milli Eğitim Şurası”2000’li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi”Raporlar Görüşmeler Kararlar(13-17 Mayıs 1996),İstanbul

³² MEB XVI.Milli Eğitim Şurası Raporlar Görüşmeler Kararlar(22-26 Şubat 1999),İstanbul

Milli Eğitim Bakanlığı'nın son yıllarda üzerinde durduğu konulardan birisi eğitimde kalitenin artırılması olmuştur. Özellikle 2000 yılından itibaren kalite konusu nerdeyse eğitim sistemini geliştirmenin bir aracı olmaktan çıkmış, sistemin amacı haline gelmiştir. Ancak aradan geçen zamana rağmen , bu konuda girişilen çabalar okullarda kalite senaryosu arşivlerinin oluşmasından başka bir işe yaramamıştır.

Ulusal ve uluslar arası düzeyde yapılan çeşitli sınavların sonuçları eğitimde kalite yönetimi girişimlerinin okul eğitimine yansımadığını kanıtlamıştır. Ayrıca “kalite gösterileri” “en güzel örnekler” vb. seremonilerde yapılan abartılı sunumların gerçeklerle çok fazla ilişki olmadığı ,bu okullarda yapılan gözlem ve denetimlerle gözler önüne serilmiştir.Kendilerini kalite kavramının büyümesine kaptıran inaçlı,istekli,azimle çalışan kalite neferlerinin çabalarına karşın eğitimde toplam kalite hayali neden istenilen düzeyde başarıya ulaşamamıştır?Bunun bir çok nedeni olmakla birlikte , hiç kuşkusuz ki en önemli nedeni kaliteli eğitim yönetici yetiştirmenin göz ardı edilmesidir.Çünkü bir okulun kalite standardına ulaşması diğer faktörlerin yanında ,okul yöneticisinin niteliği ile doğrudan ilişkilidir.Okullardaki insan ve madde kaynaklarının okulun amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinden okul yöneticisi sorumludur.

Okul ne kadar güçlü parasal kaynaklara, ne kadar nitelikli öğretmen ve öğrencilere, ne kadar destekleyici çevreye sahip olursa olsun; bunları etkili yönetecek nitelikte lider yöneticiler olmazsa, bu kaynaklardan eğitimin kalitesine hiçbir şey yansımaz. Bu nedenle eğitimde kaliteyi sağlayabilmek için yapılması gereken en önemli çalışma kaliteli lider yöneticiler yetiştirmektir.

Eğitimde kalite uğruna sarf edilen emek ve paranın yerini bulması için her şeyden önce kaliteli eğitim yönetici yetiştirme ve istihdam etmenin milli politika haline getirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlayabilmek için de öncelikle milli bir irade ve bu iradeyi yaşama geçirecek güçlü bir örgütsel yapıya ihtiyaç vardır.³³

Ülkemizde ilk ve orta öğretim okullarına müdür olarak atanacaklar 2000 yılında sınava tabi tutularak belirlenmeye başlandı. Ancak 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı

³³ Gümüsel A.İ.,artı@eğitim Dergisi.,Ocak 2006.,s.8

resmi gazetede yayınlanan şekliyle Milli Eğitim Bakanlığı yeni bir düzenlemeye gitmiştir.

20.03.2004 tarih ve 24286 sayılı resmi gazete ve 28.04.2005 tarih ve 25766 sayılı resmi gazete de yayımlanarak yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde değişiklikler yapılmıştır.04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yönetmeliğin bazı maddelerinde değişiklik yapılmıştır.

Yürürlükte olan bu yönetmeliğe baktığımızda, yönetici olarak atanacak olanlarda aranan genel şartlar şunlardır; Yüksek öğrenim görmüş olmak, atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak, öğretmenlikte en az iki yıl hizmeti bulunmak, ağır disiplin cezası almamış olmak, son üç yılın sicil ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, atanacağı yöneticilik görevi için yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olmak şartları aranmaktadır.

Bakanlık okul müdürlüğü için ise bazı özel şartlar aramaktadır;(C) tipi bir eğitim kurumuna atanabilmek için birinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl,(B) tipi eğitim kurumuna müdür olarak atanabilmek için; Birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,(A) tipi bir okula müdür olarak atanacaklara da; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.

Yürürlükte olan yönetmeliğin 19. maddesine göre, tercih nedeni olarak;

- a)Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olmak
- b)Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olmak
- c)Eğitim – Öğretim alanında yayımlanmış eseri bulunmak
- d)Yöneticilikte hizmet süresi fazla olanlar
- e)Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlar
- f)Ödül ve takdirname almış olanlar öncelikle atanır.

Yönetici atamaları için yapılan sınavlarda değerlendirmeye tabi konular ve puan değerleri şunlardır;

- a)Türkçe-Kompozisyon-Dil Bilgisi % 20
- b)Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik %15
- c)Milli Eğitim Mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler%20
- d)Genel kültür.%15
- e)Eğitim kurumlarının özelliklerine ilişkin konular %15

Bu sınavlarda sorulan sorular, seçme sınavı komisyonunun belirleyeceği ölçütlere göre Ölçme

Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince hazırlanmaktadır.

2.3.Eğitim Yöneticilerine Yönelik Hazırlanan Hizmetiçi Eğitim Çalışmaları

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Dairesi Başkanlığınca 121 alanda kurs ve seminer düzenlenmektedir. Bu kurs ve seminerlerde aşağıdaki konulara yer verilmektedir;

- Eğitim Yönetimi
- Vizyon Geliştirme
- Çatışma Yönetimi
- Modüler Öğretim Yöntemi
- Eğitimde Değişme ve Yenileşme
- Öğretimi Planlama ve Değerlendirme
- Öğretim Programlarının Değerlendirilmesi
- Hizmet içi Eğitim ve Değerlendirme.

2000 yılında eğitim kurumları yöneticilerin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğe göre seçme sınavını kazanan adaylar için 120 saatlik Eğitim Yönetimi Kursu düzenlenmiştir. TODAİE ve Üniversitelerin 23 Eğitim Fakültesi'nde 03-21 Temmuz 2000 tarihlerinde gerçekleştirilen bu programa 3640 yönetici adayı katılmıştır.

Aynı yönetmeliğe göre mevcut eğitim kurumu ve orta öğretim kurumları müdürleri için düzenlenen 120 saatlik Eğitim Yönetimi Kursu ise Eylül 2000 tarihinden itibaren gerçekleştirilmiş olan 21 kursa 1947 kişi katılmıştır.

Ayrıca yine 2000 yılında İlköğretim Müfettişlerinin “Öğrenme ve Öğretme Stratejileri” konusundaki hizmet içi eğitim faaliyeti Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi işbirliği ile 17–29 Temmuz 2000 tarihleri arasında iki grup halinde düzenlenmiş ve bu eğitime 867 kişi katılmıştır.

Can ve Çelikten’in 2000 yılında yapmış oldukları “Eğitim Yöneticisi Adaylarının Yönetim Kursu ile İlgili Düşünceleri “ başlıklı araştırması Cumhuriyet tarihinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasında, eğitim ve yeterliliği esas alan bu ilk uygulamanın sonuçlarının değerlendirilmesinin gerekli ve önemli olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığınca planlanarak üniversitelerde düzenlenen hizmet içi eğitim programına katılan adayların yöneticileri yetiştirmeyi amaçlayan program ve yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir? Sorusu ile belirlenmiştir. Erciyes ve Fırat Üniversitelerinde programa katılan 86 adayın 74’ünden, görüşme formu ile elde edilen veriler, alt problemlere göre tasnif edildikten sonra aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Can ve Çelikten araştırmaya dayanarak özet olarak şu değerlendirmeyi yapmaktadır;

1.Türk eğitim sistemi merkez örgütünün de olumlu girişimleri gözlenmektedir. Çok sayıda akademisyen ve uygulayıcının temsilcilerinin katılımıyla gerçekleşen Milli Eğitim Şuraları’nda çeşitli konular yanında eğitim yönetimi, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda kararlar alınmıştır.

2.Yöneticiler, yönetici adayları ve öğretmenler okul yöneticiliği için Yöneticilik formasyonun gerekliliğine inanmaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığınca başlatılan yönetici yetiştirme programının çok gerekli olduğu, bu programın yılar önceden başlatılması gerektiği yönetici aylarınca belirtilmektedir.

3.Yönetici adaylarının yönetici olmak istemelerinin gerekçelerinin başında “öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme” ihtiyaçları yer almaktadır.

4.Hizmet içi eğitim programı yeterli ön bilgilendirme ile başlatılarak yürütülmektedir. Üniversitelerde kur programının yürütülmesinde ve sınıf yönetiminde demokratik bir yönetim anlayışı ile yönetici adaylarının örüleri alınmakta ve karara katılmaları sağlanmaktadır.

5.Sınıf içi etkinliklerdeki performansın, program sonunda yapılan sınavlarla birleştirilerek, kurs başarısının değerlendirilmesi gerekmektedir.³⁴

³⁴Can N.,Çelikten M.,”Eğitim Yöneticisi Adaylarının Yönetim Kursu ile İlgili Düşünceleri”.,Milli Eğitim Dergisi 2000.,sayı:148.

Eğitim Yöneticilerinin eğitimi ile ilgili bir başka araştırmada Kayıkçı tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada İstanbul'daki genel liselerde görev yapmakta olan 102 okul yöneticisinden sadece 19 'un yönetimle ilgili herhangi bir kursa katıldığı ortaya çıkmıştır. Bu da beşte dördünün yönetimle ilgili eğiti almadıkları anlamına gelir.³⁵

Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumları yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde lisansüstü eğitimi tercih sebebi olarak göstererek bir anlamda da lisansüstü eğitim yapmayı teşvik etmektedir. Buradaki temel amaç gelişmiş ölkelerdeki yönetici standardını yakalamaktır.

Türkiye'de eğitim, yönetici, öğretmen ve öğretim elemanı ile en büyük sektörü oluştırmakta ve devlet bütçesinden en fazla pay alan sektör konumundadır. Gelişmiş ölkelerde eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği ayrı bir uzmanlık olarak kabul edilmekte hatta daha alt uzmanlık alanlarına örneğin; okul öncesi okul yönetimi, ilköğretim yönetimi, orta öğretim yönetimi,yüksek öğretim yönetimi olarak uzmanlaşmaları sağlanmaktadır.

Son yıllarda üniversitelerin yüksek lisans ve doktora bölümlerine Eğitim Yönetimi ve Denetimi ile ilgili bölüm açılmaktadır. Bu da konuyla ilgili uzmanlaşmış kişilerin zaman içinde görev alacağının ve bilimsel bakış açısıyla yöneticilik yapmanın gerekliliğinin fark edildiğini gösterir.

Eğitim yönetimi alanında nitelikli araştırmaların yapılması, hizmet içi eğitim programlarına süreklilik kazandırılması, bu programlarda yönetici adaylarının görüş ve önerilerinin incelenmesi, demokratik sınıf ortamı yaratılarak yeni düşüncelerin aktarılmasına fırsat verilmesi, kaynakları çoğaltılarak, yöneticilerin ulaşabileceği kolaylıkların sağlanması gereklidir.

³⁵ Can N.,Çelikten M.,”Eğitim Yöneticisi Adaylarının Yönetim Kursu ile İlgili Düşünceleri”.,Milli Eğitim Dergisi 2000.,sayı:148.

2.4.Eğitim Yöneticiliği İle İlgili Bazı Araştırmalar

Ülkemizde son yıllarda yöneticilik, öğretim liderliği ve yönetici davranışları ve eğitim yöneticiliği konularında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda Milli Eğitim müfettişlerinin, okul yöneticilerinin ve öğretmen ve öğrencilerin görüşleri alınmıştır.

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanlar eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünün etkili ve başarılı olmasını sağlayan kişidir.³⁶

Okul yöneticileri konusunda yapılan araştırmada,okuldaki başarı için eğer tek bir kişi göstermek gerekirse o kişinin okul müdürü olduğu ifadesi yanlış olmayacaktır..Okul müdürü kültürü oluşturan ve şekillendiren kişidir.

“Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri” konulu bir araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler üzerinde durulmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürleri ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterlilikten bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur,³⁷

- 1.Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.
- 2.Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde oku ve çevre güçlerinden yararlanabilme.
- 3.Liderlik davranışları bakımından oku topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme.

³⁶ . Başar H., “Eğitim Denetçisi”.Ankara.PEGEM Yayınları,1995,s.29

³⁷ Bursalhoğlu Z., “ Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri”.,1981.,s.31

- 4.Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.
- 5.Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.
- 6.Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri ama ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.
- 7.Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışı gösterebilme.
- 8.Araştırma,geliştirme ve yenileme alanında,çalışanların bu konulara yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme.
- 9.Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için,ortak kararların uygulanmasına ortak olabilmek.
- 10.Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eş güdümlene gibi diğer süreçleriyle kaynaştırılmasını sağlama.
- 11.Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme.
- 12.Eğitsel kulüplerin kurulma, alıştırma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde çalıştırma.
- 13.Okul içi ve okul dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar,bireyle; ve gruplar arası haberleşmenin de önemini karayabilme.
- 14.Okul personelinin yönetiminde görev ,rol ve statüleri tanımlayabilme.
- 15.Okul ve Çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

“Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmada; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirtilerek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikler sıralamıştır.

Bu nitelikler;

- 1.Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- 2.Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- 3.Herkese karşı eşit ve anlayışlı davranır.

- 4.Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır
- 5.Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- 6.Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendi bulur.
- 7.Yürekli, üzerine aldığı işi sorumluluk duygusu ile bitirir.
- 8.Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygular.
- 9.Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- 10.Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- 11.Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- 12.Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- 13.Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin üstünde tutar.
- 14.Tutum ve giyimine özen gösterir.
- 15.Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- 16.Her fırsatta iş arkadaşlarının moralini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- 17.İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- 18.Yetki ve grevlerini başkasına bırakmayı bilir.

19.Okulla toplumu işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

20.Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.³⁸

”Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen morali arasındaki ilişkiler” konulu doktora tezi araştırmasında okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlenmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1.Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

³⁸ Binbaşıoğlu C.,” Eğitim Yöneticiliği”.Ankara.,Binbaşıoğlu Yayınevi.,1983,s.137.

2.Okul müdürünün teknik becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

3.Okul müdürünün insansal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

4.Okul müdürünün kavramsal becerileri ile öğretmen moralini boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

5.Okul müdürünün teknik, insansal ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.³⁹

“Eğitim Yönetimi ”adlı çalışmada okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktalar vurgulanmaktadır.⁴⁰

- 1.İnsanlarla etkili biçimde çalışma
- 2.Etkili bir işletme yönetimi
- 3.Yeterli bir okul binası ve çevresini hazırlama
- 4.Eğitim programının geliştirilmesi
- 5.Mesleğe hizmet

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonunda eğitim yöneticisinin istendik davranış alanları olarak şunlar sıralanmaktadır:⁴¹

- 1.Amaçların saptanması
- 2.Katılmalı bir yaklaşımla politikaların belirlenmesi
- 3.Rollerin belirlenmesi
- 4.Tüm eğitim etkinliklerinin eş güdümlenmesi
- 5.Eğitim programının sürekli değerlendirilmesi çabasına liderlik yapmak
- 6.Çevre liderlerle birlikte çalışarak, eğitimde gelişmenin sağlanması
- 7.İnsanlarla paylaşma
- 8.İletişim

³⁹ Tanrıoğen A.,Okul Müdürlerinin Etkinliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”(Yayımlanmamış Doktora Tezi.TODAİE Yayın No:224.,Ankara,1990.,s.130-131

⁴⁰ Aydın M.,”Eğitim Yönetimi”.,Hatipoğlu Yayınları.,Ankara.,2000.,s.178-179

⁴¹a.g.e.,s.180

Eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da Öyle sıralama vardır;

- 1.Öğretim ve program geliştirme
- 2.Öğrenci işleri
- 3.evre Okul liderliği
- 4.Öğretmen iş gören hizmeti
- 5.Okul binası ve alanı
- 6.UlaŐım
- 7.Örgüt ve yapı
- 8.Okul bütçesi ve işletme ynetimi⁴²

Eğitim yöneticisinin davranış alanlarını; iletişim, görüşme, planlama, karar verme ve sorun çözme, toplantı yönetimi ve zaman yönetimi olarak sıralayan bilim adamları vardır.⁴³

Bazı bilim adamları okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alan olduğunu belirtmektedir. Çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini Açıkalın Öyle sıralamıştır:

- 1.Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- 2.Etkili iletişim becerilerine sahip,
- 3.Liderlik zellikleri basın,
- 4.Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- 5.Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- 6.Yabancı dil bilen,
- 7.İletişim teknolojiye hakim, bilgiyi yöneten,
- 8.Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- 9.Eğitime inanmış yöneticilerdir.⁴⁴

⁴² Aydın M.,a.g.e.,s.180-182

⁴³ Açıkgöz K., "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları",1.Baskı İzmir:Kan yılmaz Matbaası,1994.s.43

Bir başka araştırmacı ise okul m¼d¼rlerinin g¼stermekte olduğu yeterlilikler ¼zerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı M¼fettiřlerini, okul m¼d¼rleri ve ¼ęretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul m¼d¼rlerinin y¼ksek derecede g¼stermeleri gereken yeterlilikten b¼t¼n deneklerin g¼r¼ř birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur;⁴⁵

- 1.Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve ¼ęretim çalışmalarının başarı derecesini ¼lmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.
- 2.Okul ve çevredeki eğitim ve ¼ęretim çalışmalarının ¼rg¼tlenmesinde oku ve evre g¼lerinden yararlanabilme.
- 3.Liderlik davranışları bakımından oku topluluğunu bir b¼t¼n olarak ele alma ve b¼l¼nmesini ¼nleyebilme.
- 4.Okulun y¼netimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar ¼z¼mlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.
- 5.¼ęrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini ¼ęrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.
- 6.Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gereli ¼nlemleri ama ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.
- 7.Yardımcı hizmetlerin sağlanması ,¼ęrenci grubunun y¼netimini kolaylaştıracak liderlik davranışı g¼sterebilme.
- 8.Araştırma,geliştirme ve yenileme alanında,çalışanların bu konulara y¼nelmesinde rehberlik ve ¼ęreticilik yapabilme.
- 9.Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için,ortak kararların uygulanmasına ortak olabilmek.
- 10.Okul içi ve dışı eğitim ve ¼ęretim çalışmalarının planlanmasında y¼netimin karar, haberleşme, eş g¼d¼mlene gibi diğer s¼releriyle kaynaştırılmasını sağlama.
- 11.Disiplin ve devamın sağlanması, bu kavramlar bakımından ortak bir g¼r¼ř ve uygulamaya ¼rnek olabilme.
- 12.Eğitsel kul¼plerin kurulma, alıştırma ve değerlendirilmesinde, ¼ęrenci ¼rg¼t¼n¼ okul amaçlarının gerçekleştirmesi y¼n¼nde alıştırma.

⁴⁴ Açıkalin A., “Toplumsal Kuramsal ve Teknik Y¼nleri ile Okul Y¼neticilięi”.,pegem Yayınları.,s.6-7

⁴⁵ Bursalıoğlu Z., “Eğitim Y¼neticilerinin yeterlilikleri”1981.,s.132-133

13.Okul içi ve okul dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar,bireyler ve gruplar arası haberleşmenin de önemini karayabilme.

14.Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme.

15.Okul ve Çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

”Milli Eğitim Müdürlüklerinin Yeterlilikleri” konulu araştırmada, milli eğitim müdürlerinin saptanabilen yeterliliklerinin davranışa dönük tanımlarını yapmaya, varolan duruma göre yeterliklerin hangi düzeyde veya hangi yöntemlerle kazanıldığını saptamaya yarayacak veriler elde etmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, milli eğitim müdürlerinin görevlerinin gerektirdiği birçok yeterlikleri alanında görevlerini yaparken, kendi kendine sınama-yanıla yoluyla kazanmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır.⁴⁶

Eğitim Yöneticiliği ile ilgili bir çalışmada; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek i iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralanmaya çalışılmıştır. Bu nitelikler;

- 1.Konunun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- 2.Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- 3.Herkese karşı eşit ve anlayışlı davranır.
- 4.Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır
- 5.Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- 6.Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendi bulur.
- 7.Yürekli, üzerine aldığı işi sorumluluk duygusu ile bitirir.
- 8.Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- 9.Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- 10.Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- 11.Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüştür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.

⁴⁶ Açıkalın A.,a.g.e.,s.2

12.Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.

13.Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin üstünde tutar.

14.Tutum ve giyimine özen gösterir.

15.Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.

16.Her fırsatta iş arkadaşlarının moralini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.

17.İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.

18.Yetki ve görevlerini başkasına bırakmayı bilir.

19.Okulla toplumu işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.

20.Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.⁴⁷

”Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen morali arasındaki İlişkiler” konulu doktora tezinde araştırmacı okul müdürlerinin etkiliği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1.Okul müdürünün etkiliği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

2.Okul müdürünün teknik becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

3.Okul müdürünün insansal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

4.Okul müdürünün kavramsal becerileri ile öğretmen moralini boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

5.Okul müdürünün teknik, insansal ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.⁴⁸

⁴⁷ Binbaşıoğlu C.,a.g.e.,s.137.

“Eğitim Yönetimi”adlı başka bir çalışmada okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktalar vurgulanmaktadır.⁴⁹

- 1.İnsanlarla etkili biçimde çalışma
- 2.Etkili bir işletme yönetimi
- 3.Yeterli bir okul binası ve çevresini hazırlama
- 4.Eğitim programının geliştirilmesi
- 5.Mesleğe hizmet

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonunda eğitim yöneticisinin istedik davranış alanları olarak şunlar sıralanmaktadır:⁵⁰

- 1.Amaçların saptanması
- 2.Katılmalı bir yaklaşımla politikaların belirlenmesi
- 3.Rollerin belirlenmesi
- 4.Tüm eğitim etkinliklerinin eş güdümlenmesi
- 5.Eğitim programının sürekli değerlendirilmesi çabasına liderlik yapmak
- 6.Çevre liderlerle birlikte çalışarak, eğitimde gelişmenin sağlanması
- 7.İnsanlarla paylaşma
- 8.İletişim

Eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır:

1. işleri
- 3.Çevre Okul liderliği
- 4.Öğretmen iş gören hizmeti
- 5.Okul binası ve alanı
- 6.Ulaşım

⁴⁸ Tanrıöğen A.,Okul Müdürlerinin Etkinliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”(Yayımlanmamış Doktora Tezi.TODAİE Yayın No:224.,Ankara,1990.,s.130-131

⁴⁹Aydın M.”Eğitim Yönetimi”.Hatipoğlu Yayınları.,Ankara.,2000.,s.178-179

⁵⁰A.g.e.,s.180

7.Örgüt ve yapı

8.Okul bütçesi ve işletme yönetimi⁵¹

Eğitim yöneticisinin davranış alanlarını; iletişim,görüşme,planlama,karar verme ve sorun çözme,toplantı yönetimi ve zaman yönetimi olarak sıralayan bilim adamları da vardır.⁵²

3. YÖNETİCİ VE LİDER

Bu bölümde yönetim ve yönetici kavramı, farklı yönetici tipleri ve yöneticinin sahip olması gereken özelliklerle, öğretim liderliği ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eş değer sözcükler değildir.

3.1.Yönetim

Bir organizasyonun belirlediği amaçlara uygun olarak kaynak ve yeteneklerini verimlilik ve etkinlik açısından yararlanma tekniğidir.

Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkili kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecidir.

Yönetim; amaçları belirler, kaynak ve yetenekleri belirler, sosyal ve psikolojik bir süreçtir, uyumu sağlar, rasyoneldir.

3.2.Yönetici

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve

⁵¹ A.,g.e.,s.180-182

⁵² Açıkgöz K.,”Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları”,1.Baskı İzmir:Kanyılmaz Matbaası,1994.S.34

zorunda olan kişidir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersizdir. Çünkü yönetici; insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkeninin de etkili kullanmak zorundadır.

Diğer bir tanımlama ise yöneticiyi; başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş , başkaları adına çalışan,önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösteren,işleri planlayan,uygulayan ve denetleyen kişidir şeklinde ifade etmektedir.Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır.⁵³

Yönetici,bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan ,para,malzeme,hammadde,makine,...vb. üretim araçlarını bir araya getiren ,onlar arasında uygun bir bileşim,uyumlaşma ve ahenkleşme sağlayan kişidir.⁵⁴

3.2.1.Yöneticinin Yönetmel Becerileri

Yönetmel becerileri üç grupta toplayabiliriz. Bunlar kavramsal, insani ve teknik becerilerdir.

Kavramsal; Yöneticinin çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlayabilme yetenek ve bilgilerini içerir. Bu becerisi sayesinde bir yönetici örgütü bir bütün olarak görebilir ve bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilir.

İnsani(Beşeri);başka insanlarla birlikte olmak ve onlarla uyumlu bir şekilde çalışma yetenek ve becerilerini içerir. Bu beceri sayesinde insanlar astlarını motive eder,onların işlerini kolaylaştırır,yol gösterir ve liderlik eder,insanlar arası haberleşme yeteneklerini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaları engeller.

Teknik; iş yapma yöntemlerini, tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgileri ile ilgilidir. Teknik beceriler özellikle alt kademe yöneticiler için önemlidir. Çünkü bu yöneticiler girdilerin çıktıya dönüşümü ile ilgili program ve kararlar üzerinde etkilidirler.

Yöneticiler, alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru terfi direkt yükseldikçe teknik beceriler, beşeri ve kavramsal becerilerden daha az önemli konuma gelecektir.

⁵³ Sabuncuoğlu Z & Tüz M.,”Örgütsel Psikoloji”.,Bursa 1998.,s.181

⁵⁴ Eren E.,ag.e..s.25

3.2.2. Göreve ve İlişkilere Göre Yönetici Türleri⁵⁵

3.2.2.1.Kopuk Yönetici

Bu tür yaklaşımı uygulayan yöneticiler şu özelliklere sahiptir;

- Özenli, düzenli ve tutucudurlar.
- Bildirişimin yazılı olmasını,olgulara ve yordamlara dayanmayı yeğler.
- Kesinlik,doğruluk ve yetkinlik arar.
- Sakin,alçakgönüllü,düşünceli ve sabırlıdır.

“Kopuk” yönetici sapmaları düzeltme çabası içindedir. Konuşmaktansa yazışmayı yeğlediğinden kişisel bildirişim düzeyi düşüktür. Zaman açısı geçmişe dönük,işlerin son kez nasıl yapıldığının incelemesine yöneliktir,örgütün üyeleriyle değil tümüyle ilgilidir.Astlarına kişiler olarak değil iş sisteminin bir parçası olarak bakar.Cezalandırmada daha önce verilmiş yetkileri kısmaya ağırlık verir.Yaratıcılığa değer vermez.Kendi hakkındaki en büyük korkusu duygularının,başkalarına bağlılığın yargılarını etkilemesidir.

3.2.12.2. Terk edilen Yönetici

Bu tür yönetici aşağıdaki niteliklerle tanımlanabilir;

- Kurallara uymak, en az çıktıyla yetinmek, direnmemek
- Karışmamak, sorumluluk ve bağımlılıktan kaçınmak
- Önerilerde bulunmamak, düşüncelerini gizlemek
- Değişikliklere karşı çıkmak, işbirliği ve bildirişimden kaçınmak.

Bu tür yönetici kendi sorumluluklarına bile omuz silkmekle kalmayıp başkalarını da bilgi ya da verileri gizleyip veya işlerine karışarak engeller. Verimin üstlerinin kendisini kınamayacakları düzeyde tutmakla yetinir. Sorunları kurallara aktarıp ertelemeye çalışır; sorumluluktan, karar vermekten kaçınmak için sistemin ve kuralların nasıl kullanılabileceğini çok iyi bilir.

3.2.2.3.Bürokrat Yönetici

Bu tür yöneticinin özellikleri şunlardır:

- Komutalara, yordamlara, kurallara uyar.

⁵⁵ <http://egitim1.sistemynet.com>

- Kendisine güvenilebilir.
- Sistemi söndürür.
- Ayrıntılara dikkat eder, verimlidir.
- Ussaldır, mantıklıdır, öz denetime sahiptir.
- Dürüst ve adildir.

Doğru kanalları kullandığı için verimlidir; komutalar uygular; kendisi koymamış bile olsa saptanmış kural ve yönetmeliklere uyar. Geçmiş uygulamaları rehber olarak görür. Ancak daha fazla üretim için uğraşmaz, astlarını geliştirme ve yaratıcılık yönünden başarılı değildir.

3.2.2.4.İlgili Yönetici

Bu temel yaklaşım şu nitelikleri içerir;

- Kişiler önce gelir görüşü
- Kişisel gelişmenin vurgulanması
- İnformallik, sessiz olma, dikkati çekmeme
- Uzun konuşmalar
- Dostluk, duygudaşlık, benimseme
- Güvenlik ortamı yaratmak

İlgili yönetici kişileri daha iyi tanımanın performansı artırdığına inanır. Bu yüzden zamana fazla önem vermediğinden özellikle ilgilendiği astları daha iyi tanıma olanağı bulur. En önemli güçsüzlüğü duygusallığı ve diğerleri tarafından beğenilmeme, sevilme korkusudur. Diğerlerinde korktuğu en önemli nokta çelişki ve sürtüşmelere yol açmalarıdır.

3.2.2.5.Misyoner Yönetici

Bu tür yöneticileri tanımlayan nitelikler şunlardır;

- Çelişki ve sürtüşmelerden kaçınır.
- Benimsenmeye önem verir
- İşleri kolaylaştırır
- Hoş, nazik ve sıcaktır.
- Çıktılarla, ölçümlerle, denetimle ilgilenmez

İlişkilerde doyumluluğu, mutluluğu diğer şeylerin üstünde tutan bu tip yöneticiler astlarına ve onların kişisel gereksinmelerine o denli yakındırlar ki çoğu zaman onlarla birleşip yönetsel görevlerini unutabilirler.

3.2.2.6. Geliştirici Yönetici

Aşağıda niteliklerle bu tip yöneticiler tanımlanır;

- Dinler, iletişim kanallarını açık tutar.
- Yol gösterir, yeteneklerini geliştirir
- Anlayışlıdır, destekleyicidir
- Diğerleriyle işbirliği yapar
- Diğerlerine güvenir, güvenilir.

Kişilerle çalışmada onları güdülemede etkilidir. Görevini astların yeteneklerini geliştirme, onların göreve bağlılıklarını sağlama, huzurlu bir iş ortamı yaratmak olarak görür. Yeniliklere açıktır, astlarının kendilerini göstermelerinin yararlılığına içtenlikle inanması yaratıcılığa olanak sağlar.

3.2.2.7. Adanmış Yönetici

Bu temel yaklaşımı şu nitelikler belirler;

- Azimli, kendine güvenli ve hırslıdırlar
- Bireysel görevler, sorumluluklar, ölçümler verir
- Göreve öncelik verir
- Ödül, ceza, denetim uygular

Astlarının üstünde egemen olmaya çalışır, sözlü komutlar verir. Şimdiki zamanda yaşar, işlerin hemen yapılmasını ister. Kurallarda girişim, değerlendirme ve yürütme açısından etkin rol oynar.

Astları önemsenen ölçütün verimlilik olduğunu ve hataların cezalandırılacağını kısa sürede öğrenirler. En çok korktuğu nokta yetki ve güçlerinin azalmasıdır.

3.2.2.8. Yetkici Yönetici

Bu tür yöneticilerde şu özelliklere rastlanır;

- Eleştirir, tehdit eder
- Tüm kararları verir
- Acele eyleme geçilmesini, sonuçların hızla alınmasını isterler
- Bildirişim yukarıdan aşağıya doğrudur.
- İtaati vurgular
- Korkulur, sevilmez.

Görevi en üst düzeyde tutar, Kişilere güvenmediğini ve ilişkilerle ilgilenmediğini açıkça belirttiğinden etkisizleşir. Astları ondan korkup sevmedikleri için ancak dolaysız baskı uygulandıkça güdülenebilirler. X- kuramı doğrultusundadır. Yaratıcılığa önem vermez.

3.2.2.9. İyi Yetkici Yönetici

Bu tür yöneticiler aşağıdaki özelliklere sahiptir;

- Çalışkan, enerjik ve girişimcidirler
- İş bitirici, sonuç alıcıdır
- Niteliği, niceliği, zaman ve israfı değerlendirirler

Kısa ve uzun vadede verimlilikle ilgilenirler. Kişileri kırmadan isteğini yaptırır. İşinin başında bulunup görülmesini sağlarlar.

3.2.2.10. Bütünleşmiş Yönetici

Bu temel yaklaşımın özellikleri şunlardır;

- Yetkisini amaçlardan alır
- Bireyleri örgütle bütünleştirir
- Yetki ayırımıdan çok katılımcılığı yeğler
- Amaç ve sorumlulukların paylaşılmasını ister
- Güdüleme yöntemleriyle ilgilenir.

Bütünleşmiş yöneticiler astlarıyla küme halinde bildirimde bulunmayı yeğlediğinden sık toplantılar yapar. Bu toplantılarda istediği iki yönlü bildirişimi elde eder.

3.2.2.11. Ödücü Yönetici

Bu tür yöneticiler;

- Katılımı gereğinden fazla kullanır
- Güçsüzdür, direnemez, çabuk teslim olur
- Karar vermekten kaçınırlar, benimsenebilecek gri kararlar verme eğilimindedirler.
- Göreve ya da ilişkilere dönüklüğü yanlış zamanlarda vurgular
- Tutumları belirsizdir, kendisine fazla güvenilmez

Bu tür yöneticiler hiçbir işin tam hakkını veremez. Katılımı yanlış kullanır. Örgütün gereksinimleri ile bireysel gereksinimleri arasında denge sağlamaya çalışır.

3.2.2.12. Yürütücü Yönetici

Bu tür yöneticilerde aşağıdaki özellikler bulunur;

- Karar vermede kümeyi kullanır
- Katılımı doğru kullanır
- Amaçlara bağlılığı sağlar
- Astlarını eşgüdümle
- Verimliliği yükseltmeye çalışır.

Üretim ve verimliliği artırmak adına bireysel ayrımları göz önüne alarak herkese bir nebze değişik davranmaya gerektiğine inanır. Ayrımlılık ve çelişkilerin çözümlenebileceğine ve bu başarıldığında daha büyük bir bağlılık düzeyine erişileceğine inanır.

3.3.Lider

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacağı kişisel arzu ve ihtiyaçlarla çıkarlarının neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak

güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.⁵⁶

Liderlik kavramı üzerinde farklı bilim adamlarının farklı tanımlamaları vardır. Bazıları aşağıda yer almaktadır.

Liderlik; bazen belli bir makamın niteliği, bazen bir kişilik özelliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır.

Liderlik; grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir olarak ifade etmiştir.

Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımı olduğunu söylemiştir.

Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönetimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığını yaratmaktır.⁵⁷

Bu tanımlamaları artırmak mümkündür. Bu noktada yönetici ile lider arasındaki farkları ifade ettiğimizde tanımlamalar daha açık ve net olarak anlamını bulacaktır.

Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin çoğunluğu veya tamamı tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir.

Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir.

Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel amacı ise izleyenlerin temel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları

⁵⁶ Erol E.,a.g.e.,s.440

⁵⁷ Erçetin Ş., “Lider Sarmalında Vizyon” ..Ankara:Nobel Yayınevi.,2000.,s.6-7

gerçekleştirmedığı zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerinin karşılamadığı zaman başarısız olur.⁵⁸

3.3.1.Liderin Güç Kaynağı

Liderin beş farklı güç kaynağı vardır; yasal(Legitimate)güç, ödül(Reward) gücü, zorlayıcı(Coercive) güç, uzmanlık(Expert) gücü, karizmatik(Referent) güç.

3.3.1.1.Yasal güç

İş görenler arasında sürekli olarak iş doyumsuzluğu, direnme ve çatışma oluşturmaktadır. Yasal güç verimsizliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar.⁵⁹

Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır.

3.3.1.2.Ödül Gücü

Kısa süre için iş gören performansını doğrudan etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanma, iş görenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Ödülün ölçüsü iş görenin toplam performansına göre olmalıdır. Etkili lider çalışanlar için değerli olan şeyleri

⁵⁸ Çelik V .,”Liderliğin Doğası ve Temel Liderlik Yaklaşımları”.,2000.,s.2-3

⁵⁹Gary Yukl and Tom Taber. The Effective Use of Managerial Power,American Management Associations, New York, 1983. s.155

keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir.⁶⁰

3.3.1.3.Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç,liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.

Zorlayıcı güç,iş görenler arasında geçici itaat oluşturabilir.Zorlayıcı gücün yan etkileri,hayal kırıklığı,endişe,intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir.Zorlayıcı güç,iş doyumsuzluğu,düşük performans ve iş gören devrine yol açabilir.Etkili bir lider ,çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır.Ceza,örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir.Bu davranışlar,güvenlik kurallarına uymama,yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar,değerli aletlere zarar verme,yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir.Yasal ve cezalandırıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunamamıştır.

3.3.1.4.Uzmanlık Gücü

Güvene dayalı iklimle yakından ilgilidir.Liderin etkisi izleyenler tarafından içselleştirilir.Uzmanlık gücünü kullanan lider,izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülemeyi içselleştirir.Uzman güç , çalışanların liderin bilgisi ve durumuna göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır.Bir yöneticinin uzman gücü,önerisi yüksek bir başarı sağladığı zaman artar,lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında artar.Lider,teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi

⁶⁰ A.g.e.,s.156

sürdüremelidir.Kararsız görünen,sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir yönetici ,uzman gücünü kısa sürede kaybedecektir.

Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılabileceğini bilmelidir.

3.3.1.5.Karizmatik Güç

Bu gücü kullanan lider,izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven ,bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır.Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte,uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.⁶¹

Gücü başarılı bir biçimde kullanma, yetenek gerektirir. Bununla birlikte gücü kullanma isteği ve gücün kaynağının da tamamlanması gerekir. Liderin gücü ve davranışı, çalışanların davranış ve performansından doğrudan etkilenir. Gücü başarılı bir biçimde kullanma, çalışanların saygınlığını tehdit etmeyecek etkili adımlar gerektirir. Lider çalışanlara model olmalı, onlardan yapmalarını istediği davranışları kendisi yaparak onları iyi yönde etkilemelidir. Çalışanlar hayran oldukları liderleri taklit etmek isterler, böyle durumlarda liderler çalışanlarını iyi yönde etkileyebilirler.

3.3.2.Liderin Kişilik Özellikleri

1900'lü yılların başlarında ,bir örgütte veya grupta kim lider olur ? veya hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur? Sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir.Liderlik araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” veya “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “liderlik özelliğine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı “ şeklinde özetlenebilir.Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin ,lider olmalarına yardımcı

⁶¹ Çelik V.,Liderliğin Doğası ve Temel Liderlik Kuramları.,Pegem A Yayıncılık.,2000.,s.6

olan bazı önemli özelliklerine değinmişlerdir.Bu nedenle,liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir.Söz konusu özellikler bakımından lider ,bulduğu toplulukta diğerlerinden farklıdır.Bu durumda,bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre , topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse ,lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır.Bu kişilik özellikleri sadece lideri değil, aynı zamana liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir.⁶²

Özellikle,1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır. Kişilik özellikleri, yetenek ve beceriler ve fiziksel özelliklerdir. Bireyin yetenek ve becerileri, bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir ki, psikoloji literatürü yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul etmektedir.

Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir;

- Karizmatik olmak
- Misyon sahibi olmak
- Vizyon sahibi olmak
- Güçlü olmak
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
- Hırslı ve heyecanlı olmak
- Etkili iletişim kurabilmek
- Üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak
- Pozitif (olumlu)olmak
- İnançlı olmak
- Azimli ve çok çalışkan olmak
- Başarılı ve olumlu bir imajı olmak
- Etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak
- Güven duymak ve güvenilir olmak
- Genel kültür sahibi olmak
- Cesur, dayanıklı, sabırlı, sağlıklı ve soğukkanlı olmak
- Kararlı ve tutarlı olmak

⁶²Zel U.,Liderlik Kuramları.,www.ugurzel.com.

- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak
- Zamanı iyi kullanmak
- Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Liderlik aslında kişide vardır veya yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirile bildiği de bilinen bir gerçektir. Bu, yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile ve konuya istekli ve duyarlı ve azimli olmayla geliştirilebilir.⁶³

Lider Yöneticilerin işlev görevleri şunlardır;

- Amaç ve politika belirlemek, ilke hedefleri tespit etmek
- Temsil niteliği taşımak
- Ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak
- Sorun çözmek
- Karar vermek
- Hakemlik yapmak
- Koordinatörlük yapmak
- İlham vermek ve güdülemek
- Önerilerde bulunmak
- Örnek olmak
- Öncü ve rehber olmak
- İnsan odaklı olmak
- Disiplinli olmak ve disiplini akıllıca kullanmak
- Fırsatları değerlendirmek
- Dinlenmek
- Hizmet etmek ve hizmete önem vermek
- Güvenlik sağlamak
- İşbirliği sağlamak
- Baskı gruplarını önemsemek
- Paylaşımçı ve katılımcı olmak
- Risk almak

⁶³ Özamanlı A.Y., Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik., Kızıgıstan-Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi., sayı:139.,s.140

- Sorumluluk almak
- Takdir etmek ve tecziye etmek
- Liderliği korumak⁶⁴

Bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılmasını genellikle soru-cevap ve anket yöntemiyle olmaktadır. Amerikan Yönetim Birliği(AMA) tarafından yapılan bir araştırmada 1500 kişiye;”amirlerinizde bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir?” sorusuna çoğunlukla “dürüstlük, yetenek ve geleceği görmek ve teşvik edici cevapları verilmiştir. Buda göstermektedir ki; dürüstlük birçok değerlerimizi yitirdiğimiz günümüzde en çok aranan özelliktir.

Liderin taşıdığı kişilik ve fiziki özellikleri ortaya çıkarmaya çalışan bütün araştırma sonuçları Ralph Stogdill ve Richard Maan tarafından taranmış ve yayınlanmıştır. Bu taramada ortaya çıkan en belirgin durum, bazı özelliklerin gerçekten de lidere özgü olduğu ancak araştırma bulgularını tek başına açıklamakta yeterli olmadığıdır. Farklı ortamlarda farklı sonuçların elde edilmesi, durumsallık yaklaşımının (Durumsallık kuramının; örgütün amaçları, bu amaçların niteliği, örgütün özellikleri ve koşulları temel alınarak geliştirilmiştir.) en akılcı yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Lider duruma en uygun stratejiyi ve yönetim biçimlerini seçebilen ve uygulayan kişidir. Ortam değişkenleri arasında fazla bir fark yoksa liderlik tarzının belirlenmesinde temel faktör “kişilik “ olmaktadır. Kişilik ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmaların verileri, kişiliğin bireyin davranışlarına yön veren en önemli etken olduğunu ve bu kapsamda örgütsel performansla direkt ilişkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Kişisel ve örgütsel performans alanında yapılan ilk araştırmalarda “liderlik” boyutu üzerinde yoğunlaşılmış ve bu yöntemle kişiliğin liderlik tarzında ne derece etkili olacağı üzerinde durulmuştur.”Kapalı kutu” olarak nitelendirilen insanı anlamak karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütlerin en değerlisi sermayesi olan insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi de bu nedenle karmaşık ve zordur.Bu zorlu ve karmaşık yolda, yönetim kademelerinde görev alan herkesin

⁶⁴ Peker .,Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.,TODAİE Yayını no 258.,Ankara 1995.,s.61

başvuracağı en önemli kaynaklardan biri de “kişilik” kavramıdır.Örgütsel performansı artırmanın bir yolu da bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır.⁶⁵

3.3.3.Yönetici Ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Liderlik etmek(lead)sözcüğü, kök olarak, gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek anlamına gelir. Liderlikte kinestetik bir his, bir hareket duygusu vardır. Liderler yeni bir düzen arayışına başlarlar. Keşfedilmemiş bölgeye girmeye cesaret ederler ve yeni tanıdık olmayan hedeflere doğru bize rehberlik ederler.

Tersine yönetmenin kökü “el(hand)” anlamına gelen bir sözcüktür. Özünde, yönetim işleri “ele almak, idare etmek” düzeni sürdürmekle, kurumla ve kontrolle ilgilidir. Yönetim ve liderlik arasındaki kritik fark bu iki sözcüğün kök anlamlarında görülebilir; işleri ele almak anlamına gelen şeyle bir yerlere gitmek anlamına gelen şey arasındaki fark.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır.

Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara yönlendirmek için kullanır. *Yetki*;başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme,emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

Liderse gücünü/izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; liderse güç sahibidir. Lider, liderliğini sürdürebilmesi için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır.

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. *Lider* kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi

⁶⁵ Ugur Zel.Liderlik Kuramları.www.ugurzel.com.2002

“liderliğin kurumsallaşması süreci” olarak ifade edilebilir. Örgütlerde artık hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. İnsanlar artık yönetilme istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedirler.⁶⁶

Aşağıdaki tabloda liderlik ile yönetim arasındaki farkların özeti bulunuyor.(şekil.3.3.3-1)

LİDERLİK	YÖNETİM
İnsanlar	Nesneler
Spontane olma, tesadüfen bulma	Yapı
Serbest bırakma, yetkilendirme	Kontrol
Etkililik	Verimlilik
Programcı	Program
Yatırım	Masraf
İlkeler	Teknikler
Dönüşüm	Değişim işlemi
İlke-merkezli güç	İşe yararlılık
Ayırt etme	Ölçme
Doğru işleri yapma	İşleri doğru yapma
Yön	Hız
Başlangıç çizgisi	Sonuç çizgisi
Amaçlar	Yöntemler
İlkeler	Uygulamalar
Sistemler üzerinde	Sistemler içinde
“Merdiven doğru duvara mı dayalı ?”	Merdivene hızla tırmanmak

Şekil Ek-3.3.3-1

3.3.4.Yeni Liderlik Paradigması

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir

⁶⁶ Özalp İ & Kopal C & Berberoğlu. G., Yönetim ve Organizasyon., 1996., TODAİE Yayını., Ankara no:258.,s.122-123

liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları ise yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Değişen liderlik anlayışında; değişime açık olma, koalisyonlar oluşturma, vizyon misyon ve strateji belirleme, izleyenlerini amaca güdüleme gibi beceriler ön plana çıkmaktadır.

Yeni liderlik bileşenlerini Handy; katılım, seçenekler, güçlendirme (yetkilendirme) ,sinerji,kazanılan otorite olarak açıklanmaktadır.

1-Güçlendirme(Yetkilendirme):Yetkiyi toplama yerine dağıtma. Yetkilendirme ve/veya güçlendirme(empowerment) son yıllarda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Yetkilendirmenin esası, üstün ast tarafından yerine getirilmesi gereken ve getirilebilecek sorumlulukları kendisinde toplamasıdır.

2-Kazanılan otorite: Aktarılan değil kazanılan otorite.Bilgi ve bilgiyi kullanmanın egemen olacağı geleceğin örgütlerinde lider,yeterliliğini kanıtlamadığı sürece makam ve rolü ona bir şey kazandırmayacaktır.Bu yüzden,lider yetkiyi kullanmaya başlamadan önce onu kazanmak zorundadır.Handy'e göre yetki elde etme/pratikte lidere kendisini kanıtlanması için zaman tanınması demektir.

3-Sinerji:Sağladığı zaman artar,lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında artar.Lider,teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.Kararsız görünen,sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir yönetici ,uzman gücünü kısa sürede kaybedecektir.Lider,işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılabileceğini bilmelidir.

4-Seçenekler: Plan yerine seçenekler. Planlara aşırı güven ve bağımlılık, pozitivist bilim geleneğinin, yönetime yansımasıdır. Günümüzde esneklik, çok faktörlülük ve çeşitlilik esastır.Bu öğeler seçenekler durumsallığını ifade eder.Eldeki bilgilerin eksik olabileceği düşüncesinden hareketle tek plan yerine ,çoklu alternatifler ortaya konulmalıdır.

5.Karizmatik gücü kullanan lider,izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven ,bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır.Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte,uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.⁶⁷

Gücü başarılı bir biçimde kullanma, yetenek gerektirir.Bununla birlikte gücü kullanma isteği ve gücün kaynağının da tamamlanması gerekir.Liderin gücü ve davranışı,çalışanların davranış ve performansından doğrudan etkilenir.Gücü başarılı bir biçimde kullanma,çalışanların saygınlığını tehdit etmeyecek etkili adımlar gerektirir.Lider çalışanlara model olmalı,onlardan yapmalarını istediği davranışları kendisi yaparak onları iyi yönde etkilemelidir.Çalışanlar hayran oldukları liderleri taklit etmek isterler,böyle durumlarda liderler çalışanlarını iyi yönde etkileyebilirler.

Etkin bir lider nasıl olmalıdır?Liderin,insanları kendi başlarına gidemedikleri yerlere götürme gücü vardır.Etkili bir lider ,dürüst,ileriye gören ,ilham veren,değişiklikleri destekleyen,eşitlikçi,destekleyici,görüşlerini açık bir biçimde ifade eden,insanları iyi dinleyen ve tarafsız değerlendiren,gücünü uygun biçimde kullanan,grubunu destekleyen,başkalarının görüşlerine saygı duyan,kendi gücünün farkında olan,hatalardan ders çıkarabilen,etkili iletişim ve yönetim becerisine sahip kişidir.Etkili lider kurumun her düzeyinde ortaya çıkabilir.⁶⁸

3.3.5.Bazı Liderlik Kuramları

3.3.5.1.Kültürel Liderlik

Okul sosyal bir sistemdir. Okul öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanında kendi kültürünü de üretir.Okul kültürünün yaratılması,sürdürülmesi,geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir.Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi görülür.Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler,yıllar boyunca öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olur.⁶⁹Dolayısı ile yeni açılan okullara kurucu müdür atamaları yapılırken bir okul açılmasının yeni bir

⁶⁷ Erdoğan İ.,a.g.e.,s.6

⁶⁸ Acar Baltaş.,Ekip Çalışması ve Liderlik.,Remzi Kitapevi.,2001.,İstanbul.,s.104

⁶⁹ Çelik V.,Eğitimse Liderlik.,Pegem Yayıncılık,Ankara:2000.,s.165

kültürün açılması olduğu düşünülerek, yetenekli, deneyimli, gösterim sahibi, toplumsal değerleri yorumlayabilen, onları öğretmen ve öğrencilere aktarma konusunda yetkin olan kişiler arasından seçilmesi uygun olur. Kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir. Okul yöneticisi; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer eğitim iş görenlerinin beklentilerini yerine getirmek zorundadır. Aynı zamanda okul yöneticisi bu dengeyi sadece insanlar arasında değil, toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır. Bu nedenle okulların güçlü kültürel liderlere ihtiyacı vardır.

Kültürel lider, kendi örgütünün kültürünü korur ve geliştirir. Kültür yönelimli lider, örgüt kültürüne aşırı derecede bağlılık ve örgütün dış çevredeki gelişmelere kapalı olma, örgütsel yaşamı felç edebilir. Etkili kültürel liderler örgütün iç çevresinde olduğu kadar dış çevresindeki gelişmelerden de haberdar olmalıdır.⁷⁰

3.3.5.2. Vizyoner Liderlik

Eğitim yönetimi alanında 1990'lı yıllarda öne çıkan diğer bir kavram ise vizyoner liderliktir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizliğin giderilmesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğine yönelik kararları etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler geleceğin lideri olarak görülmektedir.

Okulda kabul gören ve kurumsallaşan bir vizyon, öğrenci başarısını da olumlu yönde etkileyecektir.

Vizyoner lider, vizyonu okulun yapısı içine yerleştirir. İnanç ve hedeflerin okulun bütünü içine yayılmasını sağlar. Okul yöneticisinin temel sorumluluğu, okul kültürünün özünü oluşturan değer, norm ve inançları okulun bütününe yaymaktır.

Geçmişe bağımlı olmadan geleceğe yöneliktirler.

⁷⁰ a.g.e.,s.54

Vizyoner liderler vizyonlarıyla kendileri ile yola çıkanları geleceğe taşımaya çalışırlar. Eğitim alanındaki gelişmeleri ve değişimleri yakından takip ederek geleceğe yönelik vizyon oluştururlar.

3.3.5.3.Süper Liderlik

Süper liderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden alır.Bu yaklaşıma göre liderin ölçütü, kendi geleceğini doğrudan belirleme,yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir.İş görenin eğitim ve yeteneklerini tanımadan insan kaynaklarının geliştirilmesi mümkün değildir.Katı bürokratik örgütlerde tek biçimlilik ve itaat vardır.Böyle örgütlerin liderleri,kendilerini yönlendirmeden çok başarılarını yönlendirirler.

Süper lider, güce ve keskin bir akla sahiptir.İzleyicilerin yeteneklerini geliştirmek için uygun ortam hazırlar.Bu liderlik bakış açısının odak noktasını izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olması oluşturur.Güç, lider ve izleyiciler arasında eşit olarak paylaşılır.Liderin görevi, iş görenin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek ve özellikle örgütte çalışan herkesi kendi kendine liderlik yapabilecek bir olgunluğa getirmektir.Lider ve izleyiciler, akıl ve eğilimleri birlikte kullanmaya çalışmaktadır.Böylece süper liderlik davranışı ile izleyiciler örgütte özdeşleşmekte ve işine sahip çıkmaktadır.⁷¹

Süper lider olmayı hedefleyen okul yöneticisi öncelikle kendini iyi yetiştirmek zorundadır. Süper lider olmanın yolu kendini yetiştirip, geliştirmekten geçmektedir. Okul yöneticisi kendi yeteneklerini bilmeli, bunlarla okulun ve iş görenlerin gelişimine nasıl ve ne kadar katkıda buluna bileceğinin farkında olmalıdır. Süper lider olan bir okul yöneticisi, öğretmenleri de süper lider olarak yetiştirdiğinde bunun kendine güç katacağının bilincinde olan kişidir. Okul yöneticisi gerekli ortamı hazırlarsa, gelişime açık olan ve bilinçli öğretmenler, lider yapmak konusunda kendilerini geliştire bilirler.

⁷¹ a.g.e.,s.78

3.3.5.4.Transformasyonel Liderlik

İlk kez 1978 yılında James Mc.Gregor Burns tarafından ortaya atılan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik kavramı etkisini daha çok 1990'lı yıllarda göstermiştir.Transformasyonel liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir.Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik kavramlardan farklı olduğunu, değişim-dönüşüm kültürünü merkez aldığı ve değişim sürecinde okulun uygulaması gereken stratejiler konusunda rehberlik edildiğini söyleyen Todd(1999),dönüşümcü liderliğin niteliklerini işi yapıp bitirmeden ziyade dönüşümü vurgulayan,bağlılığı oluşturacak ortak vizyon geliştiren ve bunu ileten, değerleri belirleyen, okul temelli yönetim ve ortak karar vermeyi uygulayan ve okulda birçok liderliği takdir eden öğeler olarak savunmaktadır.

Transformasyonel liderlerin ellerinde, işlevsel liderlerden daha fazla güç sahibi olarak hem bireylerin hem de organizasyonların üzerinde yüksek dereceli değişiklikler yapabilecek güç ve yetki vardır. Bu liderlerin özgürlük, adalet, eşitlik gibi ana beklentilerle birleşince yenilikçi fikirler doğuran önemli ahlaki değerleri mevcuttur.⁷²

Transformasyonel liderlik çok boyutlu bir liderlik anlayışını gerektirmektedir.Bu liderlik biçimi eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir.Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelinin güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır.Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili transformasyonel liderlik davranışını gerektirmektedir.

3.3.5.5.Eğitimsel Liderlik

1974'te eğitim yönetimi uzmanlarından Thomas Greenfield liderlik üzerine yapılan araştırmaların bilimsel değerlerine meydan okudu. Greenfield her kuramın belli bir

⁷² Hughes,R.,Learderhip, "Enhancing The Lesson Of Experiance",Donnelly Sons Co.,New York,1996,S.9

varsayıma ve eğilime dayandığını öne sürdü. Okul bürokrasisini maddeleştiren ve tamamen rasyonel bir yönetim anlayışı üzerinde ısrar eden geleneksel liderlik kuramları, okul yöneticisinin moral değerlerini reddetti. Greenfield'e göre klasik liderlik kuramları, makinenin dişleri ile sözleşme yapılmasını cesaretlendirdi ve örgütsel etkinliklerdeki iş gören sorumluluğunu ortadan kaldırdı. Eğitimsel liderlik açısından öğrenme ve öğretme bir bütündür.

3.3.5.6.Öğretimsel Liderlik

Eğitimsel liderliğe bağlı olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir.Bu liderlik okul yönetime bağlı olarak gelişmiştir.Klasik okul yöneticiliği ve liderlik anlayışını değiştirmiştir.Bu liderlik tarzında öğretimi geliştirme ön plana çıkmaktadır.Öğretimsel liderliğin ana noktası,öğretimin geliştirilmesidir.Öğretimsel liderin program geliştirme konusunda uzman olması öğretmen karşısındaki uzmanlık gücünü artırır.Böyle bir liderlik eğitim yoluyla kazanılabilir.

Öğretimsel liderlik kuramının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir:

- 1.Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin geliştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.
- 2.Öğretimsel liderlik yaklaşımı ile birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel liderlik davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.
- 3.Öğretimsel liderlik mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır.
- 4.Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır.Öğretimsel liderlik okul ve özelliklede sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşırken,öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

5.Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak yetiştirilebilir.Öğretimsel liderlik belli kişisel özelliklere sahip olmaktan çok ,bir yetiştirme biçimini gerektirmektedir.Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisansüstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konuları yer almıştır.

6.Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak bir misyonun geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

7.Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmene liderlik yapmaya çalışan kişidir.

8.Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar, öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır.⁷³

⁷³ Çelik V.,a.g.e.,s.211

4.OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİ DÜZEYİ İLE İLGİLİ ÖRNEK ÇALIŞMA

4.1.Problem

Eğitim yönetimi ve onun sınırlı bir alanı içinde bulunan okul yönetimlerinin temel amacı; Türk Milli Eğitim Kanunu ile belirlenen amaçlar doğrultusunda, eğitim politikasını gerçekleştirmek ve bu amacı gerçekleştirme yolunda gerekli olan insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaktır.

Toplumsal gelişmenin, ekonomik büyümenin, sosyal ve siyasal gelişmenin temelinde eğitim en önemli yeri almaktadır. Belirlenen eğitim politikalarının gerçekleşmesi ise okullar aracılığı ile olmaktadır. Okul yöneticisi, öğretmenleri ve eğitim iş görenleri ile bu fonksiyonel bir görev yapmaktadır. Sağlıklı, kültürlü, geleceği görebilen, çağdaş, düşünebilen, düşündüğünü hayata geçirme becerisine sahip bireylerin yetişmesinde öğretmenler başrolü oynamaktadır. Öğretmenlerin verimli ve başarılı olmasında birçok etkenin yanında okul müdürlerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışları da çok önemlidir. İyi bir yönetimle çalışmayan bir eğitim örgütünden başarı beklemek doğru olmayacaktır. Eğitim örgütlerinde lider yönetici kavramının son yıllarda sıklıkla tekrarlanması ve gerekliliğinin vurgulanması, mevcut yöneticilerle başarıda görülen kısırlaşmadan dolayıdır.

4.2.Amaç

Araştırmanın amacı, Türkiye’de okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili gösterdikleri davranışların öğretmen verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt probleme de cevap aranacaktır.

1. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin nitelikleri nelerdir?
2. Öğretmenlere ilişkin niteliklerin (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem, katıldıkları kurs ve seminer sayısı) verimliliği ne derece etkilediği konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenler yönetici davranışlarını nasıl algılamaktadır?
4. İlköğretim okul müdürlerinin yönetim süreçlerinden; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm ve değerlendirme ve denetlemeye ilişkin davranışları ne derece gösterdikleri ve konusunda öğretmen ve müdür görüşleri nelerdir?
5. Yönetici davranışlarının öğretmen verimliliğini ne derece etkilediği konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

4.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’de son yıllarda görülen öğrenci başarısındaki düşük seviyenin nedenin yalnızca öğrenci olamayacağı düşüncesinden hareketle verimliliğin ve başarının artırılmasında fonksiyonel rol oynayan öğretmen ve yöneticilerinde incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Sorunun yalnızca öğrenci ile ilgili olmadığı buradaki lokomotif gücün öğretmen olduğu muhakkaktır. ”Eğitim hizmetinin ulaştırılmasında yaşanan eksikliklerin temel sorumlusu öğretmen mi?” sorusuna cevap öğretmenin bu zincirin en önemli halkası olduğudur. Bir iyileştirme yapılabilmesi için hizmeti yapan kişilere konu ile ilgili memnuniyet ve fikirlerinin sorulması gerekir.

Araştırmada sağlanan bulgular yöneticilerin yetiştirilmesi, davranış geliştirme ve bu yolla öğretmen başarısını artırma ve dolayısı ile öğrenci başarısını artırmaya yararlı olacaktır.

4.4.Varsayımlar

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde, sonuçlara ulaşmada ve yorumlanmasında aşağıda verilen varsayımlardan hareket edilmiştir.

- 1.Bu araştırmada kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
- 2.Bu araştırmaya katılan denekler, anket formlarını içtenlikle doldurmuşlardır.
- 3.Deneklerden oluşan örneklem grubunun, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- 4.Bu araştırmada veri toplama araçlarını ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

4.5.Sınırlılıklar

- 1.Bu araştırma İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesindeki 58 devlet ilköğretim okulları ile sınırlandırılmıştır.
- 2.Araştırma okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışları ile sınırlıdır.

4.6.Tanımlar

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işlemek,geliştirmek ve yenileştirme sürecidir.

Eğitim Yöneticisi: Her tür ve düzeyde resmi ve özel eğitim kurumları ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde ,başında bulunduğu eğitim kurum yada birimin yönetiminden sorumlu,bu alanda yetişmiş kimse.

Verimlilik: Belirlenen amacın gerçekleşme derecesi.

Okul Müdürü: Eğitim öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip, uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimse.

4.7.Araştırma Modeli

Bu araştırmada genel tarama metodu kullanılmış ve elde edilen bulgular raporlaştırılmıştır. Devlete ait ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin yönetim süreçlerine ilişkin davranışlarının öğretmenlerin verimliliğini artırması konusunda ne derece etkili olduğunun öğretmenler ve okul müdürleri tarafından değerlendirilmesi incelenmiştir

4.8.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi'ndeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet İlköğretim Okulları öğretmenleri ve okul müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini belirleye bilmek amacıyla ilk önce Büyükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü kayıtlarından Büyükçekmece bölgesindeki devlete ait ilköğretim kurumlarının listesi alınmıştır. Bölgedeki 58 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenden 227'sine ve 58 okul müdürüne "okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliğine etkisi anketi uygulanmıştır. Tablo-1'de bu okulların isimleri verilmiştir. Ortalama her okuldan 4 veya 5 öğretmene anket uygulanarak yönetici davranışların öğretmen verimliliğine etkisi değerlendirilmiştir.

Büyükçekmece İlçesinde Örnekleme Giren İlköğretim Okulları

Tablo-1

Merkez Büyük çekmece Dr. Hasan Akgün İ.Ö.O Ömer Gültekin Yavuz Selim İ.Ö.O. Fatih Sultan Mehmet İ.Ö.O 19 Mayıs İ.Ö. Adnan Kahveci İ.Ö.O Adem Çelik İ.Ö.O	Mimarsinan Beldesi Batıköy Memurdan Armağan İ.Ö.O Mimarsinan İ.Ö.O Dr. Sadık Ahmet İ.Ö.O Yalçın Çiftçioglu İ.Ö.O Aşiret Dalcı İ.Ö.O
Beylikdüzü Beldesi Koç İ.Ö.O Dr. Haydar Arslan İ.Ö.O Büyükşehir İ.Ö.O Çağdaş Yaşam Kamuran İnan İ.Ö.O Fatma Şensoy İ.Ö.O. Kavaklı İ.Ö.O Bizimkent İ.Ö.O	Gürpınar Pınarkule İ.Ö.O Neşe Sever İ.Ö.O Gürpınar Azime Yılmaz İ.Ö.O Gürpınar İlköğretim Okulu Gürpınar 75.Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O
Yakuplu Şair Fevzi Kalkancı İ.Ö.O Beykoop Ali Çebi İ.Ö.O Yakuplu İ.Ö.O İhlâs Marmara İ.Ö.O	Bahçeşehir Bahçeşehir Süleyman Demirel İ.Ö.O Hoşdere İ.Ö.O
Esenyurt Esenyurt Alpaslan İ.Ö.O Esenyurt Cumhuriyet İ.Ö.O Emine Seviye Divrik İ.Ö.O Esenyurt İ.Ö.O Esenyurt 80.Yıl İ.Ö.O Merkez Mahallesi İ.Ö.O Osman Gazi İ.Ö.O İbrahim Özyayın İ.Ö.O İncirtepe İ.Ö.O Nihat Delibalta İ.Ö.O Örnek İ.Ö.O Rıfat Ilgaz İ.Ö.O Teyfikbey İ.Ö.O Yenikent İ.Ö.O Altın yıldız İ.Ö.O Yusuf Aktaş İ.Ö.O Esenkent Atatürk İ.Ö.O İsmail Hakkı Tonguç İ.Ö.O	Kıraç Namık Kemal İ.Ö.O Sonnur Yanlızoğlu İ.Ö.O Kıraç İ.Ö.O Çakmaklı Cumhuriyet İ.Ö.O Halil Fahri Orman İ.Ö.O Tepecik Tepecik İ.Ö.O SA Akçimento Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O Türkoba İ.Ö.O Ahmediye Doğuş İ.Ö.O

4.9.Veriler Ve Toplanması

Araştırmanın kuramsal çerçevesi literatür taraması yolu ile yapılmıştır. Araştırmanın istatistiksel verileri ise öğretmenlere uygulanan anket sonuçlarının analiz edilmesi ile elde edilmiştir.

Anket formunun belirlenmesi aşamasında Türkiye’de bu amaçla hazırlanmış anketler incelenmiştir. Araştırmanın verileri Ek-1 ve Ek-2’de örneği bulunan anket ile toplanmıştır. Anket çoğaltılarak gerekli yasal izin alındıktan sonra ilgili okullara gidilerek okul müdürleri ile görüşülmüş ve gerekli bilgi verilmiştir. Okul müdürünün onayı ile tesadüfî seçilen her okulda ortalama 4–5 öğretmene anketin amacı açıklanmış, deneklerin isimlerinin alınmayacağı ve okul müdürlerine şahıslarla ilgili hiçbir özel bilgi verilmeyeceği belirtilerek anket uygulanmıştır. Toplam 285 denekle çalışılmış, dağıtılan anketlerin tamamının geri dönütü olmuştur.

Deneklerin kişisel niteliklerini belirlemek amacıyla I.Bölümde sekiz adet soru bulunan anket hazırlanmıştır.”Öğretmenlerin kişisel niteliklerinin verimlilik üzerine etkisi” araştırılmıştır. II Bölüm ise “ okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliğine etkisi anketi” olup, öğretmenlere ve okul müdürlerine uygulanan bu anketle, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenler üzerinde ne derece etkili oldukları araştırılmıştır. III. Bölümde ise deneklerin; yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, bitirdikleri eğitim kurumu, meslekteki kıdemi, bitirdiği kurs ve/veya seminerler araştırılmıştır. Ek-2’deki anket kullanılarak yönetim süreçleri ile ilgili davranışların uygulanma düzeyi tespit edilmiştir. Anketin denek gruplarına uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Öğretmenlerce doldurulacak olan anket için okullara giderek araştırmacı tarafından dağıtılıp, sonra da toplanmıştır

4.10.Verilerin Değerlendirilmesi

Toplanan anketler puanlanarak sınıflandırılmış ve ilgili frekans dağılımları çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.05 (Statistical Package for the Social Sciences) adlı istatistikî analiz programı kullanılmıştır.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma problemi ile ilgili toplanan verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bu kapsamda araştırma alt amaçları ile ilgili bulgular ayrı ayrı analiz edilerek, tablolaştırılmış ve çıkan sonuçlarla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

5.1.Deneklerin Kişisel Nitelikleri

Deneklerin kişisel nitelikleri yaş, cinsiyet, medeni durum, en son bitirdiği okul, meslekteki kıdemi ve kaç seminer ve kursa katıldığı III. Bölümdeki anket uygulaması ile belirlenmiş olup, deneklerin kişisel nitelikleri aşağıda tablo oluşturularak gösterilmiştir.

5.1.1.Deneklerin Yaş Durumu

Tablo-2

Cevap	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
21-30	91	31,9
31-41	76	26,6
41-51	95	33,3
51-60	21	0,7
60 ve daha fazla	2	0,07

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygulandığı deneklerin yaş değişkenine göre dağılımı Tablo – 2’de verilmiştir.

Tablo-2 incelendiğinde araştırmaya katılan 285 denekten %31,9’nu 21-30 yaş,%26,6’sının 31-41 yaş,%33,3’nün 41-51 yaş ,% 0,7’sinin 51-61 yaş arasında olduğu görülmektedir.

5.1.2.Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo-3

Cinsiyet	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
Kadın	159	58%
Erkek	126	42%
Toplam	285	100%

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının uygulandığı deneklerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo – 3’de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan 285 denekten %58nin bayan,%42 sinin erkek olduğu görülmektedir.

5.1.3.Deneklerin Medeni Durumları

Tablo-4

Medeni Durumu	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
Evli	210	74,0
Bekâr	61	21,4
Dul veya Boşanmış	14	4,3

Veri toplama aracının uygulandığı deneklerden %74’nin evli olduğu,%21,4’nün bekâr ve % 4,3 nün dul veya boşanmış olduğu veri analizlerinde görülmektedir.

5.1.4.Deneklerin mezun olduğu okullara göre durumu

Tablo-5

Mezun Olduğu Okul	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
Öğretmen Okulu	15	4,7
Öğretmen Lisesi	2	0,4
Eğitim Enstitüsü	75	25,8
Eğitim Fakültesi	125	42,4
Diğer Fakülteler	61	21,4
Yüksek Lisans	7	2,7

Deneklerin en son bitirdiği okul için ;% 42,4’nün Eğitim Fakültesi,% 25,8’nin Eğitim Enstitüsü, % 21,4’nün diğer fakültelerden ,% 4,7 sı Öğretmen Okulu mezunu ve % 0,4nün Öğretmen Lisesi mezunu olduğu belirlenmiş, bu soruyu yanıtlayan 285 denek içinde yalnızca 7 kişinin yüksek lisans yaptığı analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

5.1.5.Meslekteki kıdemleri

Tablo-6

Mesleki Kıdemi	Sıklık	Yüzelik Dilimi%
1-5 yıl	64	22,4
6-10 yıl	68	23,8
11-15 yıl	28	9,8
16 - 20 yıl	36	12,6
21-25 yıl	36	12,6
26 ve daha fazla	53	18,6

Veri toplama aracının uygulandığı kişilerin %23,8'nin 6-10 yıl,%22,4'nün 1-5 yıl,%12,6'sının 16-20 yıl, % 12,6'sını 21-25 yıl,%9,8'nin 11-15 yıl ve %18,6'sının 26 yıldan fazla mesleki kıdemi olduğu görülmüştür.

5.1.6.Deneklerin Katıldığı Kurs Veya Seminerler

Tablo-7

Kurs Ve Seminer Sayısı	Sıklık	Yüzelik Dilimi%
Kurs ve seminer görmeyenler	13	4,5
Bir seminer / Kursa katılanlar	54	18,9
Üç seminer /Kursa katılanlar	76	26,6
Dört seminer / Kursa katılanlar	68	24
Beş seminer / Kursa katılanlar	74	26

Anket uygulamasına katılan deneklerden %26'sının 5 veya daha fazla kurs ve seminer gördüğü, %24'nün 3 seminer veya kurs gördüğü, % 26,6'sının 1 seminer veya kursa katıldığı, %18,9'nun 2 seminer veya kurs gördüğü,% 4,5'nin ise hiç seminer veya kurs görmediği belirlenmiştir.

5.2.Kişisel Niteliklerin İş Verimliliğine Etkisi

Öğretmenin kişisel nitelikleri(yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, bitirdiği eğitim kurumu, mesleki kıdemi, gördüğü kurs ve seminerler, bireysel gelişim programı ve kariyer planı) ve kendi dışındaki etmenlerin verimliliğini nasıl etkilediğini gösteren tablo aşağıdaki gibidir

Tablo-8

KİŞİSEL NİTELİKLERİNİN İŞ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ					
Kişisel Nitelikleri	Hiç(1)	Az(2)	Orta(3)	Çok(4)	Pek Çok(5)
1.Soru Toplam:285 %100	24 8,4	43 15,1	81 28,4	90 31,6	47 16,5
2.soru Toplam:285 %100	136 47,7	65 22,8	54 18,9	17 6,0	13 4,6
3.soru Toplam:285 %100	69 24,2	72 25,3	77 26,0	42 14,7	25 8,8
4.soru Toplam:285 %100	18 6,3	21 7,4	44 15,4	116 40,7	84 29,5
5.soru Toplam:285 %100	6 2,1	21 7,4	58 20,4	124 43,5	75 26,5
6.soru Toplam:285 %100	8 2,8	23 8,1	77 27	109 38,2	68 23,9
7.soru Toplam:285 %100	6 2,1	14 4,9	48 16,8	118 41,1	99 34,7
8.soru Toplam:285 %100	4 1,4	35 12,3	90 31,6	97 34,0	59 20,7

1.Öğretmenin yaşının verimli çalışmasına etkisi.

Tablo-8’de görüldüğü üzere deneklerin % 31,6’sı öğretmenin yaşının iş verimliliğini çok etkileyeceği yönünde % 28,4’de orta düzeyde etkileyeceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

İnsanın çalışma temposunun ilerleyen yaşa bağlı olarak azalacağı bir gerçektir. İlerleyen yaşla birlikte biyolojik yıpranma olacaktır.

2. Öğretmenin cinsiyetinin verimli çalışmasına etkisi.

Deneklerin % 47,7’si cinsiyetin verimli çalışmayı etkilemeyeceğini ,%4,6 gibi çok düşük kısmı ise pek çok etkileyeceğini ifade etmiştir.

İş sorumluluğu ve bilinci olan insanların cinsiyet ayrımı düşünmeksizin görevlerinin en iyi şekilde yerine getirmesi gerekir.

3. Öğretmenin medeni durumunun verimli çalışmasına etkisi.

Bu nitelikte ilgili verilen yanıtlarda herhangi bir madde üzerinde yoğunlaşma olmayıp her görüşe sahip deneklerin olduğu görülmektedir.

4. Öğretmenin mezun olduğu okulun verimli çalışmasına etkisi.

Tablo-8’in 4. maddesinde görüldüğü üzere deneklerin % 40,7’si mezun olunan okulun öğretmen verimliliğini çok etkileyeceği görüşündedir.

5.Öğretmenin mesleki kıdeminin verimli çalışmasına etkisi.

Tablo – 8’in 5 maddesinde bu davranışın denekler tarafından değerlendirilmesi sonuçlarına baktığımızda yoğunluğun %43,5’le çok etkileyeceği yönünde olduğu görürüz.

6. Öğretmenin katıldığı kurs ve seminer sayısının verimli çalışmasına etkisi.

Deneklerin%38,2’si katıldıkları kurs ve seminerlerin onların verimliliğini çok etkileyeceği,%2,8’i ise hiç etkilemeyeceğini belirtmiştir.

7. Öğretmenin bireysel gelişim ve kariyer planlarının verimli çalışmasına etkisi.

Tablo-8’in 7. maddesinde bireysel gelişim ve kariyer planlamasının öğretmen verimliliğini ne derece etkileyeceği konusundaki sonuçlar verilmiştir. Buna göre; çok pek çok etkileneceği şeklinde bir yoğunlaşma söz konusudur.

8. Öğretmenin kendisi dışındaki etkenlerin verimli çalışmasına etkisi.

Bu madde ile ilgili olarak farklı görüşler vardır.% 31,6’sı orta seviyede.%34’ü çok,%20,7’si pek çok etkileyeceğini söylemiştir.

5.3.Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışlarının Öğretmenin Verimine Etkisi Toplu Sonuçlar.

Tablo-9

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
9.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	10 4,4	102 44,9	111 48,4	9.soru Toplam:58	0 0	3 5,1	10 17,2	20 34,4	25 43,1
10.soru Toplam:227 %	3 1,3	3 1,3	10 4,4	101 44,4	110 52,7	10.soru Toplam:58	2 3,0	4 6,8	7 12	17 29,3	28 48,2
11.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	9 3,9	93 40,9	121 53,3	11.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	22 37,9	31 53,4
12.soru Toplam:227 %	3 1,3	4 2,1	14 6,1	130 57,2	76 33,	12.soru Toplam:58	2 3,4	2 3,4	20 34,4	14 24,1	12 20,6
13.soru Toplam:227 %	6 2,6	22 9,6	62 27,3	81 35,6	56 24,6	13.soru Toplam:58	4 6,8	7 12	18 31	17 29,3	12 20,6
14.soru Toplam: 227 %	0 0	4 2,1	17 7,4	126 55,5	80 35,2	14.soru Toplam:58	2 3,4	5 8,6	32 55,1	11 18,9	8 13,7
15.soru Toplam: 227 %	3 1,3	13 2,2	28 12,3	119 52,4	64 28,1	15.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	3 5,1	36 62	17 29,3
16.soru Toplam: 227 %	8 3,5	16 7	43 18,9	98 43,1	62 27,3	16.soru Toplam:58	1 1,7	6 10,3	13 22,4	27 46,5	11 18,9
17.soru Toplam: 227 %	2 0,8	5 2,2	10 4,4	102 44,9	108 47,5	17.soru Toplam:58	2 3,4	3 5,1	10 17,2	24 41,3	19 32,7
18.soru Toplam:227 %	0 0	0 0	9 3,9	117 51,5	101 44,4	18.soru Toplam:58	1 1,7	2 3,4	19 32,7	23 39,6	13 22,4
19.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	12 5,2	115 50,6	94 41,4	19.soru Toplam:58	3 5,1	7 12	21 36,2	17 29,3	10 17,2
20.soru Toplam:227 %	4 1,7	11 4,8	33 14,5	122 53,7	57 25,1	20.soru Toplam:58	1 1,7	5 8,6	22 37,9	17 29,3	13 22,4
21.soru Toplam:227 %	5 2,2	9 3,9	31 13,6	92 40,5	90 39,6	21.soru Toplam:58	2 3,4	14 24,1	15 25,8	23 39,6	4 6,8
22.soru Toplam:227 %	1 0,4	14 6,1	34 14,9	105 46,2	73 32,1	22.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	18 31	17 29,3	19 32,7
23.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	44 19,3	123 54,1	47 20,7	23.soru Toplam:58	0 0	8 13,7	17 29,3	22 37,9	11 18,9
24.soru Toplam:227 %	4 1,7	18 7,9	114 63,4	63 27,7	28 12,3	24.soru Toplam:58	5 8,6	9 15,5	20 34,4	12 20,6	12 20,6
26.soru Toplam:227 %	3 1,3	11 4,8	31 13,6	93 40,9	89 39,2	26.soru Toplam:58	6 10,5	9 15,5	13 22,4	16 27,5	14 24,1
27.soru Toplam:227 %	1 %0,4	2 0,8	17 7,4	106 46,6	103 45,3	27.soru Toplam:58	1 1,7	7 12	16 17,2	16 17,2	18 31

28.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	22 9,6	120 52,8	73 32,1	28.soru Toplam:58	0 0	0 0	11 18,9	28 48,2	19 32,7
29.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	42 18,5	98 43,1	77 33,9	29.soru Toplam:58	0 0 0	2 3,4	17 29,3	20 34,4	19 32,7
30.soru Toplam:227 %	4 1,7	17 7,4	41 18	112 49,3	53 23,3	30.soru Toplam:58	0 0	0 0	12 20,6	29 50	17 29,3
31.soru Toplam: 227 %	2 0,8	4 1,7	20 8,8	112 49,3	89 39,2	31.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	8 13,7	23 39,6	23 39,6
32.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	21 9,2	132 58,1	70 30,8	32.soru Toplam:58	0 0	0 0	10 17,2	30 51,7	18 31
33.soru Toplam:227 %	0 0	3 1,3	4 1,7	143 62,9	77 33,9	33.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	10 17,2	26 44,8	21 36,2
34.soru Toplam:227 %	2 0,8	13 5,7	23 10,1	123 54,1	66 29	34.soru Toplam:58	0 0	0 0	18 31	23 39,6	17 29,3
35.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	14 6,1	93 40,9	107 47,1	35.soru Toplam:58	0 0	6 10,3	13 22,4	19 32,7	20 34,4
36.soru Toplam:227 %	5 2,2	10 4,4	49 21,5	112 49,3	96 42,2	36.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	10 17,2	32 55,1	15 25,8
37.soru Toplam:227 %	2 0,8	10 4,4	36 15,8	99 43,6	80 35,2	37.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
38.soru Toplam:227 %	0 0	5 2,2	45 19,8	103 45,3	74 32,5	38.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	17 29,3	19 32,7	20 34,4
39.soru Toplam:227 %	1 0,4	6 2,6	29 12,7	115 50,6	76 33,4	39.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	15 25,8	25 43,1	17 29,3
40.soru Toplam:227 %	12	15 6,6	47 20,7	107 47,1	46 20,2	40.soru Toplam	0 0	2 3,4	28 48,2	19 32,7	9 15,5
41.soru Toplam:227 %	2 0,8	8 3,5	22 9,6	112 49,3	83 36,5	41.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	24 41,3	17 29,3	13 22,4
42.soru Toplam:227 %	4 1,7	28	44 19,3	112 49,3	39 17,1	42.soru Toplam	1 1,7	7 12	29 50	11 18,9	10 17,2
43.soru Toplam:227 %	1 0,4	5 2,2	27 11,8	127 55,9	67 29,5	43.soru Toplam:58	2 3,4	9 15,5	18 31	19 32,7	10 17,2
44.soru Toplam:227 %	2 0,8	6 2,6	17 7,4	107 47,1	95 41,8	44.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
45.soru Toplam:227 %	1 0,4	1 0,4	15 6,6	111 48,8	99 43,6	45.soru Toplam:58	8 13,7	9 15,5	11 18,9	17 29,3	13 22,4

Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliği üzerine etkisi tablo-9'da verilmiştir.

5.4.Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışlarının Uygulanma Düzeyi Toplu Sonuçları.

Tablo- 10

ÖĞRETMEN	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek	MÜDÜR	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek
	1	2	3	4	çok		1	2	3	4	5
9.soru Toplam:227 %	1 0,4	16 7	121 53,3	63 27,7	26 11,4	Toplam:58 %	0 0	3 5,1	5 8,6	32 55,1	18 31
10.soru Toplam:227 %	3 1,32	21 9,2	78 34,6	69 30,3	56 24,6	Toplam:58 %	0 0	4 6,8	6 1	21 36,2	27 20,6
11.soru Toplam:227 %	4 2,1	12 5,2	46 1,7	88 38,7	77 33,9	Toplam:58 %	0 0	1 1,7	4 6,8	24 41,3	29 50
12.soru Toplam:227 %	3 1,3	4 1,7	48 21,1	96 42,2	76 33,4	Toplam:58 %	2 3,4	2 3,4	9 15,5	28 48,2	17 29,3
13.soru Toplam:227 %	2 0,8	12 5,2	76 33,4	81 35,6	56 24,6	Toplam:58 %	0 0	0 0	12 20	27 46,5	19 32,7
14.soru Toplam: 227 %	4 1,7	13 5,7	109 48	67 29,5	34 14,9	Toplam:58 %	0 0	1 1,7	12 20,5	23 39,6	22 37,9
15.soru Toplam: 227 %	3 1,3	13 5,7	71 31,2	76 33,4	64 28,1	Toplam:58 %	1 1,7	1 1,7	3 5,1	29 50	24 41,3
16.soru Toplam: 227 %	8 3,5	25 1,1	43 18,9	89 39,2	62 27,3	Toplam:58 %	1 1,7	4 6,8	27 46	16 27	10 17
17.soru Toplam: 227 %	2 0,8	9 3,9	79 34	70 30,8	67 29	Toplam:58 %	2 0,3	3 0,5	4 6,8	27 46	22 37
18.soru Toplam:227 %	0 0	1 0,4	15 0,6	110 48	101 44	Toplam:58 %	0 0	1 1,7	7 12	27 46	23 39
19.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	54 23	107 47	60 26	Toplam:58 %	0 0	0 0	6 10,3	27 46	25 43
20.soru Toplam:227 %	8 3,5	16 7	120 52,8	46 20,2	37 16,2	Toplam:58 %	1 1,7	12 20,6	22 37,9	15 25,8	8 13
21.soru Toplam:227 %	5 2,2	9 3,9	70 30,8	79 34,8	64 28,1	Toplam:58 %	0 0	2 3,4	12 20,6	25 43,1	19 32,7
22.soru Toplam:227 %	1 0,4	14 6,1	31 13,6	112 49,3	69 30,3	Toplam:58 %	0 0	0 0	4 6,8	28 48,2	26 44,8
23.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	107 47,1	58 25,5	49 21,5	Toplam:58 %	0 0	0 0	2 3,4	28 48,2	28 48,2
25.soru Toplam:227 %	1 0,4	9 3,9	82 36,1	84 37	51 22,4	Toplam:58 %	0 0	0 0	3 5,1	28 30	27 46,5
26.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	23 10,1	99 43,6	95 39,6	Toplam:58 %	0 0	1 1,7	4 6,8	28 30	25 43,1

27.soru Toplam:227 %	1 0,4	1 0,4	24 10,5	103 45,3	98 43,1	Toplam:58	0 0	0 0	17 29,3	22 37,9	19 32,7
28.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	83 36,5	78 34,3	56 24,6	Toplam:58	0 0	0 0	4 6,8	29 50	25 43,1
29.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	96 42,2	61 26,8	60 26,4	Toplam:58	0 0	2 3,4	3 5,1	26 44,8	27 46,5
30.soru Toplam:227 %	4 1,7	23 10,1	78 34,3	64 28,1	58 25,5	Toplam:58	0 0	0 0	3 5,1	33 56,9	22 37,9
31.soru Toplam: 227 %	3 1,3	9 3,9	102 44,9	68 29,9	45 19,8	Toplam:58	1 1,7	1 1,7	8 13,7	25 43,1	23 39,6
32.soru Toplam:227 %	1 0,4	2 0,8	87 38,3	83 36,5	54 23,7	Toplam:58	0 0	0 0	2 3,4	35 60	21 36,2
33.soru Toplam:227 %	0 0	12 5,2	65 28,6	73 32,1	77 33,9	Toplam:58	0 0	1 1,7	8 3,5	28 48,2	21 36,2
34.soru Toplam:227 %	2 0,8	22 9,6	61 26,8	76 33,4	66 29	Toplam:58	0 0	0 0	2 3,4	34 58,6	22 37,9
35.soru Toplam:227 %	4 1,7	15 6,6	69 30	72 31,7	67 29,5	Toplam:58	0 0	1 1,7	9 15,5	28 48,2	20 34,4
36.soru Toplam:227 %	2 0,8	3 1,3	22 9,6	105 46,2	95 41,8	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	29 50	26 44,8
37.soru Toplam:227 %	2 0,8	17 7,4	84 37	65 28,6	59 25,9	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	30 51,7	27 46,5
38.soru Toplam:227 %	6	12	74	67	68	Toplam:58	1 1,7	1 1,7	1 1,7	28	27
39.soru Toplam:227 %	1 0,4	6 2,6	79 34,8	77 33,9	64 28,1	Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	29 50	24 41,3
40.soru Toplam:227 %	12 5,2	15 6,6	74 32,5	69 30	57 25,1	Toplam:58	0 0	2 3,4	2 3,4	29 50	25 43
41.soru Toplam:227 %	2 0,8	8 3,5	22 9,6	112 49,3	83	Toplam:58	1 1,7	3 5,1	24 41,3	17 29,3	13 22,4
42.soru Toplam:227 %	5 2,2	11 4,8	87 38,3	63 27,7	61 26,8	Toplam:58	1 1,7	7 12	9 15,5	27 46,5	14 24
43.soru Toplam:227 %	1 0,4	5 2,2	78 34,3	75 33	68 29,9	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	30 51,7	27 46,5
44.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	96 42,2	61 26,8	64 28,1	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	29 50	28 48,2
45.soru Toplam:227 %	0 0	1 0,4	93 40,9	67 29,5	66 29	Toplam:58	0 0	0 0	4 6,8	28 48,2	26 44,8

5.4.1 Karar Vermeye İlişkin Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo - 11

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ						MÜDÜR GÖRÜŞLERİ					
	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok 5		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
9.soru Toplam :227 %	1 0,4	3 1,3	10 4,4	102 44,9	111 48,4	9.soru Toplam:58	0 0	3 5,1	10 17,2	20 34,4	25 43,1
10.soru Toplam :227 %	3 1,3	3 1,3	10 4,4	101 44,4	110 52,7	10.soru Toplam:58	2 3,0	4 6,8	7 12	17 29,3	28 48,2
11.soru Toplam :227 %	1 0,4	3 1,3	9 3,9	93 40,9	121 53,3	11.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	22 37,9	31 53,4
12.soru Toplam :227	3 1,3	4 2,1	14 6,1	130 57,2	76 33,	12.soru Toplam:58	2 3,4	2 3,4	20 34,4	14 24,1	12 20,6
13.soru Toplam :227 %	6 2,6	22 9,6	62 27,3	81 35,6	56 24,6	13.soru Toplam:58	4 6,8	7 12	18 31	17 29,3	12 20,6
14.soru Toplam : 227 %	0 0	4 2,1	17 7,4	126 55,5	80 35,2	14.soru Toplam:58	2 3,4	5 8,6	32 55,1	11 18,9	8 13,7

9-Öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme ve zevkli çalışabilmek için oluşturacağı ortamlar konusunda veli- öğretmen görüşünü almasını öğretmen verimliliğine etkisi.

Tablo-11’de görüldüğü üzere öğretmenlerin %111 ‘i bu davranışın pek çok,%’102’si çok etkileyeceğinin, okul müdürlerinin %43,1 ‘de bu davranışın öğretmen verimliliğini pek çok etkileyeceği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç öğretmenlerinde konuyla ilgili görüşlerinin alınmasının verimliliği artıracığı yönünde bir yoğunlaşma göstermektedir.

Bu davranışın öğretmen açısından uygulanma düzeyine baktığımızda, öğretmenlerin %53,3’ü orta düzeyde yapıldığı, müdürlerin ise % 55,1’i çok yapıldığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Bu aradaki farklılık öğretmenlerin okul müdürlerinin bu konuyla ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Okul müdürü öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirmek için fikirler üretir ve ortam hazırlarken veli ve öğretmen görüşünü de almasının başarı açısından gerekliliği vardır. Bunun doğal bir davranış olması gerekir.

10-Planlanan işlerde gereken kararları öğretmenlerle birlikte alması, öğretmen verimliliğine etkisi

10.soruyu yanıtlayan deneklerden %52,7'si planlamada alınan kararlarda öğretmenlerin fikirlerinin alınmasının pek çok önemli olduğunu ifade eden seçeneğe görüş bildirirken, aynı şekilde bu davranış için okul müdürlerinin %48,2'side planlamalarda yer almanın öğretmen verimliliğini önemli oranda etkileyeceğini ifade eden seçeneği işaretlemişlerdir.

Bu noktada öğretmen ve okul müdürlerinin aynı görüşü paylaştıklarını görmekteyiz. Uygulanma düzeyine baktığımızda ise öğretmenlerin % 34,6'sı bu davranışın orta düzeyde yapıldığı, okul müdürleri açısından ise % 46,5'nin pek çok yapıldığı yönünde görüşleri olduğu görülür. Bu iki denek grubu arasındaki görüş farklılığı dikkat çekicidir.

11-Eğitim ve öğretimle ilgili işlerde kararları öğretmenlerle birlikte alınması öğretmen verimliliğine etki derecesi.

Deneklerin % 53,3'ü bu soruya pek çok etkiler diye işaretlemiştir Okul müdürlerinin .%53,4'lük kısmı ise çok etkileyeceğini kısmını işaretleyerek kararların öğretmenlerle birlikte alınmasının öğretmen verimi üzerinde ne kadar etkili olduğunu ortaya koymuştur. Demek ki okul müdürlerinin eğitim öğretim işleri ile ilgili kararları alırken öğretmen görüşlerini alması onlarla birlikte karar vermesinin öğretmenin verimli olması ve başarısı üzerine çok önemli bir etkisi olduğu sonucuna varabiliriz.

12-Ortak alınan kararların uygulanmasında personele örnek olması.

Tablo-9'da görüldüğü üzere öğretmenlerin % 57,2'sı adı geçen davranışın öğretmen verimliliğini çok etkileyeceğini belirtmiş olup okul müdürlerinin % 34,4 'de çok etkileyeceğini belirtmiştir. Uygulanma düzeyine baktığımızda ise; davranışın her iki grup tarafından da çok uygulandığı şeklinde görüşü olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürlerinin alınan kararların uygulanmasında personele örnek olması ve kararlara uyması gerektiği söylenebilir. Personele örnek olma lider yöneticilerin vazgeçilmez özelliklerindedir. Ayrıca bu özellik İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde de yer almaktadır.

13-Boş geçen derslerde nöbetçi öğretmen aday öğretmen veya müdür yardımcısının görevlendirilmesi öğretmen verimliliğine etkisi.

Tablodan da anlaşıldığı üzere öğretmenlerin % 27,3'ü orta,% 35,6'sı çok,% 24,6'sı pek çok etkileyeceğini ifade etmiştir. Bir noktada yoğunlaşma olmamakla birlikte, boş geçen dersler için görevlendirme yapılmamasının öğretmen verimliliğini genel olarak etkileyeceği konusunda ortak görüş olduğunu, uygulanma düzeyi konusunda ise yine çok uygulandığını ifade eden seçeneğin tercih edildiğini söyleyebiliriz.

14-Gerekli kaynak, yayın ve kişilerden yararlanmak için öğretmenlerin de görüşünün alınması öğretmen verimliliğine etkisi.

Öğretmen deneklerin % 55,5'i, okul müdürü olan deneklerin % 55,1'i bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkilediğini belirtmektedir.

Eğitim öğretimle ilgili araştırmalarda, kaynaklara ulaşmada öğretmen kendi deneyimlerinden, çevrelerinden ve son zamanda okullarımıza kurulan bilgi teknoloji sınıfları ile birlikte internetten yararlanmaya başlamışlardır. Ancak temel kaynak olan ders kitaplarının seçimi bakanlık tarafından belirlenip, ülke çapında dağıtımı yapılarak tek tip kitap okutulması sağlanmıştır. Okutulacak kaynak kitap konusunda ise Talim Terbiye Kurulunun belirlediği eserlerin dışında okullarda kaynak kitap kullanılması yasaklanmıştır. Bu konunun ticari boyutu olduğu ve okular da ticaret yapılmasını engellemek amacıyla yönelik bir tedbir olarak ifade edilmesine rağmen farklı bilgi, düşünce ve görüşlere ulaşmada kısıtlayıcı olduğu da açıktır.

5.4.2.Planlama İle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo – 12

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
15.soru Toplam: 227 %	3 1,3	13 2,2	28 12,3	119 52,4	64 28,1	15.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	3 5,1	36 62	17 29,3
16.soru Toplam: 227 %	8 3,5	16 7	43 18,9	98 43,1	62 27,3	16.soru Toplam:58	1 1,7	6 10,3	13 22,4	27 46,5	11 18,9
17.soru Toplam: 227 %	2 0,8	5 2,2	10 4,4	102 44,9	108 47,5	17.soru Toplam:58	2 3,4	3 5,1	10 17,2	24 41,3	19 32,7
18.soru Toplam:2 27 %	0 0	0 0	9 3,9	117 51,5	101 44,4	18.soru Toplam:58	1 1,7	2 3,4	19 32,7	23 39,6	13 22,4
19.soru Toplam:2 27 %	2 0,8	4 1,7	12 5,2	115 50,6	94 41,4	19.soru Toplam:58	3 5,1	7 12	21 36,2	17 29,3	10 17,2
20.soru Toplam:2 27	4 1,7	11 4,8	33 14,5	122 53,7	57 25,1	20.soru Toplam:58	1 1,7	5 8,6	22 37,9	17 29,3	13 22,4
21.soru Toplam:2 27 %	5 2,2	9 3,9	31 13,6	92 40,5	90 39,6	21.soru Toplam:58	2 3,4	14 24,1	15 25,8	23 39,6	4 6,8

15-Eğitimin etkili ve verimli yapılabilmesi için kısa, orta ve uzun vadeli planlamaları yapmasının öğretmen verimine etkisi.

Öğretmen deneklerin %33,4 ve okul müdürü deneklerin % 50'i eğitimin planlanmasının öğretmen verimliliğini çok etkilediği düşünülmektedir. Öğretmenlerin % 52,4'ü bu davranışın çok uygulandığını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin % 62'side bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkilediği ve uygulanma düzeyinin çok olduğu hususunda öğretmenlerle aynı görüşü paylaşmaktadır.

Okulun bir işletme olduğunu düşünerek, okul müdürlerinin girdileri sağlaması ve iyi kullanması gerekir. Planlama eğitimin verimini yükselten en önemli etkidir.

16-Öğrenci kayıt ve nakilleriyle ilgili iş ve işlemleri, okulun özelliği ve öğrenci alma şartlarına uygun olarak yürütmesi öğretmen verimliliğine etkisi.

Öğretmenlerin % 43,1'i bu davranışın öğretmen verimliliğine çok etkili olduğunu düşünürken,% 3,5 gibi küçük bir kısmı ise hiç etkilemeyeceğini düşünmektedir. Okul müdürlerinin de % 46,5'i bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkileyeceğini belirtmiştir.

Bu davranışın uygulama düzeyi tablo- 10'da görüldüğü gibidir. Öğretmen ve okul müdürleri tarafından çok uygulandığı ifade edilmiştir.

Öğrenci kayıtlarının okulun özelliğine göre yapılması öğretmenin verimini artıracakı düşünülmektedir. Okulun eğitim-öğretim şartlarına uygun olmayan öğrencilerin çeşitli nedenlerle kayıtlarının yapılması hem öğretmenin verimini düşürecek, hem de okulun genel başarısını olumsuz etkileyecektir.

17-Ders dağılımında branşlara ve ders saat sayısına uygun olarak adil dağılımı öğretmen verimliliğine etkisi.

Bu davranışın öğretmen verimliliğine etkisi sorusuna öğretmen deneklerin % 44,9'u tarafından çok,% 47,5'u tarafından pek çok şeklinde yanıtlanmış okul müdürlerin ise %41,3 'ü çok etkilediği şeklinde görüş bildirmiş olup branşlara göre ve ders saat sayılarının adil dağılımının öğretmen verimini artırdığı konusunda yoğun bir görüş çıkmıştır.

Uygulanma düzeyine baktığımızda ise; öğretmenlerin %34'ü orta düzeyde,%30,8'i ise çok yapıldığını, okul müdürlerinin % 46 'sı ise çok yaptıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bulgular sonucunda bu davranışın orta düzeyde yapılmadığı söylenebilir. Derslerin uygun branştaki öğretmene verilmesi hem öğretmenin verimliliğini etkileyecek hem de öğrenci başarısına doğrudan etki edecektir. Ayrıca kişisel performansta göz önüne alınarak, ders saat sayılarında adil bir dağılım yapılmasının çok önemli olduğu kanaatindeyiz.

18-Ders araç ve gereçlerinin temini, korunması öğretmen verimliliğine etkisi.

Ders araç ve gereçlerinin temini ve korunması konusunda öğretmenlerin %44,4'ü pek çok ve %51,5'i ise çok şeklinde yanıtlanmıştır. Okul müdürlerinin % 39,62'si da çok etkileyeceğinin belirtmişlerdir.

Okulda eğitim aracı olarak kullanılacak araç gerecinin temini ve korunmasının öğretmen verimini önemli oranda etkilediği konusunda katılan deneklerin çoğunluğunun ortak görüşü vardır. Bu anlamda okul müdürlerine önemli sorumluluk düşmekte ve bu malzemelerin alımı konusunda girişimci olması, iletişim yeteneklerini kullanması ve koruma noktasında ise görev dağılımı ve sorumluluk verme gibi liderlik özelliğini kullanması gerekmektedir.

Uygulanma anketi ile de her iki grubun çok uygulandığı şeklinde ortak görüşlerinin olması eğitim açısından olumlu bir ifadedir.

19-Kültürel faaliyet ve gezileri öğretmenle birlikte planlaması öğretmen verimliliğine etkisi.

Öğretmen deneklerin %50,6 'u kültürel faaliyetlerin ve gezilerin öğretmenle birlikte planlanmasının öğretmen verimine önemli derecede etki ettiği konusunda yoğunlaşmışlardır.

Okul müdürlerinin % 36,2'si ise orta düzeyde etkileyeceğinin belirtmiştir. Bu iki grup arasındaki farklılığın sebebi, kültürel faaliyetler ve geziler hakkında ortak bakış açısı olmamasından kaynaklanabilir

Gezilerin okula gelir getireceğini düşünülerek okul müdürü tarafından yapılan planlamalar eğitimin amacına uygun olmadığı gibi etik de değildir. Bu nedenle eğitimin bir parçası olan kültürel faaliyetlerin ve gezilerin öğretmenle birlikte planlanması ve öğretmen tarafından değerlendirilmesi gerekir.

Uygulanma düzeyine (Tablo-10) baktığımızda ise her iki grubun görüşü bu davranışın çok yapıldığı yönündedir. Verimliliği çok etkilemediğini düşündükleri bir davranışla ilgili okul müdürlerinin yoğun olarak çok ve pek çok şeklinde görüş bildirmeleri öğretmen verimini artırmadan çok başka beklentilerden kaynaklanabilir.

20-Öğrencilerin sağlık kontrolünden geçirilmesinin sağlanması öğretmen verimliliğine etkisi.

Tablo-10'unu 20. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Her iki grupta bu davranışın orta düzeyde yapıldığı konusunda ortak görüşleri vardır.

Öğrencilerin sağlık kontrollerinden geçmesinin okul müdürü tarafından sağlanmasının öğretmen verimliliğine etkisi konusunda öğretmenlerin %53,7'si çok önemli olduğunu belirtmiş olup, okul müdürlerinin ise % 37,9'u orta düzeyde etkileyeceği şeklinde görüş bildirmiştir.

Öğrencinin sağlıklı olmasının, okula devam ve dersi dinleme açısından önemli olup özellikle ilköğretimin birinci kısmındaki öğrencilerin bulaşıcı hastalıklara açık olmaları sağlık kontrollerinin yapılmasının önemini daha da artırmaktadır. Davranışın orta düzeyde yapılmasının nedeni, bu davranışın devlet tarafından sağlık kuruluşlarına yaptırılmasının beklentisi olabilir

21-Her öğrenci için rehberlik çalışması yapılarak izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesini sağlama öğretmen verimliliğine etkisi.

Okul müdürlerinin her öğrenci için rehberlik çalışması yapılması bu çalışmalar doğrultusunda öğrencilere gerekiyorsa bireysel eğitim verilmesi ve mesleki yönlendirme yapılması öğretmen deneklerin % 40,5'i tarafından ve okul müdürü deneklerin % 39,6'sı tarafından çok gerekli bulunmuştur.

Uygulanma düzeyine baktığımızda ise bu davranışın Tablo-10'nun 21. maddesinde görüldüğü gibi çok yapıldığı şeklindedir.

Okullarımızdaki uygulamalarda ise bu konuda yetersizliğin olduğu açıktır. Henüz birçok okulumuzda rehber öğretmen bulunmamaktadır. Bu durum gerek öğretmen gerekse yöneticilere sıkıntı yaratmaktadır. Her öğretmenin aynı zamanda rehber olduğu anlayışından vazgeçilerek rehberlik ve psikolojik danışma mezunu öğretmenlerinin yetiştirilmesi ve okullarımızda görev alması sağlanarak,

öğretmenlerin ve öğrencilerin verimliliğini ve başarılarını artırma yoluna gidilmelidir.

5.4.3.Örgütlenmeyle İlgili Davranışları Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo – 13

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
22.soru Toplam:227 %	1 0,4	14 6,1	34 14,9	105 46,2	73 32,1	22.soru Toplam: 58	1 1,7	3 5,1	18 31	17 29,3	19 32,7
23.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	44 19,3	123 54,1	47 20,7	23.soru Toplam: 58	0 0	8 13,7	17 29,3	22 37,9	11 18,9
24.soru Toplam:227 %	4 1,7	18 7,9	114 63,4	63 27,7	28 12,3	24.soru Toplam: 58	5 8,6	9 15,5	20 34,4	12 20,6	12 20,6
25.soru Toplam:227 %	1 %0,4	10 4,4	55 24,2	84 37	77 33,9	25.soru Toplam: 58	0 0	0 0	4 6,8	25 43,1	29 50
26.soru Toplam:227 %	3 1,3	11 4,8	31 13,6	93 40,9	89 39,2	26.soru Toplam: 58	6 10,5	9 15,5	13 22,4	16 27,5	14 24,1
27.soru Toplam:227 %	1 %0,4	2 0,8	17 7,4	106 46,6	103 45,3	27.soru Toplam: 58	1 1,7	7 12	16 17,2	16 17,2	18 31

22.Mevzuata uygun olarak işlerin düzenli şekilde yürütülmesi öğretmen verimliliği ne etkisi.

Tablo-10’da bu davranışın uygulanma düzeyi verileri 22. maddede verilmiştir. Her iki grupta bu davranışın çok ve pek çok yapıldığını konusunda fikir birliğine varmışlardır.

Mevzuata uygun olarak işlerin yürütülmesi konusunda öğretmen deneklerin %46,2’si çok önemli olduğunu ve verimliliği etkileyeceğini belirtirken okul müdürü deneklerin %32,7’si pek çok etkilediğini belirtmiştir. Davranışın önemi ve uygulanma düzeyi konusunda farklılık olmaması mevzuat konusunun her iki grup tarafından çok önemsendiğini ve uygulandığını göstermektedir.

23.Kişi ve grupların okuldaki görevlerini belirlemesi öğretmen verimliliğine etkisi.

Okullarda önemli bir sorun olan görev belirlenmesi ve tanımı konusunda Tablo-9’da görüldüğü üzere; öğretmen deneklerin %54,1 ‘i verimliliği çok etkileyeceğini okul müdürlerinin % 37,9’da çok etkileyeceğini belirtmişlerdir. Tablo-10’a baktığımızda ise öğretmenler bu davranışın orta düzeyde yapıldığını ifade ederken, okul müdürleri çok ve pek çok yapıldığını belirtmektedir. Öğretmenlere veya gruplara görev verilirken adil davranılması, sorumluluğu ağır işlerde paylaşım sağlanması, işi yapan kişilere sürekli ek görev verilerek bıktırılmaması gerekmektedir.

24.Müdür yardımcıları arasında iş bölümü yapması öğretmen verimliliğine etkisi.

Okul yöneticileri arasında görev dağılımı yapılmasının öğretmen verimliliğine etkisi konusunda öğretmen deneklerin %63,4’ü tarafından orta.% 27,7’si tarafından çok, %1,7’si tarafından ise hiç etkilemeyeceği belirtilmiştir. Bunun sebebi, okuldaki yönetim konusunda (yetki devri yapılmamışsa) bütün sorumluluğun müdürlerde olmasından kaynaklıdır. Okul müdürlerinin ise % 34,4’ü orta düzeyde,%20,6’sı çok,%20,6’sı pek çok etkileyeceğini görüşündedir.

Uygulanma düzeyi konusunda her iki grup çok uygulandığı şeklinde ortak görüş bildirmiştir. Öğretmenin kendisi, öğrencisi okulu veya eğitim öğretimle ilgili bir konuda sorumluluk verilmiş ve yetkileri belirlenmiş bir idareci ile muhatap olması onun verimliliğini olumlu yönde etkileyecek bir durumdur.

25.Okul içinde çatışmaları önlemeye yönelik tedbirler alması öğretmen verimliliğine etkisi.

Bu davranışın uygulanma düzeyi verileri Tablo-10’nun 25.maddesinde verilmiştir. Burada öğretmenlerin % 37’sinin,okul müdürlerinin % 46,5’nin adı geçen davranışı çok ve üst düzeyde yaptıkları görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo-13’de öğretmen verimliliğine etkisi öğretmenlerin % 37’si ve okul müdürlerinin % 50’si tarafından pek çok seçeneğinin tercih edildiği görülmektedir. Her iki tablo sonuçlarına göre bu davranışın yapılma düzeyinin üst düzeyde olduğunu söyleye biliriz.

Bu davranış lider yönetici olabilmenin en önemli basamaklarından biri olduğu düşünülürse okul yönetimlerinin bu konuda başarılı olduklarını söylemek yanlış olmaz.

26.Okulun yazı işlerinin düzenli ve zamanında yapılması öğretmen verimliliğine etkisi.

Tablo-10'nun 26. maddesinde adı geçen davranışın uygulanma düzeyi yer almaktadır. Burada öğretmenlerin % 43,6'sı ve okul müdürlerinin % 43,1'i adı geçen davranışın çok yapıldığı görüşündedir.

Tablo – 13 'de ise adı geçen davranışın öğretmen verimliliğine etkisi yer almaktadır. Tabloda öğretmenlerin % 40,9'u çok,%39,2'si pek çok etkileyeceği yönünde görüş bildirirken, okul müdürlerinin %27,5 'çok,%24,1pek çok etkileyeceği şeklinde görüş bildirmiştir.

Her iki tablo birlikte değerlendirildiğinde davranışın yapılma düzeyinin yeterli olduğu ve verimliliği çok ve pek çok etkilediği söylenebilir.

27.Kütüphane ve arşivin düzenlenmesi ve kullanılmasının sağlanması öğretmen verimliliğine etkisi.

Tablo – 10'da adı geçen davranışın uygulanma düzeyi verilmiştir. Tablodan anlaşıldığı üzere öğretmenler ve müdürlerin çoğunluğu bu davranışın çok ve pek çok yapıldığı konusunda ortak görüşleri vardır. Bu durum öğretmenin kendini geliştirmesi için okul müdürlerinin gereken önemi verdiklerini göstermektedir.

Bu davranışın öğretmen verimliliğine etkisi Tablo – 13'de verilmiş olup, öğretmenler ve okul müdürleri tarafından çok ve pek çok etki yapacağı konusunda görüş vardır. İlköğretim kurumları yönetmeliğinde de yer almayan uygulanma düzeyinin yüksek oluşu gerekliliğinin yönetmeliğe bağlı olmaksızın ihtiyaçtan dolayı yapıldığını göstermektedir.

5.4.4.İletişimle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo-14

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
28.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	22 9,6	120 52,8	73 32,1	13.soru Toplam:58	0 0	0 0	11 18,9	28 48,2	19 32,7
29.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	42 18,5	98 43,1	77 33,9	13.soru Toplam:58	0 0 0	2 3,4	17 29,3	20 34,4	19 32,7
30.soru Toplam:227 %	4 1,7	17 7,4	41 18	112 49,3	53 23,3	13.soru Toplam:58	0 0	0 0	12 20,6	29 50	17 29,3
31.soru Toplam: 227 %	2 0,8	4 1,7	20 8,8	112 49,3	89 39,2	13.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	8 13,7	23 39,6	23 39,6
32.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	21 9,2	132 58,1	70 30,8	13.soru Toplam:58	0 0	0 0	10 17,2	30 51,7	18 31
33.soru Toplam:227 %	0 0	3 1,3	4 1,7	143 62,9	77 33,9	33.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	10 17,2	26 44,8	21 36,2

28. Okul müdürlerinin yetki ve görev dağılımını ve görev tanımlaması yapması.

Tablo-10'nun 28. maddesinde davranışın uygulanma düzeyi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin % 36,5'nin orta, %34,5'nin çok, %24,6'sının ise pek çok uygulandığı şeklinde görüşler vardır. Okul müdürleri ise bu davranışı üst düzeyde yaptıkları konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu durum kendilerini daha iyi gösterme kaygısından kaynaklanmış olabilir.

Her iki grupta bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkileyeceği konusunda ortak fikir belirtmişlerdir. Bu durum beklenti ve yönelime uygundur.

29.Eğitim öğretimle ilgili gördüğü eksikler konusunda alınması gereken önlemler için öğretmenlerinde görüşünü alması.

Tablo-10'nun 29. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyi yer almaktadır. Öğretmenlerin % 42,2 'si bu davranışın orta düzeyde yapıldığını ifade ederken, okul müdürü deneklerin % 44,82i çok, % 46,5'ide pek çok yapıldığını belirtmiştir. İki grup arasındaki bu fark öğretmenlerin beklentileri ile okul müdürlerinin konuya bakış açısındaki farklılıktan kaynaklı olabilir.

Tablo-14'e baktığımızda ise öğretmenlerin %43,1'i çok etkileyeceğini, okul müdürlerinin ise %34,4'ü çok etkileyeceğini, % 32,7'si pek çok etkileyeceğini belirtmiştir. Bu kadar çok verimliliği etkileyeceği düşünülen bir konuda okul müdürlerinin daha duyarlı olması gerektiği açıktır. Sonuçta öğretmeninde fikrinin alınması ona verilen değer göstergesidir.

30.Gelen emir ve yazılardan öğretmeni haberdar etmesi.

Tablo-10 'da davranışın uygulanma düzeyi 30. maddede verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin % 34,3 'ü orta düzeyde yapıldığını ifade ederken, müdürlerin %56,9'u çok yapıldığını ifade etmiştir.

Tablo -14 'e baktığımızda ise bu davranışın öğretmen verimliliğini nasıl etkileyeceği konusunda; öğretmenlerin % 49,3'ü ve müdürlerin % 50'si çok etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Bu davranışın gerçekleştirilmesi hem öğretmen hem de müdürler açısından çok önemlidir. Kendi mesleği ve özlük haklarıyla ilgili bilgilendirilen öğretmenin yöneticilerin işlerini yaparken kolaylık sağlayacağı açıktır. Ayrıca meslektaşları arasında genelgeler, yönetmelikler, günlük yazılarla ilgili bilgilendirme anlamında çifte standart olmaması okul yönetimini de rahatlatır.

31.Etkili haberleşme yöntemlerini kullanması.

Tablo-10'da davranışın uygulanma düzeyi 31. maddede verilmiştir. Öğretmen deneklerin % 34,3'ü bu davranışın orta düzeyde yapıldığını, okul müdürü deneklerin %43,1'ide çok yapıldığını belirtmiştir. Bu farklı düzeydeki yoğunlaşmanın sebebi, okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin de bu durumla ilgili olmasından kaynaklanabilir.

Tablo -14'de bu davranışın öğretmen verimliliği konusundaki etkileme derecesi 31.maddede yer almaktadır. Öğretmenler ve okul müdürleri bu davranışın öğretmen verimliliğini üst düzeyde etkileyeceği konusunda ortak görüş bildirmişlerdir.

32.Durumun gerektirdiği liderlik özelliğini göstermesi.

Tablo -10'nun 32. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Öğretmenlerin % 38,3'ü orta düzeyde ,%36,5'u çok yapıldığı,%23,7'si ise pek çok yapıldığı şeklinde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürlerinin % 60'ı bu davranışın çok yapıldığı,%36,2'si ise pek çok yapıldığını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin bu davranışın üst düzeyde yapıldığını düşündükleri öğretmenlerin ise orta, çok arasında kararsız kaldıkları görülmektedir.

Öğretmen verimliliğini ne derece etkilediği sorusuna ise öğretmenlerin %58,1 ve okul müdürlerinin % 51,7'si çok etkilediğini ifade etmişlerdir.

Durumsal liderlik kuramının kabul gördüğü günümüzde verimliliği çok etkileyeceği yönünde bir sonuç çıkması doğaldır.

33.Motivasyon konusunda yeterli beceriye sahip olması ve uygulaması.

Tablo-10'nun 33. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyi yer almaktadır. Buna göre, öğretmenlerin %32,1çok,%33,9'u pek çok yapıldığını, okul müdürlerinin ise % 48'si çok yapıldığı,%36,2'si pek çok yapıldığını belirtmiştir. Bu durumda okul müdürlerinin yeterli isteklendirme becerisine sahip olduklarını söylemek yanlış olmaz.

Verimliliği ne kadar etkilediği konusunda da öğretmen ve okul müdürü denekler çok etkileyeceği şeklinde ortak görüş bildirmişlerdir.

Bu konu her alanda çok önemli olup verimliliğin temel noktalarından biri olduğunu söyleyebiliriz.

5.4.5.Eş güdüleme' ye İlişkin Davranışların öğretmen verimliliğine etkisi

Tablo-15

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
34.soru Toplam:227 %	2 0,8	13 5,7	23 10,1	123 54,1	66 29	34.soru Toplam:58	0 0	0 0	18 31	23 39,6	17 29,3
35.soru Toplam:227%	4 1,7	9 3,9	14 6,1	93 40,9	107 47,1	35.soru Toplam:58	0 0	6 10,3	13 22,4	19 32,7	20 34,4
37.soru Toplam:227 %	2 0,8	10 4,4	36 15,8	99 43,6	80 35,2	37.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
38.soru Toplam:227 %	0 0	5 2,2	45 19,8	103 45,3	74 32,5	38.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	17 29,3	19 32,7	20 34,4
39.soru Toplam:227%	1 0,4	6 2,6	29 12,7	115 50,6	76 33,4	39.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	15 25,8	25 43,1	17 29,3

34.Okul ve çevreyle iyi diyaloglar kurması.

Tablo-10'nun 34. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %33,4'ü çok , % 29'pek çok,% 26,8'i orta düzeyde yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %58,6 çok yapıldığını ifade etmiştir.

Deneklerin ortak görüşü okul ve çevreyle iyi diyaloglar kurulmasının öğretmen verimliliğini çok etkileyeceği şeklindedir.

35.Öğretmenler arasında derslerin işleyişi ile ilgili iş birliği sağlanması ve ders programlarının adil dağıtılması.

Tablo-10'nun 35. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %31,7'si çok , % 29,5'i pek çok,% 30'u orta düzeyde yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %48,2'si çok ,% 34,4'ü pek çok yapıldığını belirtmiştir. Bu sonuç davranışın yapılmasının yeterli düzeyde olduğunu gösterebilir.

Deneklerden öğretmen olanlar bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkileyeceğini, okul müdürü olanlarda çok ve pek çok etkileyeceği yönünde ortak görüşleri vardır. Aynı dersi veren öğretmenler arasında dersin işlenişi ile ilgili iş birliği ve diyalog olması hem öğretmenin verimini dolayısı ile öğrencinin verimini artıracaktır.

36.Ders planlarının zamanında yapılması.

Tablo-10'nun 36. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %46,2'si çok , % 41,8'i pek çok etkileyeceğini belirtmiştir. Okul müdürleri de öğretmenlerle aynı görüşte olup % 50'si çok, % 44,8'i pek çok etkileyeceğini belirtmiştir.

Deneklerin ders planlarının zamanında yapılmasının öğretmen verimliliğini çok etkileyeceği hususunda ortak görüşleri bulunmaktadır.

37.Okulun bütün üyelerinin eğitim öğretimin işleyişine etkili bir şekilde katılımı.

Tablo-10'nun 37. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %28,6'sı çok , % 25,9'u pek çok,% 37'si orta düzeyde yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %51,7'si çok ,%46,5'i pek çok yapıldığını ifade etmiştir.

Bu davranışın öğretmen verimliliğini ne derece etkileyeceği şeklindeki soruya ise öğretmenlerin %43,6'sı çok,%35,2'si pek çok etkileyeceğini, okul müdürlerinin %46,5'i çok,%39,6'si pek çok etkileyeceğini belirtmiştir.

Sonuçta eğitim öğretim işlerinde ve eğitimin işleyişinde okulun bütün üyelerinin söz sahibi olması gereklidir.

38.Hizmet içi eğitime önem vermesi ve personelin bu yolla eğitiminin sağlanması.

Tablo-10'nun 38. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin % 45,3'ü çok , % 32,5'i pek çok,% 19,8'i orta düzeyde yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %32,7'si çok ,%34,4'ü pek çok yapıldığını ifade etmiştir. Bu sonuçlardan bu davranışın yeterli düzeyde yapıldığı sonucuna ulaşabiliriz.

Bu davranışın öğretmen verimliliğini ne derece etkileyeceği şeklindeki soruya ise öğretmenlerin %45,3'ü çok,%32,5'i pek çok etkileyeceğini, okul müdürlerinin %32,7'si çok,%34,4'ü pek çok etkileyeceğini belirtmiştir. Okul müdürlerinin sürekli

eğitimin gerekliliğine inandıkları ve anket değerlendirmesine göre gerekli tedbirleri aldıkları söylenebilir.

39.Öğretmenin verimliliğini ve okula katkısının saptanması.

Bu soruya öğretmen deneklerin % 50,6'sı ve okul müdürü olan deneklerin %43,1'i çok etkileyeceğini ifade eden seçeneği tercih etmişlerdir. Öğretmenin verimliliğinin ve okula katkısının saptanmasının uygulanma düzeyi konusunda ise öğretmen ve okul müdürleri çok uygulandığı konusunda ortak görüş bildirmişlerdir.

Uygulanma düzeyine baktığımızda ise; öğretmenlerin %34,8'i orta düzeyde, %33,9'u çok, %28,1'de pek çok yapıldığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin ise % 50'si çok ve % 41,3'ü pek çok yapıldığı şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Sonuçlardan da görüldüğü üzere okul müdürleri öğretmenin okula katkısının önemini bilmekte ve verimliliği ve katkısının saptanması konusunda gerekeni yapmaktadırlar.

5.4.6.Denetleme Ve Değerlendirmeye İlgili Davranışların verimliliğe etkisi

Tablo-16

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
40.soru Toplam:227%	12 5,2	15 6,6	47 20,7	107 47,1	46 20,2	40.soru Toplam	0 0	2 3,4	28 48,2	19 32, 7	9 15,5
41.soru Toplam:227%	2 0,8	8 3,5	22 9,6	112 49,3	83 36,5	41.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	24 41,3	17 29, 3	13 22,4
42.soru Toplam:227%	4 1,7	28	44 19,3	112 49,3	39 17,1	42.soru Toplam	1 1,7	7 12	29 50	11 18, 9	10 17,2
43.soru Toplam:227%	1 0,4	5 2,2	27 11,8	127 55,9	67 29,5	43.soru Toplam:58	2 3,4	9 15,5	18 31	19 32, 7	10 17,2
44.soru Toplam:227%	2 0,8	6 2,6	17 7,4	107 47,1	95 41,8	44.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46, 5	23 39,6
45.soru Toplam:227 %	1 0,4	1 0,4	15 6,6	111 48,8	99 43,6	45.soru Toplam:58	8 13,7	9 15,5	11 18,9	17 29, 3	13 22,4

40.Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin değerlendirme ve denetlenmesi.

Tablo-10'nun 40. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %30'u çok , % 25,1'i pek çok,% 32,5'i orta düzeyde yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %50'si çok ,%43'ü pek çok yapıldığını ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin bu davranışı üst düzeyde yaptıklarını ifade etmelerine rağmen öğretmenlerin bir seçenekte yoğunlaşmadığı görülmektedir. Yöneticilerin bu seçenekleri tercih ederek görevlerini çok iyi yaptıkları izlenimini uyandırmak istedikleri düşünülebilir.

Bu davranış için öğretmenlerin %47,1'i çok önemli olduğunu belirtmiş, okul müdürlerinin %48,2 'si ise orta derecede etkileyeceği konusunda görüş belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin denetleme konusunda orta derecede görüş bildirmesi, öğretmenlerin gerçekte denetlenmekten rahatsızlık ve huzursuzluk duymalarından kaynaklanabilir. Denetleme rehberlik amaçlı olmalı ve bu durum öğretmene hissettirilmelidir.

41.Öğretmenlerin okulun bölümlerinden daha verimli yararlanmak için aldıkları önlemleri değerlendirmesi.

Tablo-10'nun 41. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %49,3'u çok , % 36,5'i pek çok yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %41,3'ü orta ,%29,3'ü çok, %22,4'ü ise pek çok yapıldığını ifade etmiştir.

Bu davranış için öğretmenlerin %49,3'i çok önemli olduğunu belirtmiş, okul müdürlerinin %41,3'ü ise orta derecede etkileyeceği konusunda görüş belirtmişlerdir.

42.Öğrenci ödevlerinin yönetmeliğe uygun dağılımı ve değerlendirilmesini denetlemesi.

Tablo-10'nun 42. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %38,3'u orta, % 27,7'si çok,%26,8'i pek çok yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %46,5'i çok, %24'ü ise pek çok yapıldığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin bu denetlemeye üst düzeyde yapmadığı sonucu öğretmenlerin farklı görüş bildirmelerinden ortaya çıkmıştır.

Bu davranışın öğretmen verimliliğini ne derece etkileyeceği şeklindeki soruya ise öğretmenlerin %49,3'ü çok, etkileyeceğini, okul müdürlerinin %50'si orta düzeyde etkileyeceğini belirtmiştir.

Bu denetlemenin öğretmene verilmesinin daha doğru olacağını çıkarabiliriz. Okul müdürlerinin öğretmenlerin verimini çok etkilemediğine inandığı bir konuda öğretmenlerin verimliliklerini çok etkileyeceğini ifade etmesi böyle bir sonucu da getirebilir. Bu denetlemeleri üst düzeyde yapılmamasının sebebi öğretmene duyulan güven ve öğrenci ile ilgili çalışmalarda öğretmeni rahat bırakmak istemelerinden de kaynaklıdır.

43.Rehberlikle ilgili çalışmaları denetlemesi.

Tablo-10'nun 43. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %34,3'u orta, %33'ü çok,%29,9'u pek çok yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %51,7'si çok, %46,5'i ise pek çok yapıldığını belirtmiştir.

Bu davranışın öğretmen verimliliğini ne derece etkileyeceği şeklindeki soruya ise öğretmenlerin % 55,9'u çok etkileyeceğini, okul müdürlerinin % 32,7'si de verimliliği çok etkileyeceği yönünde ortak görüş bildirmişlerdir.

44.Motive edici değerlendirme yöntemlerini kullanması.

Tablo-10'nun 44. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %42,2'si orta, % 26,8'i çok,%28,1'i pek çok yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %50'si çok, %48,2'si ise pek çok yapıldığını belirtmiştir.

Bu davranışın öğretmen verimliliğini ne düzeyde etkileyeceği sorusuna; öğretmenlerin %47,1'i çok,%41,8'i pek çok etkileyeceğini, okul müdürlerinin ise %46,5'i çok,%39,6'sı pek çok etkileyeceğini belirtmiştir. Motivasyon konusunun uygulanma ve önem derecesi bakımından her iki grubunda aynı görüşte olması eğitim açısından olumlu bir gelişmedir.

45.Değerlendirme sonucu eğitim öğretilde görülen aksaklıkları öğretmenle birlikte düzenlemesi.

Tablo-10'nun 45. maddesinde bu davranışın uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşü yer almaktadır. Öğretmenlerin %40,9'u orta, % 29,5'i

çok,%29'u pek çok yapıldığını, okul müdürleri deneklerin ise %48,2'si çok, %44,8'i ise pek çok yapıldığını belirtmiştir.

Bu davranışın öğretmen verimliliğini ne düzeyde etkileyeceği sorusuna; öğretmenlerin %48,8'i çok,%43,6'sı pek çok etkileyeceğini, okul müdürlerinin ise %13,7'hiç, %15,5'i az % 18,9'orta,% 29,3'çok %22,4'ü pek çok etkileyeceğini belirtmiştir.

Okul müdürlerinin bu davranışın öğretmenin verimliliğini ne derece etkileyeceği konusunda ortak görüşleri olmaması ilginçtir. Öğretmenle birlikte eksiklikler konusunda düzenleme yapılması okul müdürlerinin kendi uhdelelerinde olduğunu düşündükleri bir konuda yardım ve destek almalarının onların görev alanlarına müdahale olarak algılamaları sonucu olabilir.

6.SONUÇ

Türkiye'deki Devlet Okulu müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili göstermiş oldukları davranışların öğretmen verimliliğine etkisi ve uygulanma düzeyi bu araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Anket uygulamalarının görüş ve öneriler bölümünde öğretmenlerin öncelikli olarak ücretlerin yetersizliğinden şikâyetçi oldukları ve bu konuda iyileştirme istedikleri görülmüştür.

Ayrıca bu tarz anketlerin öğrenim yılında birkaç kez yapıldığını ve dönütü olmadığını ifade eden deneklerde olmuştur.

Okul müdürlerinin uzun süreli aynı okulda görev yaptığı için okulu şahsi malıymış gibi gören yöneticiler olduğunu ve okul müdürlüğü görevlerinin belli yıllarla sınırlandırılarak yer değişikliği yapılması gerektiğini belirtenler de mevcuttur.

Bu çalışmanın bazı maddelerinde uygulanma düzeyinin düşük olduğu fakat öğretmenle tarafından verimliliklerini çok etkileyeceğini belirttikleri maddeler

olmuştur. Bu konulara okul müdürlerinin dikkatlerini çekerek uygulanma düzeyinin artırmak gerekir.

Öğretmenler tarafından okul müdürlerinin yeterli düzeyde yapmadıklarını düşündükleri davranışlar şunlardır:

- 1.Öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme ve zevkli çalışabilmek için oluşturacağı ortamlar konusunda veli- öğretmen görüşünün alınması.
- 2.Gerekli kaynak, yayın ve kişilerden yararlanmak için öğretmenlerin de görüşünün alınması.
3. Öğrencilerin sağlık kontrolünden geçirilmesinin sağlanması.
4. Kişi ve grupların okuldaki görevlerini belirlemesi.
- 5.Etkili haberleşme yöntemlerini kullanması.

Öğretmenler tarafından okul müdürlerinin yeterli düzeyde yaptıklarını düşündükleri davranışlar şunlardır:

1. Ortak alınan kararların uygulanmasında personele örnek olması.
- 2.Ders araç ve gereçlerinin temini, korunması.
3. Kültürel faaliyet ve gezileri öğretmenle birlikte planlama.
4. Mevzuata uygun olarak işlerin düzenli şekilde yürütülmesi.
5. Okulun yazı işlerinin düzenli ve zamanında yapılması.
6. Kütüphane ve arşivin düzenlenmesi ve kullanılmasının sağlanması
7. Ders planlarının zamanında yapılmasını sağlama.
- 8 Öğretmenlerin okulun bölümlerinden daha verimli yararlanmak için aldıkları önlemleri değerlendirmesi.

Deneklerin çoğunluğu tarafından öğretmen verimliliğini hiç ya da az etkileyeceğini düşündüğü davranışlar bulunmamaktadır.

Deneklerin öğretmen verimliliğini üst düzeyde etkileyeceğini düşündükleri davranışlar şunlardır:

1. Öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme ve zevkli çalışabilmek için oluşturacağı ortamlar konusunda veli- öğretmen görüşünü alması.
2. Planlanan işlerde gereken kararları öğretmenlerle birlikte alması.
3. Eğitim ve öğretimle ilgili işlerde kararları öğretmenlerle birlikte alınması.
4. Ders dağılımında branşlara ve ders saat sayısına uygun olarak adil dağılımı.
5. Ders araç ve gereçlerinin temini, korunması.
6. Kütüphane ve arşivin düzenlenmesi ve kullanılmasının sağlanması.
7. Öğretmenler arasında derslerin işleyişi ile ilgili iş birliği sağlanması ve ders programlarının adil dağıtılması.

Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin idari işleri takip eden bir yönetici görüntü çizdiğini gördük. Yönetici davranışlarını öğretmen verimliliği önemli ölçüde etkilediği düşünüldüğünde okul yöneticisi olacak kişilere bu konu ile ilgili kurs ve seminerlerin belirli aralıklarla düzenlenmesi gereklidir. Öncelikle doğru iletişim, konuya hakim olma ve rehber olabilme, yetki ve sorumluluklarını bilme ve bunları olumlu yönde kullanma yöneticinin özellikleri arasında olmalıdır.

Hizmet içi eğitimlere önem verilmesi sıklıkla tekrarlandığımız bir konu olmasına rağmen yeterince ilgi görmediği ve ya zorunluluktan katılımın olduğu gerçeğinden hareketle; hizmet içi eğitimleri cazip hale getirecek formüller bulunmalıdır.

Okul müdürlerinin bürokratik sorumlulukları azaltılmalı, onların idari işlerden çok eğitim öğretim işlerine zaman ayırmaları sağlanmalıdır.

Öğretmenin verimli olmasında toplumun ona verdiği değer ve statüde önemlidir. Öğretmenlerin toplum içindeki değerini ve saygınlığını artırmak için ilgililerin gerekli çalışmaları yapmaları gerekir.

Okul yöneticilerinin başarıları takip edilerek, yönetim teknikleri, mezun oldukları okullar, gördükleri kurs ve seminerlerin neler olduğu incelenmeli, başarılı okul müdürlerinin diğer meslektaşları ile bu başarının nedenlerini anlatan eğitimler, kurslar veya paylaşım toplantıları yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalin A.,Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği.,Pegem Yayıncılık
- Açıkgöz K.,Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.,Kanyılmaz Matbaası.,1994.
- Aydın M.,Eğitim Yönetimi.,Hatipoğlu Yayınları.,Ankara.,2000
- Balcı A.,Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma.,Ankara.,1993
- Baltaş A.,Ekip Çalışması ve Liderlik.,Remzi Kitapevi.,2001.,İstanbul.
- Başar, H.,Eğitim Denetçisi.,Pegem Yayınları.,Ankara.,1995.
- Bursalioğlu Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Pegem Yayınları,Ankara,200
- Bursalioğlu Z.,Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri.,1981
- Binbaşioğlu C., Eğitim Yöneticiliği.,Ankara.,Binbaşioğlu Yayınevi.,1983.
- Binuğ A.,Yönetim Görevleri.,Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21.,1976
- Başaran İ.E.,Eğitim Yönetimi.,Feryal Matbaası.Ankara:2000
- Başaran İ.E.,Türkiye Eğitim Sistemi.,Gül Yayınevi,Ankara.,1994
- Can N.,Çelikten M., “Eğitim Yöneticisi Adaylarının Yönetim Kursu İle İlgili Düşünceleri”.,Milli Eğitim Dergisi.,Sayı:148., Yıl:2000
- Çelik V.,Okul Kültürü ve Yönetimi.,Pegem A yayıncılık.,2000
- ÇelikV.,Liderliğin Doğası ve Temel Liderlik Yaklaşımları.,PegemA Yayıncılık.,2000
- Çelik V.,Eğitimsel Liderlik.,Pegem Yayıncılık.,Ankara., 2000
- Demirtaş H.,Eğitim Yöneticisi Davranışları.,Yayımlanmamış Tez.1999

- Erdoğan İ.,Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.Sistem Yayıncılık.,İstanbul:Ocak 2004
- Erçetin Ş.,Lider Sarmalında Vizyon.,Nobel Yayınevi.,Ankara:2000
- Eren E.,Yönetim ve Organizasyon.,Beta Yayıncılık,İstanbul,2003
- Eren E.,Örgütsel Davranış,Beta Yayıncılık,İstanbul,2004
- Gümüşel A.İ,artı@eğitim Dergisi.Ocak 2006
- Hugher,R.,Learderhip.,Enhancing The Lesson Of Experiance.,Donnelly Sons Co.,New York.,1996
- Kemal K.,Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye Uygulamaları.,Bilim Yayınları.,1991.
- MEB XIV. Milli Eğitim Şurası Raporlar Görüşmeler, Kararlar(27–29 Eylül 1993)İstanbul
- MEB XV. Milli Eğitim Şurası “2000’li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi” Raporlar, Görüşmeler, Kararlar(13–17 Mart 1996)
- MEB XVI. Milli Eğitim Şurası Raporlar, Görüşmeler, Kararlar(22–26 Şubat 1999)İstanbul Kul H.,Beykent Üniversitesi.,Örgütsel Davranış Ders Notları.,2005
- Özsamanlı A.Y.,Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik.,Kırgızistan-Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.,Sayı:139
- Özalp İ., Koparal C.,Berberoğlu G. ,Yönetim ve Organizasyon.,1996.,TODAİE Yayını ., Ankara.,No:258
- Peker Ö.,Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.,TODAİE Yayını .,No:258 Ankara.,1995.
- Sabuncuoğlu Z.,Tüz M.,Örgütsel Psikoloji.,Bursa.,1998
- Şişman M.,Turan S.,Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.,Pegem A Yayıncılık.,2002

Taymaz, H.,Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme,Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.C:19,1986

Tanrıöğen A.,Okul Müdürlerinin Etkinliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler (yayımlanmamış doktora tezi)TODAİE Yayınları., No:224,Ankara

Tekışık H.H.,Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Milli Eğitim Akademisi.,Çağdaş Eğitim Dergisi.,sayı:192

Töremen F.,Kolay Y.,Milli Eğitim Dergisi.,sayı:160.

Yukl G., Taber T.,The Efective Use of Managerial Power.,American Management Associations.,New York.,1983

Zel U.,Liderlik Kuramları.,www.ugurzel.com

<http://egitim1.sistemynet.com>

Ek:1.

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ
DAVRANIŞLAR ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ ANKETİ**

Açıklama

Öğretmenin nitelikleriyle, okul yöneticisinin göstermekte olduğu davranışların, öğretmen verimliliğini ne derece etkilediği konusunda değerlendirme yapmanız beklenmektedir.

Her maddeyi değerlendirmeniz için (hiç),(az),(orta),(çok),(pek çok)dereceleri konulmuştur. Uygun gördüğünüz dereceyi (x) işareti ile belirtiniz ve hiçbir soruyu yanıtı bırakmayınız.

Vereceğiniz yanıtlar, bilimsel amaçlarla ve gruplandırılarak değerlendirileceğinden isminizi yazmaya gerek yoktur.

Yardıminız için teşekkür ederim.

Zuhal Coşkun

1.BÖLÜM

ÖĞRETMENİN KİŞİSEL NİTELİKLERİNİN İŞ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ:

	HIÇ 1	AZ 2	ORTA 3	ÇOK 4	PEK ÇOK 5
1.Öğretmenin yaşı, verimliliğini ne derece etkiler?					
2.Öğretmenin cinsiyeti verimliliğini ne derece etkiler?					
3.öğretmenin medeni durumu verimliliğini ne derece etkiler?					
4.öğretmenin bitirdiği eğitim kurumu verimliliğini ne derece etkiler?					
5.öğretmenin mesleki kıdemi, öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
6.öğretmenin katıldığı seminer veya kurs sayısı öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
7.Öğretmenin bireysel gelişim programı ve kariyer planı verimliliğini ne derece etkiler?					
8.Kendi dışındaki engeller öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

II. BÖLÜM

II.1.OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERMEYLE İLGİLİ DAVRANIŞININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

9.Öğrencilerin boş zaman değerlendirme ve zevkli çalışabilmek için oluşturacağı ortamlar konusunda veli öğretmen görüşünü alması öğretmen verimliliğini nasıl etkiler?					
10.Planlanan işlerde gereken kararları öğretmenlerle birlikte alması öğretmen verimliliğini nasıl etkiler?					
11.Eğitim ve öğretimle ilgili işlerde kararları öğretmenlerle birlikte alınması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
12-Ortak alınan kararlara uymada personele örnek olması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
13.Boş geçen derslerde nöbetçi öğretmen aday öğretmen veya müdür yardımcısının görevlendirilmesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
14.Gerekli kaynak, yayın ve kişilerden yararlanmak için öğretmenlerin de görüşünün alınması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

II.2.OKUL MÜDÜRLERİNİN PLANLAMAYLA İLGİLİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

15.Eğitimin etkili ve verimli yapılabilmesi için kısa orta ve uzun vadeli planlamaları yapması Öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
16.Öğrenci kayıt ve nakilleriyle ilgili iş ve işlemleri okulun özelliği öğrenci alma şartlarına uygun olarak yürütmesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
17.Ders dağılımında branşlara ve ders saat sayısına uygun olarak adil dağılımı öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
18.Ders araç ve gereçlerinin temini korunması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
19.Kültürel faaliyet ve gezileri öğretmenle birlikte planlaması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
20.Öğrencilerin sağlık kontrolünden geçirilmesinin sağlanması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
21.Her öğrenci için rehberlik çalışması yapılarak izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesini sağlaması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

II.3.OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖRGÜTLENMEYE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

22.Mevzuata uygun olarak işlerin düzenli şekilde yürütülmesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
23.Kişi ve grupların okuldaki görevlerini belirlemesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
24..Müdür yardımcıları arasında iş bölümü yapması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
25.Okul içinde çatışmaları önlemeye yönelik tedbirler alması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
26.Okulun yazı işlerinin düzenli ve zamanında yapılması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
27.Kütüphane ve arşivin düzenlenmesi ve kullanılmasının sağlanması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

II.4.OKUL MÜDÜRÜNÜN İLETİŞİME İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİ NE ETKİSİ

28.Okul müdürlerinin yetki ve görev dağılımını ve görev tanımlaması yapması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
29.Eğitim öğretimle ilgili gördüğü eksikler konusunda alınması gereken önlemler için öğretmenlerinde görüşünü alması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
30.Gelen emir ve yazılardan öğretmeni haberdar etmesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
31.Etkili haberleşme yöntemlerini kullanması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
32.Durumun gerektirdiği liderlik özelliğini göstermesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
33.Motivasyon konusunda yeterli beceriye sahip olması ve uygulaması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

II.5.OKUL MÜDÜRLERİNİN ESGÜDÜMLEME'YE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ:

34.Okul ve çevreyle iyi diyaloglar kurması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
35.Öğretmenler arasında derslerin işleyişi ile ilgili iş birliği sağlanması ve ders programlarının adil dağıtılması öğretmenin verimliliğini ne derece etkiler?					
36.Ders planlarının zamanında yapılması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
37.Okulun tüm üyelerinin eğitim öğretim işleyişine etkili bir şekilde katılımını sağlaması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
38.Hizmet içi eğitime önem vermesi ve personelin bu yolla eğitiminin sağlanması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
39.Öğretmenlerin verimliliğini ve okula katkılarını saptaması,öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

II.6.OKUL MÜDÜRLERİNİN **DENETLEME VE DEĞERLENDİRMEYLE** İLGİLİ
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

40.Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin değerlendirme ve denetlenmesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
41.Öğretmenlerin okulun bölümlerinden daha verimli yararlanmak için aldıkları önlemleri değerlendirmesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
42.Öğrenci ödevlerinin yönetmeliğe uygun dağılımı ve değerlendirilmesini denetlemesi öğretmen verimliliğinin ne derece etkiler?					
43.Rehberlikle ilgili çalışmaları denetlemesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
44.Motive edici değerlendirme yöntemlerini kullanması öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					
45.Değerlendirme sonucu eğitim-öğretimde görülen aksaklıkları öğretmenle birlikte düzenlemesi öğretmen verimliliğini ne derece etkiler?					

GÖRÜŞ:

ÖNERİLER:

111.BÖLÜM

1-Yaşınız

- 1.()21–30
- 2.()31–40
- 3.() 41–50
- 4.() 51–60
- 5.()61 ve daha fazla

2-Cinsiyetiniz

- 1.()Kadın
- 2.()Erkek

3-Medeni durumunuz

- 1.()Evli
- 2.()Bekâr
- 3.()Dul veya boşanmış

4-En son bitirdiğiniz eğitim kurumu

- 1.()Öğretmen Okulu
- 2.()Öğretmen Lisesi
- 3.()Eğitim Enstitüsü
- 4.()Eğitim Fakültesi
- 5.()Diğer Fakülteler
- 6.()Yüksek Lisans

5-Meslekteki kıdeminiz

- 1.()1–5 yıl
- 2.()6-10yıl
- 3.()11-15yıl
- 4.()16-20yıl
- 5.()20-25yıl
- 6.()26+ yıl

6-Bu zamana kadar kaç seminer ve kursa katıldınız. Kurs ve seminer isimlerini yazınız.

- 1.()hiç
- 2.()1 seminer veya kurs
- 3.()2 seminer veya kurs
- 4.()3 seminer veya kurs
- 5.()5 seminer veya kurs

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Zuhal COŞKUN

Ek-2
OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ
DAVRANIŞLARIN UYGULANMA DÜZEYİ ANKETİ

Açıklama

Bu ankette, okul yöneticisinin göstermekte olduğu davranışlar konusunda değerlendirme yapmanız beklenmektedir.

Her maddeyi değerlendirmeniz için (hiç),(az),(orta),(çok),(pek çok)dereceleri konulmuştur. Uygun gördüğünüz dereceyi (x) işareti ile belirtiniz ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Vereceğiniz yanıtlar, bilimsel amaçlarla ve gruplandırılarak değerlendirileceğinden isminizi yazmaya gerek yoktur.

Yardıminız için teşekkür ederim.

I.BÖLÜM

II.1.OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERMEYLE İLGİLİ DAVRANIŞININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

9.Öğrencilerin boş zaman değerlendirme ve zevkli çalışabilmek için oluşturacağı ortamlar konusunda veli öğretmen görüşünü alabilme.					
10.Planlanan işlerde gereken kararları öğretmenlerle birlikte alma.					
11.Eğitim ve öğretimle ilgili işlerde kararları öğretmenlerle birlikte alınması.					
12-Ortak alınan kararlara uymada personele örnek olabilme.					
13.Boş geçen derslerde nöbetçi öğretmen aday öğretmen veya müdür yardımcısının görevlendirebilme.					
14.Gerekli kaynak, yayın ve kişilerden yararlanmak için öğretmenlerin de görüşünün alabilme.					

II.BÖLÜM

II.2.OKUL MÜDÜRLERİNİN PLANLAMAYLA İLGİLİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

15.Eğitimin etkili ve verimli yapılabilmesi için kısa orta ve uzun vadeli planlamalar yapabilme.					
16.Öğrenci kayıt ve nakilleriyle ilgili iş ve işlemleri okulun özelliği öğrenci alma şartlarına uygun olarak yürütülmesini sağlayabilme.					
17.Ders dağılımında branşlara ve ders saat sayısına uygun olarak adil dağılımını sağlayabilme.					
18.Ders araç ve gereçlerinin temini korunmasını sağlayabilme.					
19.Kültürel faaliyet ve gezileri öğretmenle birlikte planlaması.					
20.Öğrencilerin sağlık kontrolünden geçirilmesinin sağlanması.					
21.Her öğrenci için rehberlik çalışması yapılarak izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesini sağlaması.					

II.3.OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖRGÜTLENMEYE İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

22.Mevzuata uygun olarak işlerin düzenli şekilde yürütülmesini sağlayabilme.					
23.Kişi ve grupların okuldaki görevlerini belirleyebilme.					
24..Müdür yardımcıları arasında iş bölümü yapabilme.					
25.Okul içinde çatışmaları önlemeye yönelik tedbirler alabilme.					
26.Okulun yazı işlerinin düzenli ve zamanında yapılmasını sağlama.					
27.Kütüphane ve arşivin düzenlenmesi ve kullanılmasının sağlayabilme.					

II.4.OKUL MÜDÜRÜNÜN **İLETİŞİME** İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİ NE ETKİSİ

28.Okul müdürlerinin yetki ve görev dağılımını ve görev tanımlaması yapabilme.					
29.Eğitim öğretimle ilgili gördüğü eksikler konusunda alınması gereken önlemler için öğretmenlerinde görüşünü alma.					
30.Gelen emir ve yazılardan öğretmeni haberdar etme.					
31.Etkili haberleşme yöntemlerini kullanabilme.					
32.Durumun gerektirdiği liderlik özelliğini gösterebilmesi.					
33.Motivasyon konusunda yeterli beceriye sahip olması ve uygulayabilmesi.					

II.5.OKUL MÜDÜRLERİNİN **ESGÜDÜMLEME'YE** İLİŞKİN DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ:

34.Okul ve çevreyle iyi diyaloglar kurabilme.					
35.Öğretmenler arasında derslerin işleyişi ile ilgili iş birliği sağlanması ve ders programlarının adil dağıtılmasını sağlayabilme.					
36.Ders planlarının zamanında yapılmasını sağlayabilme.					
37.Okulun tüm üyelerinin eğitim öğretimin işleyişine etkili bir şekilde katılımını sağlayabilme.					
38.Hizmet içi eğitime önem vermesi ve personelin bu yolla eğitiminin sağlayabilme.					
39.Öğretmenlerin verimliliğini ve okula katkılarını saptayabilme.					

II.6.OKUL MÜDÜRLERİNİN **DENETLEME VE DEĞERLENDİRMEYLE** İLGİLİ
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

40.Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin değerlendirme ve denetlenmesini sağlayabilme.					
41.Öğretmenlerin okulun bölümlerinden daha verimli yararlanmak için aldıkları önlemleri değerlendirmesini sağlayabilme.					
42.Öğrenci ödevlerinin yönetmeliğe uygun dağılımı ve değerlendirilmesini denetlemesini sağlayabilme.					
43.Rehberlikle ilgili çalışmaları denetlemesini sağlayabilme.					
44.Motive edici değerlendirme yöntemlerini kullanabilme.					
45.Değerlendirme sonucu eğitim-öğretimde görülen aksaklıkları öğretmenle birlikte düzenleyebilmesi.					

GÖRÜŞ:

ÖNERİLER:

111.BÖLÜM

1-Yaşınız

1.()21–30

2.()31–40

3.()41–50

4.()51–60

5.()61 ve daha fazla

2-Cinsiyetiniz

1.()Kadın

2.()Erkek

3-Medeni durumunuz

1.()Evli

2.()Bekâr

3.()Dul veya boşanmış

4-En son bitirdiğiniz eğitim kurumu

1.()Öğretmen Okulu

2.()Öğretmen Lisesi

3.()Eğitim Enstitüsü

4.()Eğitim Fakültesi

5.()Diğer Fakülteler

6.()Yüksek Lisans

5-Meslekteki kıdeminiz

1.()1–5 yıl

2.()6-10yıl

3.()11-15yıl

4.()16-20yıl

5.()20-25yıl

6.()26+ yıl

6-Bu zamana kadar kaç seminer ve kursa katıldınız. Kurs ve seminer isimlerini yazınız.

1.()hiç

2.()1 seminer veya kurs

3.()2 seminer veya kurs

4.()3 seminer veya kurs

5.()5 seminer veya kurs

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Zuhal COŞKUN

TABLolar
Büyükçekmece İlçesinde Örnekleme Giren İlköğretim Okulları

Tablo-1

Merkez Büyük çekmece Dr. Hasan Akgün İ.Ö.O Ömer Gültekin Yavuz Selim İ.Ö.O. Fatih Sultan Mehmet İ.Ö.O 19 Mayıs İ.Ö. Adnan Kahveci İ.Ö.O Adem Çelik İ.Ö.O	Mimarsinan Beldesi Batıköy Memurdan Armağan İ.Ö.O Mimarsinan İ.Ö.O Dr. Sadık Ahmet İ.Ö.O Yalçın Çiftçiöglu İ.Ö.O Aşiret Dalcı İ.Ö.O
Beylikdüzü Beldesi Koç İ.Ö.O Dr. Haydar Arslan İ.Ö.O Büyükşehir İ.Ö.O Çağdaş Yaşam Kamuran İnan İ.Ö.O Fatma Şensoy İ.Ö.O. Kavaklı İ.Ö.O Bizimkent İ.Ö.O	Gürpınar Pınarkule İ.Ö.O Neşe Sever İ.Ö.O Gürpınar Azime Yılmaz İ.Ö.O Gürpınar İlköğretim Okulu Gürpınar 75.Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O
Yakuplu Şair Fevzi Kalkancı İ.Ö.O Beykoop Ali Çebi İ.Ö.O Yakuplu İ.Ö.O İhlâs Marmara İ.Ö.O	Bahçeşehir Bahçeşehir Süleyman Demirel İ.Ö.O Hoşdere İ.Ö.O
Esenyurt Esenyurt Alpaslan İ.Ö.O Esenyurt Cumhuriyet İ.Ö.O Emine Seviye Divrik İ.Ö.O Esenyurt İ.Ö.O Esenyurt 80.Yıl İ.Ö.O Merkez Mahallesi İ.Ö.O Osman Gazi İ.Ö.O İbrahim Özyaydın İ.Ö.O İncirtepe İ.Ö.O Nihat Delibalta İ.Ö.O Örnek İ.Ö.O Rıfat Ilgaz İ.Ö.O Teyfikbey İ.Ö.O Yenikent İ.Ö.O Altın yıldız İ.Ö.O Yusuf Aktaş İ.Ö.O Esenkent Atatürk İ.Ö.O İsmail Hakkı Tonguç İ.Ö.O	Kıraç Namık Kemal İ.Ö.O Sonnur Yanlızoğlu İ.Ö.O Kıraç İ.Ö.O Çakmaklı Cumhuriyet İ.Ö.O Halil Fahri Orman İ.Ö.O Tepecik Tepecik İ.Ö.O SA Akçimento Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O Türkoba İ.Ö.O Ahmediye Doğuş İ.Ö.O

6.1.1.Deneklerin Yaş Durumu

Tablo-2

Cevap	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
21-30	91	31,9
31-41	76	26,6
41-51	95	33,3
51-60	21	0,7
60 ve daha fazla	2	0,07

6.1.2.Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Tablo-3

Cinsiyet	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
Bayan	159	58%
Erkek	126	42%
Toplam	285	100%

6.1.3.Deneklerin Medeni Durumları

Tablo-4

Medeni Durumu	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
Evli	210	74,0
Bekâr	61	21,4
Dul veya Boşanmış	14	4,3

6.1.4.Deneklerin mezun olduğu okullara göre durumu

Tablo-5

Mezun Olduğu Okul	Sıklık	Yüzelik Dilimi %
Öğretmen Okulu	15	4,7
Öğretmen Lisesi	2	0,4
Eğitim Enstitüsü	75	25,8
Eğitim Fakültesi	125	42,4
Diğer Fakülteler	61	21,4
Yüksek Lisans	7	2,7

6.1.5.Meslekteki kıdemleri

Tablo-6

Mesleki Kıdemi	Sıklık	Yüzelik Dilimi%
1-5 yıl	64	22,4
6-10 yıl	68	23,8
11-15 yıl	28	9,8
16 - 20 yıl	36	12,6
21-25 yıl	36	12,6
26 ve daha fazla	53	18,6

6.1.6.Deneklerin Katıldığı Kurs Veya Seminerler

- Tablo 7

Kurs Ve Seminer Sayısı	Sıklık	Yüzelik Dilimi%
Kurs ve seminer görmeyenler	13	4,5
Bir seminer / Kursa katılanlar	54	18,9
Üç seminer /Kursa katılanlar	76	26,6
Dört seminer / Kursa katılanlar	68	24
Beş seminer / Kursa katılanlar	74	26

Tablo-8

KİŞİSEL NİTELİKLERİNİN İŞ VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ						
Kişisel Nitelikleri	Hiç(1)	Az(2)	Orta(3)	Çok(4)	Pek çok(5)	
1.Soru	24	43	81	90	47	
Toplam:285						
%100	8,4	15,1	28,4	31,6	16,5	
2.soru	136	65	54	17	13	
Toplam:285						
%100	47,7	22,8	18,9	6,0	4,6	
3.soru	69	72	77	42	25	
Toplam:285						
%100	24,2	25,3	26,0	14,7	8,8	
4.soru	18	21	44	116	84	
Toplam:285						
%100	6,3	7,4	15,4	40,7	29,5	
5.soru	6	21	58	124	75	
Toplam:285						
%100	2,1	7,4	20,4	43,5	26,5	
6.soru	8	23	77	109	68	
Toplam:285						
%100	2,8	8,1	27	38,2	23,9	
7.soru	6	14	48	118	99	
Toplam:285						
%100	2,1	4,9	16,8	41,1	34,7	
8.soru	4	35	90	97	59	
Toplam:285						
%100	1,4	12,3	31,6	34,0	20,7	

6.3.Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri İle İlgili Davranışlarının Öğretmenin Verimine Etkisi
Tablo-9

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ						MÜDÜR GÖRÜŞLERİ					
	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
9.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	10 4,4	102 44,9	111 48,4	9.soru Toplam:58	0 0	3 5,1	10 17,2	20 34,4	25 43,1
10.soru Toplam:227 %	3 1,3	3 1,3	10 4,4	101 44,4	110 52,7	10.soru Toplam:58	2 3,0	4 6,8	7 12	17 29,3	28 48,2
11.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	9 3,9	93 40,9	121 53,3	11.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	22 37,9	31 53,4
12.soru Toplam:227	3 1,3	4 2,1	14 6,1	130 57,2	76 33,	12.soru Toplam:58	2 3,4	2 3,4	20 34,4	14 24,1	12 20,6
13.soru Toplam:227 %	6 2,6	22 9,6	62 27,3	81 35,6	56 24,6	13.soru Toplam:58	4 6,8	7 12	18 31	17 29,3	12 20,6
14.soru Toplam: 227 %	0 0	4 2,1	17 7,4	126 55,5	80 35,2	14.soru Toplam:58	2 3,4	5 8,6	32 55,1	11 18,9	8 13,7
15.soru Toplam: 227 %	3 1,3	13 2,2	28 12,3	119 52,4	64 28,1	15.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	3 5,1	36 62	17 29,3
16.soru Toplam: 227 %	8 3,5	16 7	43 18,9	98 43,1	62 27,3	16.soru Toplam:58	1 1,7	6 10,3	13 22,4	27 46,5	11 18,9
17.soru Toplam: 227 %	2 0,8	5 2,2	10 4,4	102 44,9	108 47,5	17.soru Toplam:58	2 3,4	3 5,1	10 17,2	24 41,3	19 32,7
18.soru Toplam:227 %	0 0	0 0	9 3,9	117 51,5	101 44,4	18.soru Toplam:58	1 1,7	2 3,4	19 32,7	23 39,6	13 22,4
19.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	12 5,2	115 50,6	94 41,4	19.soru Toplam:58	3 5,1	7 12	21 36,2	17 29,3	10 17,2
20.soru Toplam:227	4 1,7	11 4,8	33 14,5	122 53,7	57 25,1	20.soru Toplam:58	1 1,7	5 8,6	22 37,9	17 29,3	13 22,4
21.soru Toplam:227 %	5 2,2	9 3,9	31 13,6	92 40,5	90 39,6	21.soru Toplam:58	2 3,4	14 24,1	15 25,8	23 39,6	4 6,8
22.soru Toplam:227 %	1 0,4	14 6,1	34 14,9	105 46,2	73 32,1	22.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	18 31	17 29,3	19 32,7
23.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	44 19,3	123 54,1	47 20,7	23.soru Toplam:58	0 0	8 13,7	17 29,3	22 37,9	11 18,9
24.soru Toplam:227 %	4 1,7	18 7,9	114 63,4	63 27,7	28 12,3	24.soru Toplam:58	5 8,6	9 15,5	20 34,4	12 20,6	12 20,6
26.soru Toplam:227 %	3 1,3	11 4,8	31 13,6	93 40,9	89 39,2	26.soru Toplam:58	6 10,5	9 15,5	13 22,4	16 27,5	14 24,1
27.soru Toplam:227 %	1 %0,4	2 0,8	17 7,4	106 46,6	103 45,3	27.soru Toplam:58	1 1,7	7 12	16 17,2	16 17,2	18 31

28.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	22 9,6	120 52,8	73 32,1	28.soru Toplam:58	0 0	0 0	11 18,9	28 48,2	19 32,7
29.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	42 18,5	98 43,1	77 33,9	29.soru Toplam:58	0 0 0	2 3,4	17 29,3	20 34,4	19 32,7
30.soru Toplam:227 %	4 1,7	17 7,4	41 18	112 49,3	53 23,3	30.soru Toplam:58	0 0	0 0	12 20,6	29 50	17 29,3
31.soru Toplam: 227 %	2 0,8	4 1,7	20 8,8	112 49,3	89 39,2	31.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	8 13,7	23 39,6	23 39,6
32.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	21 9,2	132 58,1	70 30,8	32.soru Toplam:58	0 0	0 0	10 17,2	30 51,7	18 31
33.soru Toplam:227 %	0 0	3 1,3	4 1,7	143 62,9	77 33,9	33.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	10 17,2	26 44,8	21 36,2
34.soru Toplam:227 %	2 0,8	13 5,7	23 10,1	123 54,1	66 29	34.soru Toplam:58	0 0	0 0	18 31	23 39,6	17 29,3
35.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	14 6,1	93 40,9	107 47,1	35.soru Toplam:58	0 0	6 10,3	13 22,4	19 32,7	20 34,4
36.soru Toplam:227 %	5 2,2	10 4,4	49 21,5	112 49,3	96 42,2	36.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	10 17,2	32 55,1	15 25,8
37.soru Toplam:227 %	2 0,8	10 4,4	36 15,8	99 43,6	80 35,2	37.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
38.soru Toplam:227 %	0 0	5 2,2	45 19,8	103 45,3	74 32,5	38.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	17 29,3	19 32,7	20 34,4
39.soru Toplam:227 %	1 0,4	6 2,6	29 12,7	115 50,6	76 33,4	39.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	15 25,8	25 43,1	17 29,3
40.soru Toplam:227 %	12	15 6,6	47 20,7	107 47,1	46 20,2	40.soru Toplam	0 0	2 3,4	28 48,2	19 32,7	9 15,5
41.soru Toplam:227 %	2 0,8	8 3,5	22 9,6	112 49,3	83 36,5	41.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	24 41,3	17 29,3	13 22,4
42.soru Toplam:227 %	4 1,7	28	44 19,3	112 49,3	39 17,1	42.soru Toplam	1 1,7	7 12	29 50	11 18,9	10 17,2
43.soru Toplam:227 %	1 0,4	5 2,2	27 11,8	127 55,9	67 29,5	43.soru Toplam:58	2 3,4	9 15,5	18 31	19 32,7	10 17,2
44.soru Toplam:227 %	2 0,8	6 2,6	17 7,4	107 47,1	95 41,8	44.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
45.soru Toplam:227 %	1 0,4	1 0,4	15 6,6	111 48,8	99 43,6	45.soru Toplam:58	8 13,7	9 15,5	11 18,9	17 29,3	13 22,4

Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmen verimliliği üzerine etkisi tablo-9'da verilmiştir.

6.4.Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının uygulanma düzeyi anket sonuçları.

Tablo- 10

ÖĞRETMEN						MÜDÜR					
	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok 5		Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
9.soru Toplam:227 %	1 0,4	16 7	121 53,3	63 27,7	26 11,4	Toplam:58 %	0 0	3 5,1	5 8,6	32 55,1	18 31
10.soru Toplam:227 %	3 1,32	21 9,2	78 34,6	69 30,3	56 24,6	Toplam:58 %	0 0	4 6,8	6 1	21 36,2	27 20,6
11.soru Toplam:227 %	4 2,1	12 5,2	46 1,7	88 38,7	77 33,9	Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	24 41,3	29 50
12.soru Toplam:227 %	3 1,3	4 1,7	48 21,1	96 42,2	76 33,4	Toplam:58 %	2 3,4	2 3,4	9 15,5	28 48,2	17 29,3
13.soru Toplam:227 %	2 0,8	12 5,2	76 33,4	81 35,6	56 24,6	Toplam:58 %	0 0	0 0	12 20	27 46,5	19 32,7
14.soru Toplam: 227 %	4 1,7	13 5,7	109 48	67 29,5	34 14,9	Toplam:58 %	0 0	1 1,7	12 20,5	23 39,6	22 37,9
15.soru Toplam: 227 %	3 1,3	13 5,7	71 31,2	76 33,4	64 28,1	Toplam:58 %	1 1,7	1 1,7	3 5,1	29 50	24 41,3
16.soru Toplam: 227 %	8 3,5	25 1,1	43 18,9	89 39,2	62 27,3	Toplam:58 %	1 1,7	4 6,8	27 46	16 27	10 17
17.soru Toplam: 227 %	2 0,8	9 3,9	79 34	70 30,8	67 29	Toplam:58	2 0,3	3 0,5	4 6,8	27 46	22 37
18.soru Toplam:227 %	0 0	1 0,4	15 0,6	110 48	101 44	Toplam:58	0 0	1 1,7	7 12	27 46	23 39
19.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	54 23	107 47	60 26	Toplam:58	0 0	0 0	6 10,3	27 46	25 43
20.soru Toplam:227 %	8 3,5	16 7	120 52,8	46 20,2	37 16,2	Toplam:58	1 1,7	12 20,6	22 37,9	15 25,8	8 13
21.soru Toplam:227 %	5 2,2	9 3,9	70 30,8	79 34,8	64 28,1	Toplam:58	0 0	2 3,4	12 20,6	25 43,1	19 32,7
22.soru Toplam:227 %	1 0,4	14 6,1	31 13,6	112 49,3	69 30,3	Toplam:58 %	0 0	0 0	4 6,8	28 48,2	26 44,8
23.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	107 47,1	58 25,5	49 21,5	Toplam:58	0 0	0 0	2 3,4	28 48,2	28 48,2
25.soru Toplam:227 %	1 0,4	9 3,9	82 36,1	84 37	51 22,4	Toplam:58	0 0	0 0	3 5,1	28 30	27 46,5
26.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	23 10,1	99 43,6	95 39,6	Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	28 30	25 43,1

27.soru Toplam:227 %	1 0,4	1 0,4	24 10,5	103 45,3	98 43,1	Toplam:58	0 0	0 0	17 29,3	22 37,9	19 32,7
28.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	83 36,5	78 34,3	56 24,6	Toplam:58	0 0	0 0	4 6,8	29 50	25 43,1
29.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	96 42,2	61 26,8	60 26,4	Toplam:58	0 0	2 3,4	3 5,1	26 44,8	27 46,5
30.soru Toplam:227 %	4 1,7	23 10,1	78 34,3	64 28,1	58 25,5	Toplam:58	0 0	0 0	3 5,1	33 56,9	22 37,9
31.soru Toplam:227 %	3 1,3	9 3,9	102 44,9	68 29,9	45 19,8	Toplam:58	1 1,7	1 1,7	8 13,7	25 43,1	23 39,6
32.soru Toplam:227 %	1 0,4	2 0,8	87 38,3	83 36,5	54 23,7	Toplam:58	0 0	0 0	2 3,4	35 60	21 36,2
33.soru Toplam:227 %	0 0	12 5,2	65 28,6	73 32,1	77 33,9	Toplam:58	0 0	1 1,7	8 3,5	28 48,2	21 36,2
34.soru Toplam:227 %	2 0,8	22 9,6	61 26,8	76 33,4	66 29	Toplam:58	0 0	0 0	2 3,4	34 58,6	22 37,9
35.soru Toplam:227 %	4 1,7	15 6,6	69 30	72 31,7	67 29,5	Toplam:58	0 0	1 1,7	9 15,5	28 48,2	20 34,4
36.soru Toplam:227 %	2 0,8	3 1,3	22 9,6	105 46,2	95 41,8	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	29 50	26 44,8
37.soru Toplam:227 %	2 0,8	17 7,4	84 37	65 28,6	59 25,9	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	30 51,7	27 46,5
38.soru Toplam:227 %	6	12	74	67	68	Toplam:58	1 1,7	1 1,7	1 1,7	28	27
39.soru Toplam:227 %	1 0,4	6 2,6	79 34,8	77 33,9	64 28,1	Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	29 50	24 41,3
40.soru Toplam:227 %	12 5,2	15 6,6	74 32,5	69 30	57 25,1	Toplam:58	0 0	2 3,4	2 3,4	29 50	25 43
41.soru Toplam:227 %	2 0,8	8 3,5	22 9,6	112 49,3	83	Toplam:58	1 1,7	3 5,1	24 41,3	17 29,3	13 22,4
42.soru Toplam:227 %	5 2,2	11 4,8	87 38,3	63 27,7	61 26,8	Toplam:58	1 1,7	7 12	9 15,5	27 46,5	14 24
43.soru Toplam:227 %	1 0,4	5 2,2	78 34,3	75 33	68 29,9	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	30 51,7	27 46,5
44.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	96 42,2	61 26,8	64 28,1	Toplam:58	0 0	0 0	1 1,7	29 50	28 48,2
45.soru Toplam:227 %	0 0	1 0,4	93 40,9	67 29,5	66 29	Toplam:58	0 0	0 0	4 6,8	28 48,2	26 44,8

6.4.1 Karar Vermeye İlişkin Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo - 11

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok 5	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
9.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	10 4,4	102 44,9	111 48,4	9.soru Toplam:58	0 0	3 5,1	10 17,2	20 34,4	25 43,1
10.soru Toplam:227 %	3 1,3	3 1,3	10 4,4	101 44,4	110 52,7	10.soru Toplam:58	2 3,0	4 6,8	7 12	17 29,3	28 48,2
11.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	9 3,9	93 40,9	121 53,3	11.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	4 6,8	22 37,9	31 53,4
12.soru Toplam:227	3 1,3	4 2,1	14 6,1	130 57,2	76 33,	12.soru Toplam:58	2 3,4	2 3,4	20 34,4	14 24,1	12 20,6
13.soru Toplam:227 %	6 2,6	22 9,6	62 27,3	81 35,6	56 24,6	13.soru Toplam:58	4 6,8	7 12	18 31	17 29,3	12 20,6
14.soru Toplam: 227 %	0 0	4 2,1	17 7,4	126 55,5	80 35,2	14.soru Toplam:58	2 3,4	5 8,6	32 55,1	11 18,9	8 13,7

6.4.2.Planlama İle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo - 12

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok 5	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
15.soru Toplam: 227 %	3 1,3	13 2,2	28 12,3	119 52,4	64 28,1	15.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	3 5,1	36 62	17 29,3
16.soru Toplam: 227 %	8 3,5	16 7	43 18,9	98 43,1	62 27,3	16.soru Toplam:58	1 1,7	6 10,3	13 22,4	27 46,5	11 18,9
17.soru Toplam: 227 %	2 0,8	5 2,2	10 4,4	102 44,9	108 47,5	17.soru Toplam:58	2 3,4	3 5,1	10 17,2	24 41,3	19 32,7
18.soru Toplam:227 %	0 0	0 0	9 3,9	117 51,5	101 44,4	18.soru Toplam:58	1 1,7	2 3,4	19 32,7	23 39,6	13 22,4
19.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	12 5,2	115 50,6	94 41,4	19.soru Toplam:58	3 5,1	7 12	21 36,2	17 29,3	10 17,2
20.soru Toplam:227	4 1,7	11 4,8	33 14,5	122 53,7	57 25,1	20.soru Toplam:58	1 1,7	5 8,6	22 37,9	17 29,3	13 22,4
21.soru Toplam:227 %	5 2,2	9 3,9	31 13,6	92 40,5	90 39,6	21.soru Toplam:58	2 3,4	14 24,1	15 25,8	23 39,6	4 6,8

6.4.3.Örgütlenmeyle İlgili Davranışları Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo – 13

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
22.soru Toplam:227 %	1 0,4	14 6,1	34 14,9	105 46,2	73 32,1	22.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	18 31	17 29,3	19 32,7
23.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	44 19,3	123 54,1	47 20,7	23.soru Toplam:58	0 0	8 13,7	17 29,3	22 37,9	11 18,9
24.soru Toplam:227 %	4 1,7	18 7,9	114 63,4	63 27,7	28 12,3	24.soru Toplam:58	5 8,6	9 15,5	20 34,4	12 20,6	12 20,6
25.soru Toplam:227 %	1 %0,4	10 4,4	55 24,2	84 37	77 33,9	25.soru Toplam:58	0 0	0 0	4 6,8	25 43,1	29 50
26.soru Toplam:227 %	3 1,3	11 4,8	31 13,6	93 40,9	89 39,2	26.soru Toplam:58	6 10,5	9 15,5	13 22,4	16 27,5	14 24,1
27.soru Toplam:227 %	1 %0,4	2 0,8	17 7,4	106 46,6	103 45,3	27.soru Toplam:58	1 1,7	7 12	16 17,2	16 17,2	18 31

6.4.4.İletişimle İlgili Davranışların Öğretmen Verimliliğine Etkisi

Tablo-14

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
28.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	22 9,6	120 52,8	73 32,1	13.soru Toplam:58	0 0	0 0	11 18,9	28 48,2	19 32,7
29.soru Toplam:227 %	3 1,3	7 3	42 18,5	98 43,1	77 33,9	13.soru Toplam:58	0 0 0	2 3,4	17 29,3	20 34,4	19 32,7
30.soru Toplam:227 %	4 1,7	17 7,4	41 18	112 49,3	53 23,3	13.soru Toplam:58	0 0	0 0	12 20,6	29 50	17 29,3
31.soru Toplam:227 %	2 0,8	4 1,7	20 8,8	112 49,3	89 39,2	13.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	8 13,7	23 39,6	23 39,6
32.soru Toplam:227 %	1 0,4	3 1,3	21 9,2	132 58,1	70 30,8	13.soru Toplam:58	0 0	0 0	10 17,2	30 51,7	18 31
33.soru Toplam:227 %	0 0	3 1,3	4 1,7	143 62,9	77 33,9	33.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	10 17,2	26 44,8	21 36,2

6.4.5.Eş güdüleme' ye İlişkin Davranışların öğretmen verimliliğine etkisi

Tablo-15

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
34.soru Toplam:227 %	2 0,8	13 5,7	23 10,1	123 54,1	66 29	34.soru Toplam:58	0 0	0 0	18 31	23 39,6	17 29,3
35.soru Toplam:227 %	4 1,7	9 3,9	14 6,1	93 40,9	107 47,1	35.soru Toplam:58	0 0	6 10,3	13 22,4	19 32,7	20 34,4
37.soru Toplam:227 %	2 0,8	10 4,4	36 15,8	99 43,6	80 35,2	37.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
38.soru Toplam:227 %	0 0	5 2,2	45 19,8	103 45,3	74 32,5	38.soru Toplam:58	1 1,7	1 1,7	17 29,3	19 32,7	20 34,4
39.soru Toplam:227 %	1 0,4	6 2,6	29 12,7	115 50,6	76 33,4	39.soru Toplam:58	0 0	1 1,7	15 25,8	25 43,1	17 29,3

6.4.6.Denetleme Ve Değerlendirmeye İlgili Davranışların verimliliğe etkisi

Tablo-16

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek çok	MÜDÜR GÖRÜŞLERİ	Hiç 1	Az 2	Orta 3	Çok 4	Pek Çok 5
40.soru Toplam:227%	12 5,2	15 6,6	47 20,7	107 47,1	46 20,2	40.soru Toplam	0 0	2 3,4	28 48,2	19 32,7	9 15,5
41.soru Toplam:227%	2 0,8	8 3,5	22 9,6	112 49,3	83 36,5	41.soru Toplam:58	1 1,7	3 5,1	24 41,3	17 29,3	13 22,4
42.soru Toplam:227%	4 1,7	28	44 19,3	112 49,3	39 17,1	42.soru Toplam	1 1,7	7 12	29 50	11 18,9	10 17,2
43.soru Toplam:227%	1 0,4	5 2,2	27 11,8	127 55,9	67 29,5	43.soru Toplam:58	2 3,4	9 15,5	18 31	19 32,7	10 17,2
44.soru Toplam:227%	2 0,8	6 2,6	17 7,4	107 47,1	95 41,8	44.soru Toplam:58	0 0	0 0	8 13,7	27 46,5	23 39,6
45.soru Toplam:227 %	1 0,4	1 0,4	15 6,6	111 48,8	99 43,6	45.soru Toplam:58	8 13,7	9 15,5	11 18,9	17 29,3	13 22,4

Liderlik İle Yönetim Arasındaki Fark.(Şekil.3.3.3-1)

LİDERLİK	YÖNETİM
İnsanlar	Nesneler
Spontane olma, tesadüfen bulma	Yapı
Serbest bırakma, yetkilendirme	Kontrol
Etkililik	Verimlilik
Programcı	Program
Yatırım	Masraf
İlkeler	Teknikler
Dönüşüm	Değişim işlemi
İlke-merkezli güç	İşe yararlılık
Ayırt etme	Ölçme
Doğru işleri yapma	İşleri doğru yapma
Yön	Hız
Başlangıç çizgisi	Sonuç çizgisi
Amaçlar	Yöntemler
İlkeler	Uygulamalar
Sistemler üzerinde	Sistemler içinde
“Merdiven doğru duvara mı dayalı ?”	Merdivene hızla tırmanmak