

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ADANA İL MERKEZİNDEKİ İLKOKULLARDA GÖREVLİ  
OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ

**TEZİ YAZAN**

Halil FIRAT

**TEZ DANIŞMANI**

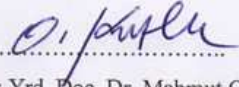
Yrd. Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

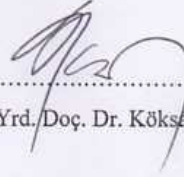
MERSİN/ HAZİRAN 2013

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

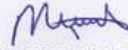
"ADANA İL MERKEZİNDEKİ İLKOKULLARDA GÖREVLİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ " başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat GÜLMEZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

  
12/06/2013

Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZIR  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## ÖZET

### ADANA İL MERKEZİNDEKİ İLKOKULLARDA GÖREVLİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ

Halil FIRAT

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU

Haziran 2013, 90 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı Adana il merkezindeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yönetim biçimleriyle ilgili olarak, okul idarecilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir.

Bu çalışma betimsel modelde bir araştırmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Yönetim Biçimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek geliştirmede kullanılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçek birbirinden bağımsız ve toplamda 26 maddelik - 5 alt boyuttan (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi, Başıboş) oluşmuştur.

Yapılan uygulama sonucunda, okul çalışanlarının cinsiyetlerine ve görev türlerine göre okulun yönetim biçimleri konusundaki görüşlerinin farklılaştığı, ancak çalışanların yaşlarına, mezun oldukları okul türlerine, kıdemlerine, branşlarına, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre ve öğrenci sayılarının değişkenliğine göre okulun yönetim biçimi konusundaki görüşlerinin farklılaşmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Biçimleri, Eğitim Yönetimi, Yönetim Biçimi Ölçeği

## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT STYLES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS IN ADANA**

**Halil FIRAT**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU**

**June 2013, 90 Pages**

The main purpose of this study was to identify the opinions of principals and teachers about the management styles of principals working at primary schools in Adana.

This study is model of descriptive search. As a data collection tool, “Management Styles Scale”, developed by the researcher, was utilised. The use of factor analysis in scale development was determined based on the results of KMO and Bartlett tests obtained from the pilot study. The scale constituted of 5 sub-questionnaires (autocratic, custodial, supportive, collegial, laissez-faire) with 26 items which were independent of each other.

At the end of the study, it was found that the opinions of the school staff about the management styles differed according to their gender, and that the perceptions of the staff about the management styles weren't correlated. Moreover, it was also found that opinions about the job types and management styles differed and the type of schools the staff graduated from, length of service, specialty, the socio-economic condition of the school vicinity and the number of students didn't change the opinions about the management style of the school.

**Key Words:** Managment Styles, Education Management, Management Styles Scale

## ÖNSÖZ

Okul yöneticileri, okuldaki fiziksel koşullarının yapısını, öğretmenlerin motivasyonlarını, çalışma disiplinlerini, okulun atmosferini ve kültürünü etkileyerek öğrenci başarıları üzerinde önemli bir rol oynarlar. Öğretmenlerin ve yöneticilerin pek çoğu okul yöneticilerinin okulun performansından doğrudan sorumlu olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle okullarda uygulanan yönetim biçimleri okul başarısını ve öğretmen performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Eğitim-öğretim kavramı bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu süreç içerisinde yer alan öğretmen, öğrenci, veli ve okul yöneticilerinin, eğitim ve öğretimin başarısı için bir ekip olarak çalışmaları gerektiği açıktır. Eğitimde istenilen kaliteyi sağlamak için alan bilgisi yeterli olan, sürekli olarak kendini yenileyebilen ve yeniliklere açık olan okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için bilimsel çalışmaların yapılması kaçınılmazdır.

Yüksek Lisans Tezi olarak yapmış olduğum bu araştırmamda tez aşamamda danışmanlığımı üstlenen çok değerli hocam Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Mahmut Oğuz KUTLU'ya verdiği bilgiler ve destek için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca verilerin analizi konusunda yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Asım YAPICI'ya da desteklerinden dolayı minnettarım. Verilerin toplanması ve ölçeğin uygulanmasında bana destek olan sevgili babam Hüseyin FIRAT'a gösterdiği ilgi ve özveri için teşekkürlerimi sunarım.

12.06.2013

Halil FIRAT

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>YBÖ</b>	: Yönetim Biçimleri Ölçeği
<b>YYBB</b>	: Yetkeci Yönetim Biçimi Boyutu
<b>KYBB</b>	: Koruyu Yönetim Biçimi Boyutu
<b>DYBB</b>	: Destekçi Yönetim Biçimi Boyutu
<b>BYBB</b>	: Birlikçi Yönetim Biçimi Boyutu
<b>BBYBB</b>	: Başiboş Yönetim Biçimi Boyutu
<b>KMO</b>	: Kaiser- Meyer- Olkin İstatistiği
<b>POSDCORB</b>	: Planlama, Örgütlenme, Emir Verme, Eşgüdümleme, Denetleme, Özlük İşleri, Yönetme Ve Bütçe Yapma
<b>ORT</b>	: Ortalama
<b>H</b>	: Hipotez
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>P</b>	: pi Değeri
<b>N</b>	:Eleman Sayısı
<b>ACT</b>	: Australian Capital Territory Council

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> İlkokullarda Çalışan Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetim Biçimlerinin Yapısına İlişkin Görüşler.....	46
<b>Tablo 3.2.</b> Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetim Biçimlerinin Yapısına İlişkin Görüşler.....	48
<b>Tablo 3.3.</b> Yöneticilerin Yaşları ile Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişkiler.....	48
<b>Tablo 3.4.</b> Öğretmenlerin Yaşları İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonucu.....	49
<b>Tablo 3.5.</b> Okulda Çalışan Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Görev Türleri İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki.....	49
<b>Tablo 3.6.</b> Okulda Çalışan Eğitimcilerin Mezun Oldukları Okul Türleri İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki.....	51
<b>Tablo 3.7.</b> Öğretmenlerin Öğrenim Durumları İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki.....	52
<b>Tablo 3.8.</b> Yöneticilerin Kıdemleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyonu.....	53
<b>Tablo 3.9.</b> Öğretmenlerin Kıdemleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyonu.....	53
<b>Tablo 3.10.</b> Okuldaki Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Branşlarına Göre Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki.....	54
<b>Tablo 3.11.</b> Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri.....	55

<b>Tablo 3.12.</b> Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevre İle Okulda Görev Yapan Eğitimcilerin Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişki.....	57
<b>Tablo 3.13.</b> Öğretmen ve Yöneticilere Göre Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevre İle Yönetim Biçimlerinin Yapıları Arasındaki İlişki.....	58
<b>Tablo 3.14.</b> Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki.....	60
<b>Tablo 3.15.</b> Yönetici ve Öğretmenlere Göre Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki.....	61



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İletişim Şeması.....	31
Şekil 1.2. Yönetim Biçimleri Şeması.....	34
Şekil 2.1. Araştırma Modeli Şeması.....	39

## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	<b>i</b>
<b>TEZ İMZA SÜRKÜLERİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>6</b>
1.1. Yönetim.....	6
1.2. Yönetim Teorileri .....	8
1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	8
1.2.2. Yönetim Süreçleri: Henri Fayol .....	10
1.2.3. Bürokratik Örgüt: Max Weber .....	12
1.3. Eğitim Yönetimi .....	13
1.4. Eğitim Yönetimi - Okul Yönetimi.....	14
1.4.1. Okul Yönetimi .....	15
1.4.2. Okul Yönetiminin Alanı.....	16
1.4.3. Okul Yönetiminin Önemi.....	17
1.4.4. Okul Yöneticilerinin Görevleri.....	17
1.4.5. Etkili Okulların ve Okul Müdürlerinin Özellikleri.....	19

1.5. Yönetim Süreçleri.....	21
1.5.1. Karar Verme Süreci .....	22
1.5.2. Planlama .....	24
1.5.3. Örgütlenme.....	26
1.5.4. Emir Verme (Yöneltme) .....	28
1.5.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon).....	29
1.5.6. İletişim .....	30
1.5.7. Güdümleme(Motivasyon) .....	32
1.5.8. Denetleme- Değerlendirme .....	33
1.6. Okulu Yönetme Biçimleri.....	33
1.6.1. Yetkeci Yönetim.....	34
1.6.2. Koruyucu Yönetim .....	35
1.6.3. Destekçi Yönetim .....	36
1.6.4. Birlikçi Yönetim.....	36
1.6.5. Başboş Yönetim.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>39</b>
2.1. Araştırma Modeli.....	39
2.2. Evren ve Örneklem .....	41
2.3. Veri Toplama Araçları .....	41
2.4. Verilerin Toplanması .....	43
2.5. Hipotezler .....	43
2.6. Verilerin Analizi .....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>46</b>
3.1.İlkokullarda Çalışan Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetim Biçimlerinin Yapısına İlişkin Görüşler .....	46
3.2.Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetim Biçimlerinin Yapısına İlişkin Görüşler .....	48
3.3.Yöneticilerin Yaşları İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişkiler .....	48
3.4.Öğretmenlerin Yaşları İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonucu .....	49
3.5.Okulda Çalışan Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Görev Türleri İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki .....	49
3.6.Okulda Çalışan Eğitimcilerin Mezun Oldukları Okul Türleri İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki .....	51
3.7.Öğretmenlerin Öğrenim Durumları İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki.....	52
3.8.Yöneticilerin Kıdemleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonucu.....	53
3.9.Öğretmenlerin Kıdemleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonucu .....	53
3.10.Okuldaki Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Branşlarına Göre Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki.....	54
3.11.Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri.....	55
3.12.Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevre İle Okulda Görev Yapan Eğitimcilerin Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişki .....	57
3.13.Öğretmen ve Yöneticilere Göre Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik İle Yönetim Biçimlerinin Yapıları Arasındaki İlişki .....	58
3.14.Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki .....	60
3.15.Yönetici ve Öğretmenlere Göre Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki.....	61

<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>63</b>
4.1. Sonuçlar.....	63
4.2. Öneriler .....	66
<b>5. KAYNAKÇA .....</b>	<b>67</b>
<b>6. EKLER .....</b>	<b>69</b>
6.1. EK - 1: Öğretmen Grubuna Yönelik Ölçek Örneği Anket Formu.....	69
6.2. EK - 2: Yönetici Grubuna Yönelik Ölçek Örneği Anket Formu .....	72
6.3. EK - 3: Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi.....	75
6.4. EK - 4: Ölçeğin Uygulandığı Okul Listesi.....	76
<b>7. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>77</b>

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

### 1. Problem

İnsanlar yaygın bir şekilde liderlerin fark yaratan kişiler olduğunu düşünür ve bunun sebebini anlamak isterler. Aslında liderlik, örgütteki başarı ya da başarısızlığın tek ve en önemli etkeni olarak kabul edilir(Bass,1990;Akt. Hoy ve Miskel,2010). Bu durum eğitim örgütleri içinde geçerlidir. Örgüt üyelerinin oldukça büyük bir kısmı, liderlerin okulun performansından sorumlu olduklarını düşünmektedirler (Ogawa ve Scribner,2002; Akt. Hoy ve Miskel,2010). Eğitimin içinden veya dışından birçok kişi ve kurumun okullardan her geçen gün artan beklentileri, eğitimde liderliğin önemini arttıran öğeler olarak görmektedirler. Sonuç olarak, okul liderleri birçok mevcut durumun yetersiz olduğunu vurgulayan eleştirilerle birlikte, büyük bir baskı altındadırlar. Bazı iddialara göre, okul liderleri yetersiz akademik kazanımlardan dolayı suçlanırken, asıl endişe mevcut liderlerin durumu düzeltmek için gerekli değişiklikleri yapacak kapasitede olmamaları konusundadır. Eleştiriler, okul liderlerinin mevcut durumdaki ihtiyaçlara cevap verme, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme, okulların çağın gerektirdiği yenilikleri getirme, yönetsel yapıyı iyileştirme ve bütün çocukların ihtiyaçlarını gidermede eksik olduklarını öne sürmektedirler (Elmore,2002;Finn,2003;Hess,2003, Akt. Hoy ve Miskel,2010). Bu gibi eleştiriler ve zorluklar, okul liderliğini anlamının önemini iyice arttırmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2010;375).

Kalitenin bir yaşam biçimine dönüştüğü günümüzde, Toplam Kalite Yönetimi bize, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, aşılması dolayısıyla hiç hata yapılmamasından söz etmektedir. Kalite, ürünün ya da hizmetin üretildikten sonra kontrol edilmesine dayanmaz. Ürün ya da hizmetin üretildikten sonra hatalarının bulunması örgütsel açıdan önemli değildir. Önemli olan onu hatasız üretmektir. Koşulsuz müşteri memnuniyetinden söz edildiği günümüzde, deneme yanılma yoluyla öğrenmeye zaman olmadığı, yapılan işin ilk defada doğru olarak yapılması gerektiğini söyleyebiliriz. Okulu yönetenlerin de, yönetim işlerini yürütürken, işleri doğru yapması ve hataya düşmemesi gerekmektedir. Okulu yönetenlerin,

yönetim sürecinde, insan ve madde kaynaklarını eğitimin amaçları doğrultusunda etkili olarak kullanabilmeleri, onların bu yöndeki yeterlikleri ile yakından ilgilidir. Bilimsel anlamda yönetim ilkelerini uygulamak, hem madde hem de insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanmak demektir. Bunun için, öncelikle yöneticiler, yapmaları gereken görevleri bilmelidirler. Bu görevler ülkemizde, yasal düzenlemelerle yöneticilere bildirilmiştir. Bunlar, başta Anayasa olmak üzere yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve ilgili yazılardır. Okulu yönetenlerin okulu geliştirme adına, bu yasal düzenlemelerin dışında yapacakları pek de bir şey bulunmamaktadır. Ancak, bu yönetici konumundaki bireyin, yasal metinler dışında hiçbir şey yapmayacağı anlamına da gelmemelidir. Mükemmelliğin sınırı olmayacağına göre, sistem içinde yapılan çalışmaların da daha iyisinin nasıl yapılması gerektiği konusunda çok değişik yollar aranabilir, geliştirme çalışmaları yapılabilir (Ensari ve Gündüz,2006;23).

Balcı'ya göre okul yöneticisi: Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı; büyük resmi görebilmeli, yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalı, okula yeni pazarlama olanakları ve mali kaynaklar sağlamalı, okulun, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı, okulun, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı, okulun, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı, okulun otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir dereceye dek azaldığının bilincinde olmalı, toplumun okulun karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı, söylemin, okulun amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır (Balcı,2011;120).

Açıkalın'a göre ise okul yöneticileri, var olan sınırlayıcı konumlarına karşın, bir şeyler yapabileceklerine inanmalıdırlar. Okul müdürlerinin var olan tüm yönetsel metinlere rağmen yapabilecekleri ve dolayısı ile okullarında yönetimin, niteliğini yükseltecek eylemleri içermektedir. Hiç bir şey yapamazlarsa, okul yöneticileri kendilerini yetiştirmek, geliştirmek suretiyle, işlevlerini büyük ölçüde yitirmiş, bugünkü okul sisteminin altında kalıp ezilmekten ya da "eğitim müzelerine kaldırılacak" okulları ile birlikte müzeli olmaktan kurtulamazlar. (Açıkalın,1997;IV).

## 2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri konusundaki görüşlerini belirlemektir.

Araştırmada bu genel amaç temelinde belirlenen aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1) Yöneticilerin;
  - a) Kıdeme,
  - b) Cinsiyete,
  - c) Yaşına,
  - d) Öğrenim durumuna,
  - e) Branşa,
  - f) Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumuna ve
  - g) Okulun öğrenci sayısına göre yönetim biçimlerinde (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi, Başboş) bir farklılık oluşmakta mıdır?
  
- 2) İlkokul öğretmenlerinin okulda uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili görüşlerinde;
  - a) Cinsiyete,
  - b) Kıdeme,
  - c) Branşa,
  - d) Yaşa,
  - e) Öğrenim durumuna,
  - f) Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumuna ve
  - g) Okulun öğrenci sayısınagöre bir farklılık oluşmakta mıdır?

## 3. Önem

Bu araştırma ile resmi ilkokullarda uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin belirleneceği ümit edilmektedir. Bu sonuçlara dayanarak okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yeni bilgi ve becerilere, değişimin getirdiği yeni koşullara uygun yeterliliklere ve donanımlara sahip olmalarının yanı sıra



Üniversitelerin ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili birimlerinde bu konularda farkındalık oluşturulmasının sağlanması beklenmektedir.

#### 4. Sayıtlar

- 1) Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil eder.
- 2) Ankete, katılımcıların verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

#### 5. Sınırlılıklar

- 1) Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Adana İli Seyhan İlçesinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Araştırma öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yönetim biçimleriyle ilgili görüşlerinin belirlenmesi için kullanılan "Yönetim Biçimleri Ölçeği" ile sınırlıdır.

#### 6. Tanımlar

**Yönetim Biçimi:** Her yöneticinin inancına, etkilendiği kuram ve kişilik özelliklerine bağlı olarak kendine özgü yönetsel davranışları vardır. Bu çalışmada yönetim biçimi kavramıyla, yöneticilerin öğretmenlere iş yaptırmada kullandığı etkileme davranışı ifade edilmektedir.

**Yetkeci Yönetim Biçimi:** Yöneticinin erkini yasal kaynakların sağladığı yetkeden ve geleneklerden aldığı, işgörenlerden itaat beklendiği, güdüleme aracının genellikle ceza olduğu ve örgütte iletişimin tek yönlü işlediği bir yönetim biçimidir.

**Koruyucu Yönetim Biçimi:** Dayanağının ekonomik kaynaklar olduğu, işgörenin güvenlik ve toplumsal gereksinmelerinin karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanıldığı bir yönetim biçimidir.

**Destekçi Yönetim Biçimi:** Dayanağının yetkeden, ekonomik kaynaklardan çok liderlik olduğu, işgörenlerin yüksek düzeyde gereksinmelerinin karşılandığı, işgörenlerin yönetime katılmalarının sağlandığı bir yönetim biçimidir.

**Birlikçi Yönetim Biçimi:** Takım çalışmasının yapıldığı, işgörenlerin özdenetimine ve özyönetimine dayanan bir yönetim biçimidir.

**Başboş Yönetim Biçimi:** Yöneticinin işgörelere karışmadığı, örgüt içi sorunlardan uzak durduğu bir yönetim biçimidir.

**Okul:** Eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirildiği yerdir. Bu çalışmada Adana ilinin Seyhan İlçesinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlkokullar ifade edilmektedir.

**Yönetici:** Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı araştırma kapsamındaki okullarda çalışan müdür ve müdür yardımcılardır.

**Öğretmen:** Bu araştırma kapsamında yer alan ilkokullarda görevli eğitimcilerdir.

**Eğitim:** Eğitim, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme işidir. Eğitimin temel malzemesi insandır. Eğitim insana özgü ve insana yönelik bir etkinliktir. İnsan gerek biyolojik, gerekse psikolojik yapısı gereği eğitime muhtaç bir varlıktır.

**Yönetim:** Yönetim, "belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir".

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde “yönetim”, “yöneticilik”, “yönetim süreçleri”, “yönetim biçimleri” incelenmiş ve ilgili araştırmalar özetlenmiştir. Burada araştırmanın önemi ve amaçları doğrultusunda yapılan literatür çalışması yansıtılmıştır.

#### 1.1. Yönetim

Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür (Güney,2011;7).

Yönetim sanat mı, yoksa bilim mi olduğu uzun süre tartışılmıştır. Hatta yöneticilik yeteneğinin doğuştan getirildiği, öğretilmeyeceği, yönetimin okulunun olmadığı görüşünü savunanlar, örgüte en iyi yöneticilerin, doğuştan yöneticilik yeteneğine sahip meslek mensupları olacağını ileri sürmüşler; meslek sahiplerinin yöneticilik eğitimi almaları halinde daha başarılı yönetici olabileceklerini göz ardı etmişlerdir. Bu tartışmalar kesin bir sonuca bağlanmamakla birlikte, eski bir sanat, yeni bir bilim dalı olan yönetimin bilimsel hüviyet kazanmasından önce geliştirilen önerilen sanat yanını, örgüt sorunlarının incelenmeye başlanması çalışmaları da bilim yanını oluşturmaktadır. Bir başka deyişle yönetim, “örgüt sorunlarını incelediği ölçüde bilim, yöneticilere önerilerde bulunduğu ölçüde bir sanattır (Altay,2006;13).

Yönetim, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecekleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran,1984;44).

Eren’e göre yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren,2009;3).

Bursalıoğlu’na göre yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu,2012;1). Özsoy ise yönetimin evrensel

özelliğli bir süreç olduğunu ve en küçük birimi olan aileden başlayıp yeryüzündeki bütün kurumlarda var olduğunu ve uygulandığını söylemiştir (Özsoy,1987;52).

Yönetim nedir? Bu soruya pek çok cevap verilmiştir. Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelere farklı anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar. Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmektedir (Koçel,2010;58).

Yönetim alanındaki White, Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar, örgüt amacını vurgulayarak, yönetimi örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre, grup çabası ve eşgüdüm yönetimin can damarıdır. Dimock ise, “ne yapılacak?” ve “nasıl yapılacak?” sorularına verilecek yanıtların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir. “ne yapılacak?” sorusunun yanıtı yönetim biliminin konu alanını, “nasıl yapılacak?” sorusunun yanıtı ise ortak programların başarıyla işe dönüştürülmesini sağlayan yönetim ilkelerini ve tekniklerini içerir (Kaya,1996;41).

Simon’a göre; yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir. Karar verme yönetimin kalbidir (Kaya,1996;41).

Yönetim aslında bir örgütlenme, teşkilatlandırma, organizasyon, yapılan işin bölümlere ayrılması ve çeşitli bölümler arasındaki ilişkilerin saptanması ile çeşitli bölümlere gerekli personelin yerleştirilmesi etkinliklerini içerir. Yönetim bir organizasyon içerisinde gerçekleşir. Yönetimin olabilmesi için önce bir organizasyonun olması gerekir. Bunun için de iyi bir yönetim, sağlam bir organizasyonun ürünü olarak kabul edilebilir Hatipoğlu (1993)’na göre, iyi bir organizasyonu kurarken şu aşamalardan geçilmesi gerekir:

- Etkinliğin ne olduğunu belirlemek.
- Amaca ulaşmak için gerekli işlevleri saptamak.
- Fonksiyonları pratik üniteler halinde gruplandırmak.
- Her fonksiyon veya fonksiyon grubu için yapılacak görevleri ve bunun kim tarafından yapılacağını belirlemek.
- Her iş için bu işi yapabilecek personeli seçmek.
- Seçilen personelin seçtikleri işi yapmalarını ve bunları benimsemelerini temin etmek (Ada ve Baysal,2010;66).

## **1.2. Yönetim Teorileri**

### **1.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

1856-1915 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşamış olan Taylor, ustabaşıktan mühendisliğe yükselmiş ve genellikle özel sanayi kurumlarının orta kademelerinde yöneticilik yapmıştır. Meslek hayatı boyunca Taylor'un en çok üzerinde durduğu, çalışmalardan yüksek verim alabilme sorunu olmuştur. Bu amaçla yaptığı gözlem ve incelemeleri, uyguladığı yöntem ve teknikleri, "Atölye İşletmesi" ve "Bilimsel İşletme İlkeleri" isimli eserlerinden toplanmıştır (Bursalıoğlu,2012;15).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, Amerika'lı yönetici Frederick Winslow Taylor 1911 yılında "bilimsel yönetim ilkeleri" adlı eserinde ortaya atmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı geniş oranda kabul görmüş ve işletmelerde verimlilik önemli ölçüde artmıştır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş,2012;93).

Taylor 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" başlıklı kitabında, kafasındaki organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır. Diğer adı Taylorizm olan Bilimsel yönetim Akımının belli başlı ilkeleri şöyle özetlenebilir;

- Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler (memur ve işçiler) ile yönetici personel gelişi güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar.
- Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.

- Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirinden bağımsız ve kişisel çalışma yapıları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.
- Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine, bunu reddetme ve ulaşabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.
- Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli eğitilmelidirler (Şimşek,2005;43).

Taylor, iş örgütlenmesi ile ortaya konulan usullerle çalışan işçilerin, daha az verimle çalışan işçilere göre, daha yüksek ücret almaları gerektiğini ortaya koymuştur. En yüksek verimin elde edilmesi amacı ile, işin ayrıntıları ile analiz edilmesini, işi bizzat yapan ile, işin yapılması için yararlanılacak usulü ve planı belirten ve hazırlayanın ayırt edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Tortop,İsbir ve Aytaç,1999;21-22).

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları, daha çok teknik adam, yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçmemiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardı;

- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.
- İşin etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş göreni özendirilmelidir. Bu, belirli üretim miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
- İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını(makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşlar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır (Eren,2009;24).

### 1.2.2. Yönetim Süreçleri: Henri Fayol

Taylor gibi, Fayol (1841-1925) da başarılı bir mühendisti, işletmecilik üzerinde fikir yürüttü; fakat yönetimin genel ilkelerinin bütün örgütlere uygulanabileceği fikrini savunmuştur. İkisi arasındaki temel ayrılık, Taylor'un işçilerden beklediğini, Fayol'un yöneticilerden beklemesidir. Uzun ve başarılı bir yöneticilik hizmeti sonunda, Fayol işletmecilik eylemlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı grupta topladı (Bursalıoğlu,2012;11-18).

Henri Fayol'a göre, bir işletmedeki belli başlı faaliyetleri altı grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir.

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri),
- Ticari faaliyetler (alım, satım ve benzeri faaliyetler),
- Mali faaliyetler (para bulma ve kullanmaya ilişkin faaliyetler),
- Muhasebeye ilişkin faaliyetler (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, faaliyet sonuçlarının çıkarılması ve işletmenin dönem sonu faaliyetlerinin değerlendirilmesi),
- Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin her nev'i risklere karşı korunması),
- Yönetim faaliyetleri (Şimşek,2005;48)

Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır. Bununla beraber, ara sıra bu gruplamadan ayrılmış ve yönetimi bir bütün olarak görmek zorunluluğu duymuştur. Yöneticilerin görevlerini analiz eden birçok örgütlerin, onunkine benzer görev tanımları ve türlerine ulaştığı görülmektedir (Bursalıoğlu,2012;11-18).

Fayol'a göre yönetmek demek: Planlamak, Örgütlemek, Emir ve Kumanda Etmek, Eşgüdüm, Denetlemek demektir. Fayol'un bu tanımı bütün çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Fayol, yöneticilerin ne gibi niteliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde durmuş, bunların personeli hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalarını, yeterli olmayan elemanları çıkarmalarını, iyi örnek olmalarını, periyodik denetlemeler yapmalarını,

diğer kuruluşlarla iyi ilişkiler kurmalarını, işbirliği sağlamak için çalışma arkadaşları ile toplantılar düzenlemesini, ayrıntılara girmeyerek ana sorunlarla uğraşmasını, personele girişkenliği ve fedakarlık ruhunu aşılmasını önermiştir (Tortop,İsbir ve Aytaç, 1999 ; 23).

Fayol, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ondört temel ilkedden bahsetmektedir. Bunlar;

- İş bölümü,
- Yetki ve sorumluluk,
- Yönetim birliği,
- Merkezilik,
- Kumanda birliği,
- Disiplin,
- Adil ve eşit davranma,
- Çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretler,
- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü,
- Düzen,
- Personel devamlılığı,
- İnisiyatif,
- Birlik ve beraberlik ruhudur (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş,2012;94-95).

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonelliği ön planda tutar. Bu açıdan bilimsel yönetim yaklaşımı ile yönetim süreci yaklaşımı amaç, felsefe ve varsayımlar yönünden birbirine benzer özellikler taşır. Ancak yönetim süreci yaklaşımı organizasyon konuları yanında yönetim tüm alanlarını ilgilendiren ilkeler geliştirmiştir (Efil,2009;51).



Bilimsel yönetim temsilcileri daha çok, işyeri ve atölye düzeyinde iş dizaynı ve işlerin yapılma şekliyle ilgilenip, örgütün ve işçinin bireysel verimliliğini artırmayı amaçlarken; Fayol örgütün tamamını ele alarak , iyi bir örgüt yapısı ve yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışmıştır. Başka bir deyişle, Fayol'un geliştirdiği yaklaşım, örgütün daha üst düzeylerine yöneliktir (Balçık,2005;35).

### **1.2.3. Bürokratik Örgüt: Max Weber**

Yönetim teorisine tek bir örgüt değil de, sosyal yapı açısından bakan Weber (1864,1920); hukuk, ekonomi sosyoloji alanlarında tanınmış ve hükümet danışmanlığı yapmış bir üniversite profesörü idi. Modern sosyolojinin kurucusu sayılabilecek olan Weber, çeşitli medeniyetlerin sihir ve rasyonellik dengesi bakımından oluşumunu incelemiştir. Yönetim bilimine en büyük katkısı da, geleneksel, rasyonel ve karizmatik olmak üzere üç tip meşru yetkiyi tanımlaması olmuştur (Bursalıoğlu,2012;19).

Bir örgütsel yapı, model ve yaklaşım olarak bürokrasi; günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesi aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kaybına yol açan, bugün git- yarın gel uygulamalarını doğuran bir kavramı ifade etmenin aksine, ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzenini ifade eder. Başka bir deyimle, Max Weber'e göre bürokratik bir yapı, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde ortaya konabilir (Şimşek,2005;52).

Bürokrasi, sistemli kurallarla tanımlanan özelliği olan işlerin bütünleşmiş hiyerarşisini işaret eder. Biçimsel yetkinin işi yapan kimseye değil, işi yapmakla yükümlü bulunan daireye verilmiş olduğu, şahsa ait olmayan, rutin hale gelmiş bir yapıdır (Herbert, Gulet,1998, Akt. Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş,2012;95).

Max Weber ideal bürokrasi kavramını ortaya atarak bürokrasinin “ideal tip” olduğunu, yani her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı olduğunu önermekteydi. Max Weber ideal tip bürokraside üç egemenliği(otorite, yetki) meşru saymıştır. Bunlar;

- Yasal-rasyonel egemenlik,
- Geleneksel egemenlik,

- Karizmatik egemenlik olarak adlandırılabilir (Efil,2009;54).

Bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Koçel,2001,Akt. Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2012;95-96).

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- İşlerin nasıl yapılacağını gösteren ilke ve yöntemler,
- Kişisel olmayan ilişkiler, tüm ilişkiler gayri şahsi olmalı ve haberleşme yazılı olarak yürütülmelidir,
- Teknik yetenek esasına dayanan personel seçimi ve terfi işlemi,
- Yasal yetkinin uygulanması,

Bürokratik örgüt modeli bütün örgütlerin beş önemli özelliğinin olduğunu kabul eder:

- Örgütler açık ve net olarak tanımlanmış kurallara göre yönetilirler,
- Görevler örgüt içindeki birimler arasında dağıtılır,
- Birimler hiyerarşik bir şekilde örgütlenirler,
- Çalışanlar teknik yeterlilik esasına göre seçilirler ve
- Çalışanlar işlerini bireysellikten uzak bir tarzda yaparlar.

### **1.3. Eğitim Yönetimi**

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bütünlemeye gitmeyi gerektirecektir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı

karşıya olan insandır. Bu bakımdan bir yandan genel teknikleri özel durumlara uydurmak zorunda olduğu gibi diğer taraftan da tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve oluşturmak durumundadır (Can,1978, Akt.Taymaz,2011;19) .

Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Başka bir deyişle, eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir (Kaya,1996;43).

#### **1.4. Eğitim Yönetimi - Okul Yönetimi**

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitim bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi, okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Amaçları ve ilkeleri ile açık sistem özelliğini taşır. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Toplumun eğitim sistemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimlerini ve tasarımları yapmak, daha geniş bir kapsamda uluslararası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek eğitim yöneticilerinin görevidir (Taymaz,2011;21-22).

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı birer meslek alanıdır ve eğitim yöneticiliğinin yeterlik alanları okul yönetiminkinden farklıdır. Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak olasıdır (Taymaz,2011;21-22).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırları, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetim eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde

yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlene ve birleşimini konu edinir (Bursalıoğlu,1999 Akt.İlğan,2010).

#### **1.4.1. Okul Yönetimi**

Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramının belirttiği gibi; sistem fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi; stratejik parçalardan meydana gelir. Bu parçalar bir sistemde olduğu gibi, sistemi meydana getiren alt sistemlerde de bulunur. Modern kuram, birbirini etkileyen öğeler topluluğu olarak tanımlanan sistem görüşünü örgüte uygulamış ve örgütü bir bağımlı değişkenler olarak kabul etmiştir. Çeşitli yaklaşımlara rağmen, sistem görüşü örgüte girmiş ve bu bakımdan, sistem çözümlene önem kazanmıştır (Bursalıoğlu,1982;3).

Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulamasından meydana gelmektedir (İlgar,2000;91)

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak, okul amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bir okulda yönetim, amaçlarına uygun olarak yapıldığına göre, değerlendirmede de yine amaçlar esas alınır. Böylece amaçlara göre yönetim ve yine amaçlara göre değerlendirme yönetimi uygulanır (Gürsel,1997;42).

Okul açık bir sistemdir. Okulun toplumsal açık bir sistem olarak özellikleri şunlardır:

- Okulun bağımlı olduğu bir çevresi vardır. Bu çevre okula girdi veren ve onun çıktılarını alan diğer sistemlerdir.
- Okul girdiler alarak hayatını sürdürür. Bu girdiler, işlediği hammadde olan öğrenci, eğitim hizmetini verecek öğretmen, uzman ve işgörenler, eğitim hizmetini üretmek için gerekli araç-gereç, fiziksel ortam için aydınlatma, ısınma, temizlik, işletme ve eğitim teknolojisidir.

- Okul, milli eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencileri eğitim sürecinden geçirir.
- Okul çıktısı, yetiştirdiği öğrencilerde oluşturduğu davranışlardır.
- Çıktılar toplumca beğenildiğinde, elde edilen değer yeniden okulun girdisi olur.
- Zamanla okul daha çok girdi almak zorundadır. Çünkü okulun gelişip yenileşmesi için girdilerin yeterli düzeye çıkarılması gereklidir.
- Okul, çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Bundan dolayı okulun yönetimi, sürekli bir sorun çözme sürecidir.
- Okul kusurlarını tanıyıp, yetiştirdiği öğrencilerin yeterli düzeyde olduğunu anlamak için bilgi toplamalıdır.
- Her sistemde olduğu gibi okulun da alt sistemleri vardır. Alt sistemler de sistem özelliği gösterirler. Bunlar, üretim, alışveriş, uyarılma, yaşatma ve yönetim alt sistemleridir

#### **1.4.2. Okul Yönetiminin Alanı**

Eğitim yönetimi yerleşmiş değil, doğmakta olan bir meslektir. Özellikleri belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkili olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yanlı rolünden doğmaktadır. Bu özelliklerin çoğu, eğitimin kendisine özgü bulunmaktadır. “Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okul, insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür” (Bursalıoğlu,1982;5).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış öğeler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, memurlar ve diğer personel bunların arasındadır. Dış öğeler ise okulun yapısında olmayan ancak onu etkileyen ve böylelikle yönetimde rol oynayan öğelerdir. Öğrenci velileri, çeşitli baskı grupları, yerel yönetim, iş piyasası ve merkez örgütü dış öğeler olarak sıralanabilir (Ilgar,2000;91).

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu,1994;5).

#### **1.4.3. Okul Yönetiminin Önemi**

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetim görevi, örgütü uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu,1982;7).

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi an fazla olan sosyal bir örgüttür. Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır (Ilgar,2000;91)

Bursalıoğlu'na göre örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu,1994;6).

#### **1.4.4. Okul Yöneticilerinin Görevleri**

Çeşitli ülkelerde eğitim ve okullarla ilgili bazı belgelerde okul yöneticilerine ilişkin çeşitli iş tanımları görmek mümkündür. 1990'lı yıllarda kimi Batılı ülkelerde okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili olarak gündeme gelen bazı tartışmalar

çerçevesinde söz konusu görevler yeniden tanımlanmaktadır. Yine bazı ülkelerde okul yöneticilerine daha çok yönetsel destek ve özerklik sağlamaya dönük çalışmalar yapılırken okulun geliştirilmesi sürecinde de okul toplumunu oluşturulan bütün üyelerin katılımına önem verilmekte, okulla ilgili yeniden yapılanma sürecinde okul yöneticilerinin liderlik rolleri üzerinde önemle durulmaktadır (Galton&Blyth,1989,442-443. Akt. Şişman,2002;23).

Çeşitli ülkelerde, okulla ilgili bir bürokrasi olarak okul, bir işletme olarak okul, bir aile olarak okul, bir ritüel yeri olarak okul, bir topluluk olarak okul gibi çeşitli imajlar söz konusu olabileceği gibi, okul yöneticileri ve onların rolleriyle ilgili de bir takım imajları söz konusu olabilir. Örneğin, yönetici, politikacı, kapı bekçisi, toplum hizmetkârı, bürokrat, patron, kuralların uygulayıcısı, değişimin öncüsü, lider vb. Beck ve Murphy(1993), 1920’li yıllardan başlayarak 1990’lı yıllara kadar okul müdürlerinin farklı metaforlarla tanımlandığını belirtmiştir. Buna göre müdürler, geçen zaman içinde “bilimsel yönetici”, “bürokratik yönetici”, “insancıl bir kolaylaştırıcı” olarak görülmüştür. 1980’li yıllardan itibaren de “öğretim lideri” olarak görülmeye başlanmıştır (Şişman,2002;23-24).

Bir okulda, amaçların yerine getirebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emir veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir (Gürsel,1997;77).

Her okul yöneticisi, aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir (MEB,1987;20,Akt. Gürsel,1997;77).

- Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
- Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
- Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
- Kurumu ve çevresini geliştirmek,

- Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- Çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,
- Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- Kurum ile çevre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
- Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- Eğitim- öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak,
- Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
- Eğitim kurumlarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektir.

#### **1.4.5. Etkili Okulların ve Okul Müdürlerinin Özellikleri**

Etkili okullar, öğrenmeyi ve tüm öğrencilerinin başarılı bir şekilde gelişmesini ilerleten(geliştiren) okullardır. Etkili okul için basit bir reçete yoktur. Birçok faktör birleşerek bir okulun ne olduğunu belirler ve bu anlamda her okul biriciktir. Buna rağmen, okul etkililiğine katkıda bulunan bir özellikler ya da faktörler kümesi belirlemek olasıdır.

Araştırma ve anne babalara yapılan danışmalara dayanarak ACT (Australian Capital Territory Council) Kurulu etkili okulların aşağıdaki dokuz özelliğini belirlemiş bulunmaktadır.

- Güçlü ve profesyonel müdür.
- Güçlü ve profesyonel öğretmenler.
- Açık pozitif felsefe.
- Öğrenmeye yatkın çevre.



- Etkili öğrenci yardım sistemi.
- Güçlü örgüt yapısı.
- Geniş, dengeli müfredat.
- Öğrencilerin ilerlemesini belirleyen anlamlı değerlendirme ve raporlama.
- Anne baba ve toplum katılımına destek.

Bu özellikler göstermektedir ki; okul müdürünün etkili olabilmesi için yalnızca kendisinin bazı özelliklere, bilgi ve becerilere sahip olması yetmez. Aynı zamanda öğretmenlerine, okulun eğitim felsefesine, öğrenme çevresine, öğrenci yardım sistemine, örgüt yapısına, müfredata, değerlendirme sistemine, velilere ve topluma da birtakım özellikler kazandırmalıdır (Karşlı,2006;14).

İyi bir okul yöneticisinin nitelikleri:

- Mevkinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese eşit ve anlayışlı davranır.
- Örgütü ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerin dışına çıkarak yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütün politikasını iyi saptar.
- Çevresindeki kimselerle, öğrencilerle hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir, ya da bir öneriye yapılacak itirazları dikkatlice yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya teşvik eder.
- Çalıştığı örgütün amaçlarını, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararına olmasını her şeyin üstesinde tutar.

- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleriyle anımsayabilir (İlgar,2000;93-94).

### **1.5. Yönetim Süreçleri**

Yönetim, bir süreç, bir bilim ve bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Kimileri de yönetimi, bunların bir toplamı olarak görmektedir. Yönetimin bir süreç olarak tanımlanması eğilimi beraberinde yönetim süreçleri düşüncesini de getirmiştir. Yönetim kesintisiz, aralıksız, sürekli bir eylem olması süreç olarak algılanmasında etkilidir. Aslında yönetim belli süreçler olarak ele alınsa da, bir bütündür. Çünkü belirtilen bu süreçler birbirinden bağımsız değildir. Aksine, tamamı birbiri ile ilgilidir ve iç içe geçmiştir. Yönetim süreçleri yöneticilerin bir örgütte kullanmak durumunda oldukları bir takım süreçleri ifade etmektedir. Yönetici örgütü yönetirken bu süreçleri kullanmak zorundadır. Çünkü bu süreçler örgütsel yaşamda ortaya çıkabilecek her türlü durum ile ilgilidir (Yılmaz,2010;147).

Yöneticilerin, örgütlerini yönetirken yapmak zorunda oldukları çeşitli işlevler vardır. Frederick Taylor; yöneticinin ana görevinin emrindeki insan, para, malzeme ve makineyi en uygun yöntemleri kullanarak, örgütü en etkili ve verimli bir biçimde amacına ulaştırmak olduğunu vurgulamıştır. Daha sonraları Henri Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak formüle etmişti. Urwick ve Gulick adlı yazarlar ise, 1930'lu yıllarda, bu formülü geliştirerek, yöneticinin işlevlerini ünlü POSDCORB ile ifade ederek, özlük işleri, yönetme ve bütçe yapmayı eklediler (Kaya,1996;93).

Özsoy'a göre yönetim süreçleri kişinin günlük yaşamında bile görülür. Kişi bir gereksinimi gidermek için karar verir. Ardından onu nerede, ne zaman yapacağını düşünür, yani planlar. Gerekliyse o işe kimlerden nerelerden nasıl yardım alacağını tasarlar. Çok yalın anlamda örgütler, o kişi ve yerlere onlardan ne istediğini duyurur. Yani iletişimi sağlamaya çalışır. İş değişik kişi ve kurumların yardımıyla gerçekleşecekse kendisiyle onlar ve onların kendi aralarında eş güdümü sağlamaya çalışır. Sonunda elde ettiği, ya da ortaya çıkan durumun değerlendirilmesini yapar. Sonuç umduğu gibi oldu mu? Sorusunu yanıtlar. Olduysa, emeği geçenlere teşekkür eder. Olmadıysa, neden başarısızlığa uğradığını araştırır. Nerede hata yaptığını bulmaya çalışır. Sonunda yeni bir karara varır (Özsoy,1987;57).

### **1.5.1. Karar Verme Süreci**

Yönetim genel olarak, "işlerin yapılmasını sağlama" süreci olarak tanımlanır. Bu tanımda; daha önceden yapılan, hangi işlerin öncelik kazandığı konusundaki seçimin göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa; neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmeden kişisel ya da yönetsel hiçbir iş yapılamaz. Karar verme; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir. Bu nedenle; ünlü yönetim bilimci Simon'a göre, karar verme yönetimin kalbidir (Kaya,1996;94).

Karar verme, planlama işlevinin önemli bir parçasıdır. Çeşitli alternatifler arasından en uygun olanı seçildikten sonra plan yapılabilir. Bu en uygun alternatifin hangisi olduğunu belirleyip ortaya çıkarmak ta bir karar vermeyi gerektirir. Bir yönetici, söz konusu alternatifleri değerlendirebilecek tüm bilgilere sahip ise, karar vermede hiçbir problemle karşılaşmaz. Ancak karar vermeyi etkileyen pek çok faktör vardır ve bunlar hakkında her zaman kesin bilgi edinmek de mümkün değildir (Balçık,2005;187).

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece, karar yönetimin kalbi demektir. Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır.

Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 1982; 116).

Ada ve Baysal'a göre karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır. Yönetim, kararlarla başlar, kararlarla biter (Aydın,1998,126 Akt.Ada ve Baysal,2010;78).

Karar verme, çeşitli seçenekler arasından birini seçmek demektir. Karar verme ile problem çözme süreci yakından ilişkilidir. Bir matematik problemi çözüldükten sonra çeşitli cevaplar arasından birisi seçilmektedir. Bir seçenek doğrudur. Oysaki iş hayatında bir karar verecek yönetici doğru olanı seçmek durumunda değildir. Nitekim duruma göre bazen birisi doğru, bazen diğeri doğru olacaktır. Hangi durumun var olduğunu bilmek çoğunlukla mümkün olmaz. Karar verme süreci bir formül ile açıklanamaz. Çünkü daima bir belirsizlik söz konusudur. Alınacak kararların sonuçları kesin olarak bilinseydi, karar verme sürecinin önemi kalmazdı. Bu bakımdan yönetici karar verirken çeşitli imkânları göz önünde tutmak durumundadır (Hatipoğlu,1993 Akt. Ada ve Baysal,2010;78).

Karar verme, en basit anlatımı ile eyleme yönelik birden çok seçenek arasından birinin seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme, en önemli yönetim süreci olarak nitelendirilebilir (Yılmaz,2010;148).

Karar yönetim süreçleri içinde süreçlerin hem başlangıcı hem sonucu olan bir süreçtir. Öte yandan karar diğer süreçlerin içinde de yer alır. Planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümlemenin hepsinin içinde zaman zaman karar yer alır. O süreçler de kararı etkiler (Özsoy,1987;57).

Karar süreci problem çözme yönetimi aşamalarını izler. Problemin tanımı, sınırın çizilmesi, çözüm yollarının düşünülmesi, bunlar arasından en iyisini seçilmesi, uygulanıp sonucun değerlendirilmesi çok geniş anlamda karar sürecinin içinde yer almaktadır. Zaten bu özeliğinden ötürü bazı yönetim bilimciler karar sürecine yer vermezler (Özsoy,1987;57).

Yönetimde karar bazen tek kişi bazen bir grup tarafından alınır. Bunlardan ikisinin de yere, duruma ve zamana göre kullanılması gerekebilir. Ama demokratik yönetimlerde mümkün olduğu kadar karar almadan danışılması yeğ tutulmaktadır. Alınan karar uygulamaya konulduğunda kimleri etkileyecek ya da ilgilendirecekse onlara önceden danışılmış olması uygulamayı kolaylaştırır, en azından itirazları azaltır (Özsoy,1987;57).

### **İyi Bir Kararın Özellikleri:**

- Karar mümkün olduğunca bilimsel olmalıdır.
- Karar örgütün amaçları gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Karar; açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabilecekleri bir nitelikte olmalıdır.
- Kararlar, yapılabildiği ölçüde, kısa zamanda verilmelidir.
- Karar hukuksal, yani; mevzuata uygun olmalıdır.
- Karar verilirken örgütte çalışan diğer kişilerin görüşleri de önemsenmelidir (Ilgar,2000;43).

### **1.5.2. Planlama**

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran,1994;43).

Planlama en genel anlamı ile ileride yapılacak işleri önceden belirlemektir. Temel amaç, işletmeyi değişikliğe hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranılacağına önceden görülmesidir. Planlama,şimdiki durum ile gelecek arasında bir köprüdür. Zamanımızda işletme yönetiminde planlamanın önemi her geçen gün artmaktadır. Yapılacak işlerin işletmenin amaçları ve geleceğe dair tahminler çerçevesi içinde önceden belirlenmesine planlama denir ( Ada ve Baysal,2010;80).

Genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir karar plandır (Koçel,2010:154).

Yönetmek; bir bakıma ileriye bakmak demektir. Bu nedenle; her tür örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de, geleceğe yönelik yordamalarda bulunmak, eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Yordamak; gelecekteki durumları, sorunları saptamak ve bunlar için önemler geliştirmektir. Başka bir deyişle; gelecekte örgütte yer alacak etkinlikler, yönetim tarafından önceden belirlenmelidir. Bu belirleme işinin tümü planlama olarak adlandırılır. Böylece; yönetici, gelecekte örgütünde olup bitecekleri planlama durumundadır (Kaya,1996;100).

Plan, en geniş anlamı ile tutulacak yol ve davranış biçimi(Balcı.2005) olarak tanımlanabilir. Bu anlamda plan daha önceden verilmiş bir karar olup, örgütün gelecekteki tutum ve davranışlarının belirleyicisi konumundadır. Planlar belli bir süreyi kapsamakta ve örgütün bütün kaynaklarının işe koşulması gerekmektedir. Bu anlamda planlar, örgütte yapılan ve yapılacak olan işlerin şeklini ve doğasını, örgütün koşullarını dikkate almak zorundadır (Yılmaz,2010;152).

Yeterli bir iletişim sistemi ve etkili eşgüdümleme, planlamanın sağlıklı olmasının ön şartlarıdır. Çünkü; planlama, yönetici tarafından tek başına yapılan bir iş olmayıp, her ortak (kolektif) kararda olduğu gibi, çeşitli görevleri ve işlevleri yapan birimlerden gelecek bilgilere dayanır (Kaya,1996;100).

Planlama alınan bir kararın gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işleri, işleri yapacakları, kaynakları, sıraya koyma, yöntemleri ve hatta araçları genel bir çerçeve içinde önceden belirleme durumudur (Özsoy,1987;58).

İyi bir planlama yöneticisinin sorun ve krizlerle uğraşmasını engelleyerek amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Çağdaş yönetici işlerini rastlantılara bırakmaz. İyi bir planlama ile daha başından sorunların ortaya çıkmasını engeller veya ortaya çıkmış sorunları yine iyi bir planlama ile ortadan kaldırır. İyi bir planlama aynı zamanda yapılacak işlerin kontrolünü de kolaylaştırır. Planlama yönetimin pusulası işlevini görür. Yönetici planlama ile ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek ve

analiz etmek olanağını bulur. Bu yönüyle de planlama ileriye önceden görmek ile yakından ilgilidir (Ilgar,2000;48).

### 1.5.3. Örgütlenme

Yönetim süreci olarak örgütlenme, planlamayı dikkate alarak işlerin bölünmesi, birimlerin birbiriyle bağlantısı, ilişkilerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve hepsine birden işlerlik kazandırılmasıdır (Özsoy, 1987; 58).

Örgütlenme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarşik yapının kurulması, buna uygun yetki yapmasının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır (Yılmaz,2010;154-155).

Yöneticiler, amaçları düzenledikten ve uygulanabilir bir plan geliştirdikten sonra planı gerçekleştirmek için gerekli olan beşeri ve diğer kaynakları örgütlemek durumundadır. Yeni bir örgüt yapısı oluşturmak ve aynı zamanda örgüt içi dengeleri dikkate almak yöneticinin yapması gereken en zor işlerden biridir. Örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir (Tengilimoğlu,Atilla ve Bektaş,2012;117).

Örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan(insan gücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle; örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya,1996;102).

Luter Gulick; örgütlenme yaparken, yöneticinin: (1)yapılmak zorunda olan bütün işleri gözden geçirip, çözümlemesi ve (2) homojenlik ilkesini zedelemeyen, bu işleri nasıl gruplandıracağına karar vermesi gerektiğine dikkati çekmektedirler. Hem kuramsal olarak, hem de uygulamada bu kolay bir iş değildir. Bunu yapmak için; her kadrodaki işgörenin, aşağıdaki durumlara göre değerlendirilmesi gerekir.

- İşgörenin hizmet edeceği ana amaç nedir?

Örneğin; söz konusu işgören güvenliği mi sağlayacak, malzememi satın alacak ya da hizmet içi eğitim programı mı düzenleyecek?

- İşgörenin yapacağı ana işlev nedir? Mühendislik mi, tıp mı, daktilo yazmak mı, muhasebe işleri mi ya da istatistik mi?
- İşgören tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler ya da eşyalar nelerdir? Göçmenler mi, emekliler mi, dilenciler mi, gençler mi, ormanlar mı, ya da otomobiller mi?
- İşgörenin hizmet sunacağı yer neresidir? Ankara mı, Havza mı, Atatürk Lisesi mi?

Gulick; bu sorulardan yola çıkarak, işgörenlerin aynı biçimde, aynı yerde, aynı kişilere ya da aynı şeylere yönelik aynı işlemi yaptığı durumlarda, işler homojen olduğundan, tüm personel tek bir birimde toplanabilir ve birlikte denetlenebilirler (Kaya,1996;103).

Örgütlenme eğitim yönetimi açısından önemli bir faaliyettir. Bir örgütte görev yetki ve sorumlulukların en iyi biçimde belirtilmesi ve dağıtılması ancak iyi bir örgütlenme ile sağlanabilir. Her örgütte görev, yetki ve sorumluluk bakımında bir örgüt şeması bulunur. Bu şema ile örgütte yer alanların kimden emir alacakları ve kime emir verecekleri açıkça ortaya konur. Böylelikle sorumluluk alanları tespit edilir ve gerektiğinde herhangi bir sorunun kaynağı ve etkili kişiler ortaya çıkarılmış olur (Ilgar,2000;50).

Yönetim süreci olarak örgütlenmede işlerin bölümlenmesi, birimlerin birbiriyle bağlantısı, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi yer alır. Örgütlenme, yetki ve sorumluluk sınırlarının saptanmasına, emirlerin nasıl bir yön izleyeceğinin belirlenmesine ve yöneticinin yönetim işlerini kolayca yürütmesine yardım eder. Örgütlenme ile ast-üst ilişkisi ve yetkileri açıklık kazanır. Bu açıklığın ortaya çıkması ile verimlilik ve düzenlilik sağlanır (Ilgar,2000;50).



#### 1.5.4. Emir Verme (Yönelme)

Her düzeydeki yöneticiler; sürekli olarak, astların neler yapacağı, ne zaman yapacakları, nasıl yapacakları konusunda, ne yapmaları konusunda yazılar yazarlar, konuşmalar yaparlar. Bunlar emirdir. Bu anlamda; emir verme yöneticinin en başta gelen işlevlerinden biridir. Bir bakıma; yönetici, sürekli olarak emirler veren kişidir. Emir verme süreci; örgüt hiyerarşisi boyunca, her düzeydeki yöneticiler tarafından uygulanır (Kaya,1996;104).

Yönelme, yöneticinin astlarına yazılı ya da sözlü emirleri ile ne yapmaları gerektiğini bildirmeleri ile başlar. Yönelme bir anlamda örgüt fizyolojisinin hareket başlangıcı olarak görülebilir. Duran bir otomobilin harekete geçilmesi yani ateşlemesi gibi bir işlev görür ( Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş,2012;126).

Örgütün istenilen doğrultuda faaliyet göstermesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilmiş biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, gerekli haberleşme düzenini kurma, örgütte geliştirilecek örgüt iklimi gibi konular yönelme fonksiyonunda önemli bir yer tutar (Efil,2009;145)

Her yönetici için; emir vermenin amacı, kendi birimindeki işgörenlerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine en fazla katkısını sağlayabilmektir. Fayol'a göre; verilen emirlerin sağlıklı olması, belirli kişisel niteliklere ve yönetimin genel ilkelerine ilişkin bilgilere dayanır (Kaya,1996;104).

Emir veren yönetici:

- İşgören hakkında doğru bilgilere sahip olmalıdır.
- Yetersizlikleri giderebilmeli ve yetersiz işgöreni yetiştirebilmelidir.
- Örgüt ve işgöreni birbirine kenetleyecek anlaşma ortamı yaratılmalıdır.
- İyi örnek olmalıdır.
- Belirli aralıklarla denetlemeli ve gelişmeleri görmek için özet tablolar hazırlanmalıdır.
- Yardımcılarını çeşitli vesilelerle bir araya getirip, yön birliğine dikkati çekerek çabaları örgüt amacına yöneltmelidir.

- Ayrıntılar içinde kaybolmamalıdır.
- İşgören arasında birliği, yaratıcılığı ve örgüte bağlılığı geliştirmelidir (İlgar,2000;47).

#### **1.5.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Eşgüdümleme, örgütün kaynaştırılıp bütünleşen güçlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birbirine uyumlu olarak işletip yöneltme sürecidir. Planlama örgütün girdilerini sağlamayı, kullanmayı; örgütleme bu girdilerin kaynaştırılıp bütünleştirilmesini kapsamaktadır. Eşgüdümleme ise bu güçlerin birbirine uyumlu olarak çalıştırılması, yönlendirilmesidir (Başaran,1984;146-147).

Koordinasyon en kısa biçimde, bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Efil,2009;181).

Eşgüdümleme, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütler büyüdükçe bölümlerin sayısı artacağından; gerek bu bölümler arası, gerekse eylemler arası eşgüdümlemenin sağlanması önem kazanır ve o derece de zorlaşır. Eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedef alır (Şimşek,2005;230)

Eşgüdüm, koordinasyon ve düzenleme karşılığında kullanılan bir sözcüktür. Yönetimde alınan karar, yapılan plan ve oluşturulan örgütün işler hale getirildiğinde bütün birimlerin, güçlerin hep amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak önlemlerin alınması anlamında kullanılmaktadır (Özsoy,1987;60).

Koordinasyon bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Yani amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon sağlamada komitelerin ve toplantıların önemli bir işlevi vardır (Genç,2004;126,Akt. Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş,2012;131).

Koordinasyonun bir takım ilkeleri söz konusudur. Bunlar;

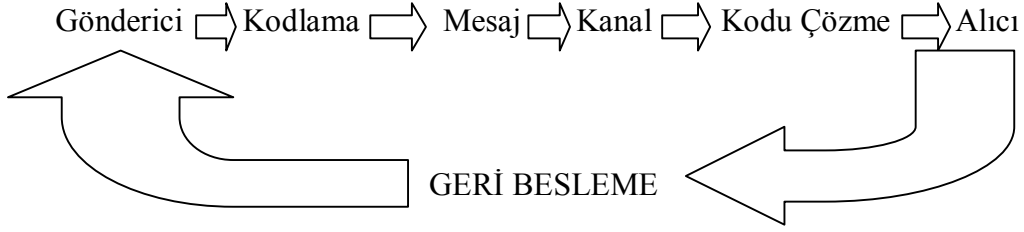
- İlgili ve sorumlu kişiler arasında direkt görüşme imkanı sağlamak,
- Koordinasyonu yönetim sürecinin her aşamasında düşünmek ve
- Planlama yaparken ve politikalar karşılaştırırken daha başlangıçta koordinasyon sağlamaktır.

Kaya'ya göre eşgüdümleme; örgütü oluşturan tüm bölüm ve birimlerin, örgüt amacına en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirilmesinin anahtarıdır. Örgütte eşgüdümleme yetersizliği para, zaman ve enerji kaybına yol açar. Geri kalmış ülkelerin en önemli sorunlarından biri budur (Kaya,1996;105).

Eşgüdümleme, yönetimin değişik kademelerde görev yapan yöneticilerin çabalarını birleştirmek, bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek, ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerinin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyonda yapılmakta olan tüm faaliyetleri kenetleyerek bütünlemek, şeklinde tanımlanabilir. Bu anlamda eşgüdümleme süreci belli bir amacın gerçekleştirilmesi için örgütün mevcut insan ve madde kaynaklarının, örgüte olan katkılarının bütünleştirilmesi sürecidir (Yılmaz,2010;158).

#### **1.5.6. İletişim**

Bireylerarası haberleşme bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Şu halde, haberleşme insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırıcı, bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Eğer etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Eren,2009,425).



**Şekil 1.1. İletişim Şeması**

Genel olarak iletişim dört basamaklı bir süreç olarak kabul edilmelidir. Birinci basamak, bir mesajı göndericinin alıcı tarafından anlaşılması beklenen bir formda kodlaması ve bunu iletmesidir. Gönderilen mesaj, alıcı tarafından kodu çözerek alınır ve daha sonra bu mesaja verilecek karşılıklı yine alıcı tarafından kodlanır. Bu karşılık genellikle sözsüz olup, mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını belirtir. Alıcı, kodladığı karşılığı göndericiye iletir; gönderici bu karşılığı; yeni bir bilginin verilmesi, ilk mesajın açıklanması veya mesajın tekrarlanması olabilir (Ada ve Baysal,2010;83).

İletişim kaynak ve alıcı diye adlandırılan iki öge arasındaki anlam gönderme ve anlamı alıp birbirlerini etkileme süreci için kullanılmaktadır (Özsoy,1987;59).

Örgüt, genellikle, bir iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır. Gerçekten de; iletişim sürecinin olmadığı her hangi bir örgüt düşünmek mümkün değildir. Örgütlerde kararlar verilmekte, uygulanmak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan işgörenlere iletilmekte, sonuçlar değerlendirilmekte, cezalar ve ödüller verilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan; örgütle yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur (Kaya,1996;106-107).

Karar verme, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetim vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır. İletişim olmadan, her hangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin yapılması gerçekleştirilemez. Etkili bir iletişime dayanan eşgüdümleme yoluyla, ortak bir anlayış geliştirilerek, örgütteki birimler birbirine bağlıdır. İletişim; insan ilişkilerinin ve güdülemenin can damarıdır (Kaya,1996;107)

### 1.5.7. Gdleme(Motivasyon)

Her türlü örgütte, insanların tutum, davranış ve ilişkileri, onların tutumlarını değiştirerek davranışlarını yönlendirme, onları, çalışma isteklerini arttırarak görevlerini başarıyla yapar duruma getirme kısaca insan ilişkileri ve güdüleme tarihin her döneminde kişileri yönetmek durumunda olanların(yöneticilerin) ilgilendikleri konu olmuştur (Kaya,1996;110).

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak da nitelendirilmektedir. İnsan kendini amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama rgtsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edinimler istenen düzeyde olmayacaktır (ztrk ve Dündar,2003;57, Akt. Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2012; 128).

Yönetici açısından işgörenin motivasyonu işgörenin işini mümkün olduğu lde isteyerek ve arzulayarak yapmasıdır. Ancak yönetici, işgöreni amaçlar doğrultusunda davranması için nasıl motive edebilir? Bu soruya vereceğimiz cevap motivasyonunda da tanımı olacaktır. şöyle ki, işgören belirli bir amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir (Efil,2005;150).

nl yönetim bilimci Chester Barnard'ın tanımladığı gibi; örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak yaptığı faaliyetlerin eşgdmlediği bir sistemdir. Bu tanıma göre; personel dediğimiz insanlar, örgüt amaçlarını, insanların örgüt amaçları doğrultusunda yaptıkları çeşitli faaliyetler, örgütteki insanları örgüt amaçları doğrultusunda örgütsel faaliyetleri yapmaya yöneltecek, yapılan faaliyetleri eşgdmleyecek otorite ve sistem örgütün ana öğeleridir (Kaya,1996;111).

### **1.5.8. Denetleme- Değerlendirme**

Örgütlerde denetimin amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi güvenceye almaktır. Yönetmenler örgütte yapılan eylemlerin, işlemlerin, örgütün amaçlarını doğrultusunda yapılıp yapılmadığını bilmek zorundadır. Çünkü, bir örgütte yapılan eylemlerin, işlemlerin örgütsel amaçlarının doğrultusundan sapması, örgütü etkisizleştirerek örgütün yaşamasını tehlikeye sokar. Bu yüzden denetleme, yönetmenlerin temel görevlerindedir. Denetlemenin yönetim sürecinde yer almasının nedeni budur (Başaran,1984;177).

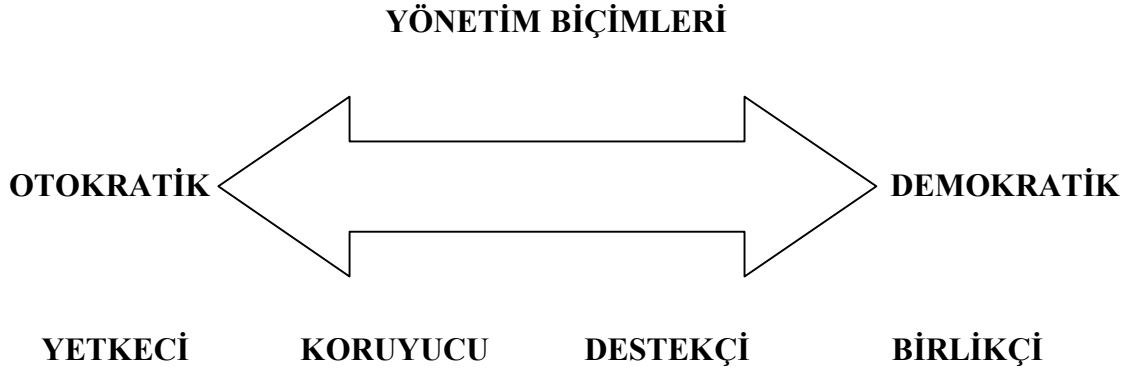
Değerlendirme alınan kararın, yapılan planın, örgütlenmenin, iletişim ve eşgüdümün ne denli yarar sağladığını ortaya çıkarma sürecidir. Yönetimde değerlendirme yapılanla yapılması gerekenin, olanla olması gerekenin arasındaki farkı ortaya çıkarmak, daha doğrusu belirlenen amacın gerçekleştirme oranını ve bu orana etki yapan etmenleri belirlemek için yapılır (Özsoy,1987;60).

Denetleme; örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bunu sonucun değerlendirilmesi izler. Bu anlamda denetleme, örgüt amaçlarına uygunluğun ölçülmesidir. Taylor'un öncülük ettiği klasik yönetim görüşlerine göre, denetim, insan doğasının bir gereğidir. Her ne kadar; çağdaş yönetim anlayışında, insanların dıştan bir denetime gereksinme duymadan, kendi kendilerini denetleyip yönlendirebilecekleri anlayışı gelişmişse de, denetim önemli bir yönetim süreci olma özelliğini yitirmemiştir (Kaya,1996;126).

### **1.6. Okulu Yönetme Biçimleri**

Geçmişten bu yana yönetim alanında elde edilen bilimsel bilgiler, örgüt ve yönetim kurullarının yanı sıra yönetmenin davranışlarının yanı sıra yönetmenin davranışlarını da sınıflayan yönetsel davranış kuramlarını oluşturmuştur. Bir okul ne denli iyi kurulursa kurulsun, yönetmenin yönetim biçimi, işgörenleri etkileyerek örgütün öğretme, öğrenme ve çalışma ortamını değişikliğe uğratar.

Okulda uygulanan yönetim biçimlerini dört başlık altında toplamak olanaklıdır. Bunlar otokratiklikten, demokratikliğe doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir (Başaran,2000;74).



**Şekil 1.2. Yönetim Biçimleri Şeması**

#### **1.6.1. Yetkeci Yönetim**

Yetkeci yönetim, ataerkil yönetimden kaynaklanır ve baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre, tüm yönetim erki okul yönetmeninin elinde toplanır. Yönetmenin verdiği buyruklar astlarca koşulsuz yerine getirilir. Yönetmen, buyruklarını yerine getirmeyenleri, en acımasız biçimde cezalandırır, ama yeri geldikçe yönetmen tatlı sert de davranabilir (Başaran,2000;75).

Yetkeci yönetimde, okul yönetmeninin yönetsel erkinin dayanağı, daha çok yasalar ve makamdır. Yetkeci yönetimin temel görüşüne göre yönetmen, üstün adam olduğu için yönetime getirilmiştir. Bu görüşe göre yönetmenin astlarının üstünde kişilik ve uzmanlık erkinin olacağı da varsayılır. Yine bu görüşe göre işlerinden kaytarma, kaçma eğilimleri yüksek olduğundan yönetmence sıkı bir biçimde denetlemeleri gerekir. Yetkeci yönetime göre, eğitim işgörenleri doğal olarak en düşük düzeyde çalıştıkları için en düşük ücreti almalıdırlar. İşe alma, işten atma, ücret yükseltme, ücret kesme gibi kararları verme yönetmenin hakkıdır (Başaran,2000;75).

Yetkeci yönetimin uygulandığı okullarda personelin çalışır görünmek için çaba gösterdiği, yapıları gerçek değerinden yüksek gösterme eğiliminde olduğu, aldatıcı ve göz boyayıcı bilgilerin üretildiği görülebilir (Sağlam,2010;179).

Yetkeci yönetim ortamında bir öğretmenin bir yönetim makamına getirilmesinin ölçütü, buyruklara koşulsuz uyması; üstlerinin karşısında uysal oluşu; üstlerinin verdiği kararları beğenmezlik etmemesi; işine erken gelip geç gitmesi; devamsızlık etmemesi; konuşmaktan çok susmayı bilmesi gibi yönetsel davranışlardır (Başaran,2000;75).

### **1.6.2. Koruyucu Yönetim**

Koruyucu yönetim biçimi, yönetimde insan ilişkileri kuram'ının ürünüdür. Okullarda koruyucu yönetim, eğitimin niteliğini arttırmak için, eğitim işgörenlerinin güven içinde olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır (Başaran,2000;76).

Koruyucu yönetime göre eğitim işgörenin verimliliğini artırmak için şunlar yapılmalıdır: İşgörenin, yaptığı işten doyum elde etmesi sağlanmalıdır. İşgören, düş kırıklığından, zorlanmalardan, kavgacı tutumundan sıyrılıp güvene kavuşturulmalıdır. İşgörenin, gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam hazırlanmalıdır. İşgörenin, bilişsel gücünden yönetim için yararlanma yolları aranmalıdır (Başaran,2000;76).

Koruyucu yönetim, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinden daha çok, eğitim işgörenlerinin okulca sağlanabilecek gereksinmelerini karşılamayı ön plana alır. Bu tür yönetime koruyuculuk sıfatı, bu niteliğinden gelir. Koruyucu yönetime göre, eğitim işgörenlerine hakkı olan ödemeler, toplumsal hakları, işgüvencesi tam olarak verilmelidir. Verimliliğin artırılması için işgörenler, parasal ödüllerle özendirilmelidir. Koruyucu yönetim, işgörene sağladığı ekonomik yararlarla onun okula bağlanacağını, böylece gücünü okulun amaçlarını gerçekleştirmek için harcamaktan çekinmeyeceğini varsayar. Ama insanın, sağladığı ekonomik yararlarla karşılık kendini bir örgüte ne derecede adayacağı tartışma konusudur (Başaran,2000;76).



### **1.6.3. Destekçi Yönetim**

Destekçi yönetime göre, eğer bir eğitim işgöreninin kendine verdiği değere, öneme ilişkin duyguları gelişirse, onun örgüte yapacağı katkı da artar. Bunun için eğitim işgörenin özgeçmişini, geliştirdiği değerleri, örgütten beklentilerini, eğitime ilişkin deneyimlerini iyi tanımalı ve duygularını geliştirirken bunları kullanmalıdır. Eğitim işgöreninin kendine ilişkin duygularının geliştirilmesinde uygulanacak yöntem önderliktir. Eğitim işgörenine verimliliğini artırmada, yapılacak önderlik, ona yetki kullanmak ve ekonomik yararlar sağlamaktan daha etkilidir (Başaran,2000;76).

Destekçi yönetime göre işgörene ilişkin şu varsayımlar geçerlidir: eğitim işgörenleri işlerinde edilgen olmaktan çok etkin olmayı yeğlerler. Eğitim işgörenleri okulun ya da eğitimin amaçlarına karşı olmaktan çok bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Eğitim işgörenleri sorumluluktan kaçınmazlar, üstelik sorumluluk almaya isteklidirler. Yönetime katılmayı isterler, katıldıklarında da başarılı olurlar. Eğitim işgörenlerinin mesleklerinde gelişmeye, yardımlaşmaya, güç birliği yapmaya, eğitsel sorunlarını çözmeye elverişli öğrenimleri ve deneyimleri vardır (Başaran,2000;76).

Okul yönetmeni, astlarının buyruklara koşulsuz uymalarını bekleme, onları parasal yardımlarla örgüte bağlama çabaları yerine verimliliklerinin nitelik ve nicelikçe yükseltmeye desteklemelidir. Bu desteğin tam yapılabilmesi için, okul yönetmeni örgütsel önder olmalıdır (Başaran,2000;76).

Okullarda destekçi yönetimin, yetkeci ve koruyucu yönetime göre daha başarılı olacağı varsayılmaktadır. Okul çalışanlarının öğrenim ve deneyim düzeylerinin yüksek olması da destekçi yönetime daha uygundur (Sağlam,2010;180).

### **1.6.4. Birlikçi Yönetim**

Birlikçi yönetim, meslek ve bilim adamlarının çalıştığı örgütlerde görülen ve son yıllarda bu tür örgütlerde yayılan bir yönetim biçimidir. Yüksek düzeyde uzmanlaşmış işgören çalıştıran örgütlerde bu işgörenlerin, yaratıcılıklarından yüksek düzeyde yararlanabilmek için görevli bir bağımsızlık ortamı içinde çalışmalarını gerekir. Yüksek nitelikteki işgörenler, araştırmalarını, denemelerini, baskısız, güdümsüz, özgür bir ortamda yapmak isterler (Başaran,2000;77).

Birlikçi yönetimin başarısı, çalışanların birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılara ve işi başarmanın verdiği yüksek doyuma bağlıdır. Bu yönetimde her çalışanın kendini denetlemekte ve yönetmekte yetkin olması gerekir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğa ulaşan çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye de ihtiyacı olmaz. Birlikçi yönetimde çalışanların, alt düzeyde ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir. Bu ihtiyaçları karşılandığında, çalışanların mesleksel coşkuya ulaştığı zaman, işinde yaratıcılığı ve örgütüne yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artar (Sağlam,2010;181).

Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayanır. Üzerinde çalışılan işin niteliğe göre takım içinden bir üye yönetmen olur. Örgütün başında bir atanmış yönetmen bulunabilir; ama proje üzerinde çalışanlar, takım çalışmasının gereği olan özgür ortamı sağlamak için takım önderini kendi aralarından seçmelidirler (Başaran,2000;77).

İster seçilmiş isterse atanmış yönetmen olsun, okul yönetmenin görevi, işgörenlere daha elverişli bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bunun için bürokratik engelleri kaldırmak; işgörenlerin gereksinmelerini karşılamayı kolaylaştırmak; elverdiğince onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlarını çözmek yönetmenin görevidir. Birlikçi yönetimin başarısı, işgörenlerin çalıştıkları iş için birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkının ve işi başarmaktan sağladıkları doyumun yüksekliğidir. Bu yönetimde her işgörenin kendini denetlemekte ve yönetmekte yetkin olması gerekir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğuna ulaşan işgörenlerin başkalarınca yönetilmesi gerekmez. Ayrıca birlikçi yönetimde işgörenlerin, sorumluluk almaya gönüllü olmaları beklenir (Başaran,2000;77).

Birlikçi yönetimde işgörenlerin, alt düzey gereksinmelerinden çok, kendini bilme, bulma, özgerçekleşim gibi, yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanması hedeflenir. Bu düzeydeki gereksinmelerin gerçekleştirilmesiyle eğitim işgörenlerinin mesleksel coşkuya ulaştığında, işinde yaratıcılığı ve örgütüne yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artar (Başaran,2000;77).

### **1.6.5. Başıboş Yönetim**

Başıboş yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir. Ama bu tür bir yönetime birçok okulda rastlanır. Başıboş yönetim, yönetmenin yönetsel erkini kullanmamasından ortaya çıkar. Yönetmen yasal, makam, uzmanlık ve kişilik yetkilerini işe koşmaz, bunlardan vazgeçer. Yönetsel erki kullanmama, değişik nedenlerden ortaya çıkabilir: Okulda yabancılaşma, küsme; yetke kullanmaktan çekinme, korkma; yönetimde yetersizlik; yönetsel erki kullanmaya gerek görmeme ya da inanmama bunlardandır (Başaran,2000;77).

Başıboş yönetimde, yönetsel erk, okulun alt sistemlerini yönetenlerin eline geçer. Bu yönetmenler bölümlerini diledikleri gibi yönetirler. Başıboşçu yönetmen, iyi ya da kötü kişilik özelliklerini yönetimde göstermez; işgörenleri güdülemek, etkilemek ya da özendirmek için hiçbir girişimde bulunmaz. Kendine danışıldığında yardım etmeye çalışır, ama bu yardımı ancak istediği işgörelere yapar (Başaran,2000;77-78).

İşgörelerin işten doymu, yönetmeni ilgilendirmez. Genellikle başıboşçu yönetmenin kendisi de işten doym sağlamamıştır. Örgütte oluşan çatışmalar ya sürer gider ya da zamanla kendiliğinden söner. Uyumsuz olan işgörelenler kendi başlarına bırakılır. Takı ruhu geliştirmek için yönetmenin hiçbir girişimi yoktur. İşgörelenler planlı bir eğilimle değil, birbirini etkileyerek yetişirler (Başaran,2000;78).

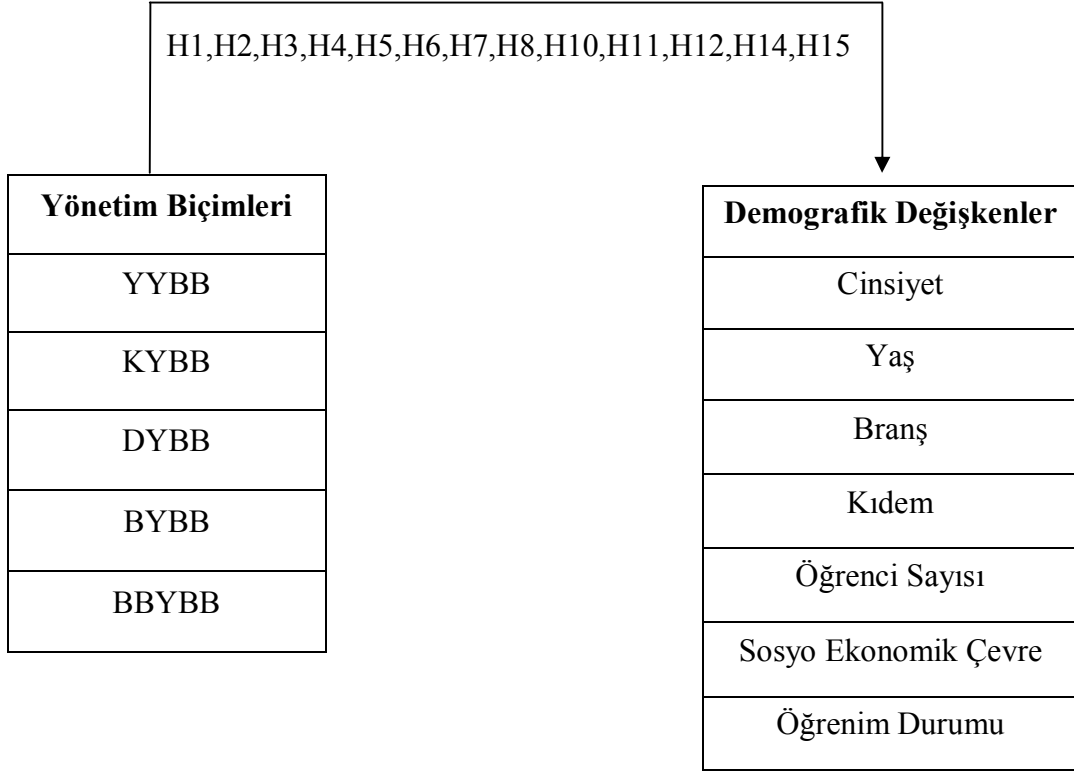
## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Bu bölüm araştırma modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

#### 2.1. Araştırma Modeli

Araştırma betimsel, tarama modelinde bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2012;77).



Şekil 2.1. Araştırma Modeli Şeması

- H1.** İlkokullarda çalışan eğitimcilerin (öğretmen ve yönetici) cinsiyetlerine göre okul yönetim biçimlerinin yapısına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H2.** Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetim biçimlerinin yapısına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H3.** Yöneticilerin yaşları ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H4.** Öğretmenlerin yaşları ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
- H5.** Okulda çalışan eğitimcilerin (yönetici ve öğretmen) görev türleri ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H6.** Okulda çalışan eğitimcilerin mezun oldukları okul türleri ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H7.** Öğretmenlerin öğrenim durumları ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H8.** Yöneticilerin kıdemleri ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H9.** Öğretmenlerin kıdemleri ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H10.** İlkokullarda çalışan eğitimcilerinin (öğretmen ve yönetici) branşlarına göre yönetim biçimiyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H11.** Yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H12.** Okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevre ile okulda görev yapan eğitimcilerin yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H13.** Öğretmen ve yöneticilere göre okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevre ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H14.** Eğitimcilerin okullardaki öğrenci sayısı ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H15.** Yönetici ve öğretmenlere göre öğrenci sayısı ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni Adana il merkezindeki ilkokullardır. Araştırmanın örneklemini ise tesadüfi küme örnekleme (Cluster Random) yöntemiyle (Fraenkel ve Wallen, 1993) yapılmış olup, bunun için Adana Merkez İlçelerinden Seyhan İlçesindeki 117 ilkokuldan tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle uygulama yapılacak 40 ilkokul seçilmiştir. Adana Seyhan İlçe Merkezindeki ilkokullarda 462 yönetici ve 5278 öğretmen bulunmaktadır. Bu eğitimcilerden uygulama yapılan 40 ilkokulda görevli 98 yönetici ve 322 öğretmene ölçek uygulanmıştır.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetim Biçimleri Ölçeği (YBÖ) ile toplanmıştır. Tezin veri toplama aracı olan Yönetim Biçimleri Ölçeğinin geliştirilmesinde, öncelikle konuyla ilgili literatür incelenmiş ve konu uzmanlarının beş farklı yönetim biçiminden bahsettiği görülmüştür. Bunlar sırasıyla “yetkeci”, “koruyucu”, “destekçi”, “birlikçi” ve “başiboş” yönetim biçimleridir. Söz konusu bu yönetim biçimlerini tanımlayıcı 58 maddeden oluşan soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra birbiriyle örtüşen maddeler ölçekten çıkarılmış ve uzman görüşlerine başvurulmuş sonuçta ölçek pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir.

Ölçeğin pilot uygulaması sürecinde 95 öğretmen 8 yönetici olmak üzere 103 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra faktör analizi yapabilmek için ölçeğin KMO (.729) ve Bartlett test (.000) değerleri belirlenmiş ve bu değerlerin faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür.

Geliştirilen YBÖ birbirinden bağımsız beş alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda sekiz maddeden oluşan Yetkeci Yönetim Biçimi Boyutu'nun (YYBB) iki faktörde toplandığı, birinci faktörün varyansın % 37.55'ini ikinci faktörün ise % 16.95'ini açıkladığı görülmüştür. Ölçeği homojen hale getirmek için ikinci faktörde toplanan 5, 7 ve 8. Maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda yeniden faktör analizi yapılmış ölçeğin tek faktörde toplandığı bunun varyansın % 56.48'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Son haliyle YYBB'nun faktör yüksek değerleri sırasıyla; Madde 1: Okul yöneticisi yönetmeliğe göre personelin iş tanımını, yetki ve sorumluluklarını belirliyor: .84; Madde 2: Okul yöneticisi yönetmeliğe göre personelin iş tanımını, yetki ve

sorumluluklarını belirliyor ve bunlara uyulmasını sağlıyor:.85; Madde 3: Öğretmenlerin ders ve görev dağılımlarını okul yöneticisi yapıyor: .70; Madde 4: Öğretmenlerin derslerine girip denetleme ve değerlendirme işlemleri okul yöneticisi tarafından yapılıyor: .72; Madde 5: Öğretmenlerin performansını okul yöneticisi değerlendiriyor:.61'dir. Beş maddeden oluşan ölçeğin Alpha değeri .80 çıkmıştır.

Koruyucu Yönetim Biçimi Boyutu (KYBB) de toplam beş maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörde toplandığı, bunun ise varyansın % 55.89'unu oluşturduğu görülmüştür. Faktör yük değerleri sırasıyla:Madde 6: Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerini karşılıyor: .74; Madde 7: Okul yöneticisi, haftalık ders programını hazırlarken öğretmenlerin isteklerini dikkate alıyor:.82;Madde 8: Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem veriyor: .88;Madde 9: Okul yöneticisi, belirli gün ve haftalara ait törenlerde görev alacak öğretmenleri istekleri doğrultusunda seçiyor:.70;Madde 10: Okul yöneticisi, öğretmene değer verdiğini hissettirecek şekilde bir iletişim yapısı oluşturuyor:.58'dir. Beş maddeden oluşan ölçeğin Alpha değeri .74 çıkmıştır.

Destekçi Yönetim Biçimi Boyutu (DYBB) yedi maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörde toplandığı, bunun ise varyansın % 70.53'ünü oluşturduğu görülmüştür. Fakat 16. Maddenin gerek faktör yük değerleri (.50) düşük olması gerekse içeriğinin çift çağrışıma müsait olması sebebiyle ölçekten çıkarılmış yeniden faktör analizi yapılmıştır. Son durumda ölçeğin tek faktörde toplandığı, bunun toplam varyansın % 78.94'ünü açıkladığı, faktör yük değerlerinin sırasıyla Madde 11: Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki iletişimin ve etkileşimin artmasını destekliyor .90;Madde 12: Okul yöneticisi, öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakıyor ve yeni fikirlerini destekliyor: .82;Madde 13: Okul yöneticisi, yeni fikirleri denemeye çalışan öğretmenleri destekliyor: .92; Madde 14: Okul yöneticisi, öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ediyor ve destek oluyor: .91;Madde 15: Okul yöneticisi, öğretmenin moral ve motivasyonunu arttırmak için olumsuz eleştiriden kaçınıyor ve olumlu pekiştiricilerle destek oluyor:.89;Madde 16: Okul yöneticisi, öğretmenlerin düzenledikleri sosyal faaliyetlere destek oluyor: .88 olduğu görülmüştür. Altı maddeden oluşan ölçeğin Alpha değeri .95 çıkmıştır.

Birlikçi Yönetim Biçimi Boyutu (BYBB) yedi maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörde toplandığı, bunun ise varyansın % 66.96'sını oluşturduğu görülmüştür. Faktör yük değerlerinin sırasıyla Madde17: Okul yöneticisi, okulda takım ruhunun gelişmesi ve işlevsel olmasına destek veriyor:.80; Madde18: Okul yöneticisi, yetki devri yaparak kurul ve komisyonların kendi kararlarını kendileri almalarına imkân sağlıyor:.75;Madde19: Okul yöneticisi görev ve sorumlulukları belirtiyor, öğretmenler bu görev ve sorumlulukları kendi aralarında paylaşıyorlar: .78;Madde 20: Okul yöneticisi tüm öğretmenlerin sorumluluk almasını ve özdenetimlerinin kendilerinin yapmasını sağlıyor:.89;Madde 21: Okul yöneticisi öğretmenlerin takım içinde profesyonel oldukları alanda sorumluluk aldıklarına inanıyor: .84;Madde 22: Okul yöneticisi eğitim öğretimin daha da başarılı bir şekilde yürütülmesinde herkesin elinden geleni yaptığına inanıyor: .85;Madde 23: Okul yöneticisi, öğretmenlerin yaptığı işin önemine inandıklarını biliyor:.84 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Alpha değeri .92 çıkmıştır.

Başboş Yönetim Biçimi Boyutu (BBYBB) üç maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörde toplandığı, bunun ise varyansın % 76.71'ini oluşturduğu görülmüştür. Faktör yük değerlerinin sırasıyla Madde 24: Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmiyor:.89;Madde 25: Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmıyor: .88;Madde 26: Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak duruyor:.86 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Alpha değeri .84 çıkmıştır.

#### **2.4. Verilerin Toplanması**

Örnekleme belirlendikten sonra ölçeğin uygulanması için araştırmacı tarafından gerekli izinler alınmıştır. Yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan ölçek formu araştırmacı tarafından okullara dağıtılıp toplanmıştır. Veri toplama aracını dolduracak tüm yöneticiler ve öğretmenler için bir yönerge sayfası hazırlanmış, ayrıca uygulanan her okulda ölçek hakkında uygulama öncesi gerekli açıklama yapılmıştır.

#### **2.5. Hipotezler**

**H1.** İlkokullarda çalışan eğitimcilerin (öğretmen ve yönetici) cinsiyetlerine göre okul yönetim biçimlerinin yapısına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.



- H2.** Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetim biçimlerinin yapısına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H3.** Yöneticilerin yaşları ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H4.** Öğretmenlerin yaşları ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
- H5.** Okulda çalışan eğitimcilerin (yönetici ve öğretmen) görev türleri ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H6.** Okulda çalışan eğitimcilerin mezun oldukları okul türleri ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H7.** Öğretmenlerin öğrenim durumları ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H8.** Yöneticilerin kıdemleri ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H9.** Öğretmenlerin kıdemleri ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H10.** İlkokullarda çalışan eğitimcilerinin (öğretmen ve yönetici) branşlarına göre yönetim biçimiyle ilgili görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H11.** Yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H12.** Okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevre ile okulda görev yapan eğitimcilerin yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H13.** Öğretmen ve yöneticilere göre okulun bulunduğu sosyo ekonomik çevre ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H14.** Eğitimcilerin okullardaki öğrenci sayısı ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.
- H15.** Yönetici ve öğretmenlere göre öğrenci sayısı ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.

## **2.6. Verilerin Analizi**

Veriler SPSS-11,5 paket programıyla analiz edilmiştir. Öncelikle geliştirilen Yönetim Biçimleri Ölçeği için yapılan pilot uygulama sonucunda, KMO ve Bartlett testleriyle, Faktör Analizi yapılmış ve 5 alt boyuttan oluşan yönetim biçimleri ölçeği oluşturulmuştur. Daha sonra 98'i yönetici ve 322'si öğretmen olmak üzere toplam 420 eğitimciye ölçek uygulanmış ve uygulama sonucunda Kruskal Wallis ve bağımsız gruplar t-testi analizleriyle görüşlerin yorumu yapılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın yöntem bölümünde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar üzerinde durulmuştur. Öncelikle bulguların bulunduğu tablolar sunulmuş, tablolara ilgili açıklamalar yapılmış ve son olarak ta bulgularla alakalı yorumlamalar yapılmıştır.

#### 3.1. İLKOKULLARDA ÇALIŞAN EĞİTİMCİLERİN (YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN) CİNSİYETLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİM BİÇİMLERİNİN YAPISINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

**Tablo 3.1.İlkokullarda Çalışan Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetim Biçimlerinin Yapısına İlişkin Görüşler**

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
YYBB	Kadın	183	18,79	3,95	368	-4,334	.000
	Erkek	187	20,56	3,91			
KYBB	Kadın	179	16,74	4,97	366	-4,337	.000
	Erkek	189	19,14	5,61			
DYBB	Kadın	186	20,99	5,99	370	-4,469	.000
	Erkek	186	23,79	6,08			
BYBB	Kadın	184	25,03	5,89	374	-2,764	.006
	Erkek	192	26,79	6,40			
BBYBB	Kadın	187	6,31	2,99	379	1,987	.048
	Erkek	194	5,65	3,43			

Tablo 3.1.'de okul çalışanlarının cinsiyetlerine göre okullardaki yönetim biçimlerinin nasıl algılandığı gösterilmiştir Tablo incelendiğinde yapılan t-testi analizi sonuçlarında eğitimcilerin cinsiyetlerine göre yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu; YYBB'nde kadınlar ortalama 18.79, erkekler ortalama 20.56 puan aldığı, t-testi sonuçlarına göre ( $t=-4.334, p<.05$ ) erkek ve kadınlar arasındaki görüşlerin farklı çıktığı görülmüştür. Sonuçlar analiz edildiğinde erkeklerin okullarda yönetim tipi konusunda kadınlara göre daha geleneksel bir yaklaşımın olduğunu belirttikleri görülebilir. Bunun nedeni olarak yöneticilerin genellikle erkek olması ve okulda bayan meslektaşlarına erkek meslektaşlarına oranla daha kibar

davrandıkları söylenebilir. İncelenen tablo'ya göre erkekler okullarda uygulanan yönetim biçiminin yetkeci olduğunu kadınlardan daha fazla benimsemiş olduğu görünmektedir.

KYBB'nda kadınlar ortalama 16,74, erkekler ortalama 19,14 puan almıştır. Elde edilen t-testi sonuçlarına göre( $t=-4.337, p<.05$ ), KYBB'nda okulda çalışan eğitimcilerin cinsiyetlerine göre farklı görüşte olduğu görülmektedir. Bu alt ölçek sonuçlarına göre erkekler kadınlara göre okullardaki yöneticilerin daha koruyucu olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta okullarda kadınlar kendilerini erkeklere göre daha az güvende hissetmektedirler. Elde edilen bu değerlere göre kadınların okullarda uygulanan koruyucu yönetim biçiminin erkeklere oranla daha az olduğu görüşünü savundukları görülmektedir.

DYBB'nda kadınlar ortalama 20,99, erkekler ortalama 23,79 puan almıştır. t-testi sonucuna göre ( $t=-4,469, p<.05$ ), bu değerler göz önünde tutulduğunda erkekler kadınlara oranla okullarda destekçi yönetim biçiminin uygulandığını savunmuşlardır.

Diğer bir alt boyut olan BYBB'nda kadınlar ortalama 25,03, erkekler ortalama 26,79 puan almıştır. Elde edilen t-testi sonucuna göre ( $t=-2,764, p<.05$ ), değerler incelendiğinde erkekler okullarda kadınlardan daha fazla birlikçi yönetimin uygulandığını savunmuşlardır.

BBYBB'unda ise kadınlar ortalama 6,31, erkekler ortalama 5,65 puan almıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre ( $t=1,987, p<.05$ ), değerler birbirine çok yakındır. Erkekler ve kadınlar okullarda birbirlerine yakın oranlarda başıboş yönetimin uygulandığını savunmuşlardır.

Cinsiyete göre okullarda uygulanan yönetim biçimleri tablosunda ortalama değerlere bakıldığında kadınların büyük kısmının okullarda birlikçi yönetim biçiminin uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Erkeklerde ise diğer yönetim biçimlerine nazaran birlikçi yönetimin daha fazla görüldüğünü savundukları gözlenmiştir.

### 3.2. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİM BİÇİMLERİNİN YAPISINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

**Tablo 3.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yönetim Biçimlerinin Yapısına İlişkin Görüşler**

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t	sd	p
YYBB	Kadın	177	18,68	3,94	281	-,895	,371
	Erkek	106	19,11	3,98			
KYBB	Kadın	173	16,57	4,95	279	-1,704	,089
	Erkek	108	17,73	6,38			
DYBB	Kadın	180	20,76	5,93	282	-,787	,432
	Erkek	104	21,36	6,47			
BYBB	Kadın	178	24,85	5,87	287	-,182	,856
	Erkek	111	24,99	6,80			
BBYBB	Kadın	181	6,33	2,99	290	,004	,997
	Erkek	111	6,32	3,57			

Tablo 3.2.'de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yönetim tiplerinin yapısına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde tüm okul yönetim biçimleriyle ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşlerinde bir farklılık olmadığı, sadece Koruyucu Yönetim Biçiminde, güvenli yönetim algısı konusunda erkek öğretmenlerin anlamlı farklılığa yakın düzeyde yönetime güven duyduklarını belirten bir görüş içinde oldukları görülmektedir ( $t=-1,704, p=.089$ ).

### 3.3. YÖNETİCİLERİN YAŞLARI İLE YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

**Tablo 3.3. Yöneticilerin Yaşları ile Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	n	r	p
Yaş & YYBB	93	.124	.235
Yaş & KYBB	93	.016	.878
Yaş & DYBB	94	.039	.711
Yaş & BYBB	93	.030	.778
Yaş & BBYBB	95	-.146	.158

Yapılan korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin yaşları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Başka bir anlatımla eğitimcilerin yaşlarıyla yönetim biçimlerine yönelik görüşleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

### 3.4. ÖĞRETMENLERİN YAŞLARI İLE YÖNETİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZİ SONUCU

**Tablo 3.4. Öğretmenlerin Yaşları İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonucu**

Değişkenler	n	r	p
Yaş & YYBB	295	.058	.318
Yaş & KYBB	291	.024	.688
Yaş & DYBB	295	.009	.875
Yaş & BYBB	298	.963	.276
Yaş & BBYBB	304	.030	.597

Yapılan korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin yaşları ile okulun yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

### 3.5. OKULDA ÇALIŞAN EĞİTİMCİLERİN (YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN) GÖREV TÜRLERİ İLE YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 3.5. Okulda Çalışan Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Görev Türleri İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki**

Ölçekler	Görev	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
YYBB	Yönetici	94	22,28	2,85	394	7,902	.000
	Öğretmen	302	18,80	3,96			
KYBB	Yönetici	94	20,99	3,53	390	6,746	.000
	Öğretmen	298	16,92	5,51			
DYBB	Yönetici	95	26,90	3,64	396	9,005	.000
	Öğretmen	303	20,95	6,10			
BYBB	Yönetici	94	29,22	4,68	398	6,265	.000
	Öğretmen	306	24,89	6,18			
BBYBB	Yönetici	96	4,87	2,99	406	-3,889	.000
	Öğretmen	312	6,30	3,22			

Tablo 3.5. incelendiğinde YYBB'nda yöneticiler ortalama 22,28, öğretmenler ortalama 18,80 puan almıştır. Bu sonuçlara göre yöneticiler öğretmenlere oranla daha fazla düzeyde yönetimin yetkeci olduğunu belirtmişlerdir.

KYBB'unda yöneticiler ortalama 20,99, öğretmenler ortalama 16,92 puan almıştır. Bu sonuçlara göre yöneticiler öğretmenlere oranla daha fazla düzeyde yönetimin koruyucu olduğunu savunmuşlardır.

DYBB'u incelendiğinde ise yöneticiler ortalama 26,90, öğretmenler ortalama 20,95 puan almıştır. Bu ölçekte de yöneticilerin ortalama puanları öğretmenlerden daha yüksektir. Bu nedenle yöneticiler okullarda uygulanan yönetim biçimlerinin destekçi olduğu görüşünü öğretmenlerden daha fazla düzeyde savunmakta oldukları görülmüştür.

Bir diğer ölçek olan BYBB'unu incelendiğinde yöneticilerin ortalama 29,22, öğretmenlerin ortalama 24,89 puan aldığı görülmektedir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, yöneticiler okullarda öğretmenlere nazaran daha fazla düzeylerde birlikçi yönetimin hakim olduğunu belirtmişlerdir.

BBYBB'unu incelendiğinde ise yöneticiler ortalama 4,87, öğretmenler ortalama 6,30 puan almışlardır. Bu ölçekte diğer ölçeklere oranla öğretmenlerin ortalama değerleri yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır. Bu nedenle öğretmenler okulda uygulanan yönetim biçiminin başıboş olduğunu yöneticilerden daha çok savunmuşlardır. Bu durum ise genellikle beklenen bir sonuçtur.

Tablo 3.5.'de yöneticiler kendi içinde değerlendirildiğinde okullarda uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili görüşlerinde; ortalama 4,87 puanla en az savunulan yönetim biçiminin başıboş yönetim olduğu görülmektedir. Yöneticiler ortalama 29,22 puanla okullarda en çok birlikçi yönetimin olduğunu savunmuşlardır. Öğretmenleri kendi içinde değerlendirildiğinde ise ortalama 6,30 puanla en az savundukları yönetim biçiminin başıboş yönetim olduğu görülmüştür. Ortalama 24,89 puanla da öğretmenler okullarda en çok birlikçi yönetimin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

### 3.6. OKULDA ÇALIŞAN EĞİTİMCİLERİN MEZUN OLDUKLARI OKUL TÜRLERİ İLE YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 3.6. Okulda Çalışan Eğitimcilerin Mezun Oldukları Okul Türleri İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki**

Yönetim Biçimleri	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
Yetkeci YBB	Ön lisans	75	210,79	2	2,545	.280
	Lisans	298	194,77			
	Lisansüstü	19	167,29			
	Toplam	392				
Koruyucu YBB	Ön lisans	72	191,28	2	,451	.798
	Lisans	297	195,60			
	Lisansüstü	18	178,50			
	Toplam	387				
Destekçi YBB	Ön lisans	75	201,25	2	,084	.959
	Lisans	302	197,38			
	Lisansüstü	18	194,81			
	Toplam	395				
Birlikçi YBB	Ön lisans	74	209,34	2	1,413	.493
	Lisans	302	196,53			
	Lisansüstü	19	177,26			
	Total	395				
Başboş YBB	Ön lisans	74	204,56	2	,108	.947
	Lisans	310	201,04			
	Lisansüstü	19	207,71			
	Toplam	403				

Bilindiği gibi Kruskal-Wallis testi ikiden fazla grubun ölçümlerinin karşılaştırılmasında kullanılır. Tablo 3.6.'da üç ayrı öğrenim durumuna sahip olan (önlisans-lisans ve lisansüstü) öğretmenlerin yönetim biçimleri konusundaki görüşleri ele alınmıştır.

Okullarda yetkeci yönetim biçiminin baskın olduğu konusunda öğrenim düzeylerine göre okuldaki eğitimcilerin herhangi bir farklı görüşü bulunmamaktadır ( $x^2=2.545$  ve  $P=.280$ ).

Benzer şekilde koruyucu yönetim biçimlerinde de okullarda çalışan eğitimcilerin görüşleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemiştir ( $x^2=,451$  ve  $P=.798$ ).



Aynı durum destekçi yönetim biçimi, birlikçi ve başıboş yönetim biçimlerinde de söz konusudur.

Yapılan Kruskal Wallis test analizi ile öğretmen ve yöneticilerin mezun oldukları okul türleri ile yönetim biçimleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tesbit edilmiştir.

### 3.7. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DURUMLARI İLE YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 3.7. Öğretmenlerin Öğrenim Durumları İle Yönetim Biçimleriyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki**

	Yönetim Biçimleri	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
ÖĞRETMEN	Yetkeci YBB	Ön lisans	49	149,83	2	,007	,997
		Lisans	235	150,71			
		Lisansüstü	16	149,47			
		Toplam	300				
	Koruyucu YBB	Ön lisans	46	134,00	2	1,638	,441
		Lisans	234	150,03			
		Lisansüstü	15	159,20			
		Toplam	295				
	Destekçi YBB	Ön lisans	49	141,11	2	2,831	,243
		Lisans	238	151,57			
		Lisansüstü	15	184,33			
		Toplam	302				
	Birlikçi YBB	Ön lisans	49	152,01	2	,398	,820
		Lisans	238	151,10			
		Lisansüstü	16	165,34			
		Toplam	303				
	Başıboş YBB	Ön lisans	49	156,71	2	,160	,923
		Lisans	244	155,19			
		Lisansüstü	16	146,78			
		Toplam	309				

Tablo 3.7.'de öğretmenlerin öğrenim durumları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Kruskal Wallis Testi analizi yapılarak belirlenmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim durumları ile yönetim biçimleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

### 3.8. YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİ İLE YÖNETİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZ SONUCU

**Tablo 3.8. Yöneticilerin Kıdemleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyonu**

Değişkenler	n	r	p
Kıdem & YYBB	93	.176	.091
Kıdem & KYBB	93	.028	.778
Kıdem & DYBB	94	.003	.974
Kıdem & BYBB	93	.002	.984
Kıdem& BBYBB	95	-.115	.269

Tablo 3.8.'de yapılan korelasyon analiziyle yöneticilerin kıdemleriyle yönetim biçimleri ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki incelenmiş ve yöneticilerin kıdemleri ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

### 3.9. ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİ İLE YÖNETİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZ SONUCU

**Tablo 3.9. Öğretmenlerin Kıdemleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin Korelasyonu**

Değişkenler	n	r	p
Kıdem & YYBB	299	.027	.646
Kıdem & KYBB	296	.108	.063
Kıdem & DYBB	300	.087	.134
Kıdem & BYBB	303	.067	.245
Kıdem& BBYBB	309	-.056	.325

Tablo 3.9.'da öğretmenlerin kıdemlerine göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı korelasyon analiziyle belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin kıdemleri ile yönetim biçimleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

### 3.10. OKULDAKİ EĞİTİMCİLERİN (YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN) BRANŞLARINA GÖRE YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 3.10. Okuldaki Eğitimcilerin (Yönetici ve Öğretmen) Branşlarına Göre Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki**

Yönetim Biçimleri	Branş	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
Yetkeci YBB	Sınıf Öğretmeni	210	187,35	2	,819	,664
	Sözel Dersler	111	181,36			
	Sayısal Dersler	52	197,63			
	Toplam	373				
Koruyucu YBB	Sınıf Öğretmeni	204	185,56	2	1,759	,415
	Sözel Dersler	113	177,90			
	Sayısal Dersler	53	201,46			
	Toplam	370				
Destekçi YBB	Sınıf Öğretmeni	209	186,74	2	4,916	,086
	Sözel Dersler	115	178,38			
	Sayısal Dersler	52	217,97			
	Toplam	376				
Birlikçi YBB	Sınıf Öğretmeni	210	187,47	2	5,235	,073
	Sözel Dersler	115	178,10			
	Sayısal Dersler	52	219,29			
	Toplam	377				
Başboş YBB	Sınıf Öğretmeni	216	196,46	2	3,946	,139
	Sözel Dersler	115	199,17			
	Sayısal Dersler	54	166,02			
	Toplam	385				

Tablo 3.10. incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin branşları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı, Kruskal Wallis

Testi yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta test değerleri incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin branşları ile yönetim biçimleri görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

### 3.11. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BRANŞLARINA GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

**Tablo 3.11. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri**

Görev	Yönetim Biçimi	Branş	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
YÖNETİCİ	Yetkeci YBB	Sınıf Öğretmeni	62	47,80	2	,473	,789
		Sözel Dersler	15	43,53			
		Sayısal Dersler	17	49,91			
		Toplam	94				
	Koruyucu YBB	Sınıf Öğretmeni	62	47,70	2	1,293	,524
		Sözel Dersler	16	52,53			
		Sayısal Dersler	16	41,69			
		Toplam	94				
	Destekçi YBB	Sınıf Öğretmeni	62	47,45	2	1,327	,515
		Sözel Dersler	16	54,44			
		Sayısal Dersler	17	43,94			
		Toplam	95				
	Birlikçi YBB	Sınıf Öğretmeni	62	45,65	2	1,527	,466
		Sözel Dersler	15	55,30			
		Sayısal Dersler	17	47,35			
		Toplam	94				
	Başboş YBB	Sınıf Öğretmeni	64	47,88	2	1,611	,447
		Sözel Dersler	15	55,50			
		Sayısal Dersler	17	44,65			
		Toplam	96				
ÖĞRETMEN	Yetkeci YBB	Sınıf Öğretmeni	148	144,27	3	2,430	,488
		Sözel Dersler	96	155,41			
		Sayısal Dersler	35	154,21			
		Uygulamalı Dersler	16	124,44			
		Toplam	295				

**Tablo 3.11. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri (Devamı)**

Görev	Yönetim Biçimi	Branş	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
ÖĞRETMEN	Koruyucu YBB	Sınıf Öğretmeni	142	139,29	3	3,596	,309
		Sözel Dersler	97	145,99			
		Sayısal Dersler	37	167,70			
		Uygulamalı Dersler	15	156,07			
		Toplam	291				
	Destekçi YBB	Sınıf Öğretmeni	147	141,62	3	6,245	,100
		Sözel Dersler	99	150,36			
		Sayısal Dersler	35	177,63			
		Uygulamalı Dersler	14	124,25			
		Toplam	295				
	Birlikçi YBB	Sınıf Öğretmeni	148	145,88	3	5,676	,128
		Sözel Dersler	100	147,81			
		Sayısal Dersler	35	179,59			
		Uygulamalı Dersler	15	126,33			
		Toplam	298				
	Başboş YBB	Sınıf Öğretmeni	152	161,05	3	4,367	,224
		Sözel Dersler	100	146,89			
		Sayısal Dersler	37	130,43			
		Uygulamalı Dersler	15	157,77			
		Toplam	304				

Tablo 3.11.'de yapılan Kruskal Wallis Testi ile okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin branşlarına göre yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, gerek yöneticilerin branşlarına göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında ve gerekse öğretmenlerin branşlarına göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

### 3.12. OKULUN BULUNDUĞU SOSYO EKONOMİK ÇEVRE İLE OKULDA GÖREV YAPAN EĞİTİMCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 3.12. Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevre İle Okulda Görev Yapan Eğitimcilerin Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşleri Arasındaki İlişki**

Yönetim Biçimleri	Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
Yetkeci YBB	Ortanın altı	144	197,16	2	1,630	,443
	Orta	205	193,40			
	Ortanın Üstü	45	217,23			
	Toplam	394				
Koruyucu YBB	Ortanın altı	144	191,59	2	4,263	,119
	Orta	203	191,96			
	Ortanın Üstü	44	229,06			
	Toplam	391				
Destekçi YBB	Ortanın altı	146	204,92	2	2,727	,256
	Orta	207	190,11			
	Ortanın Üstü	43	217,09			
	Toplam	396				
Birlikçi YBB	Ortanın altı	147	200,44	2	,761	,683
	Orta	206	196,02			
	Ortanın Üstü	45	212,33			
	Toplam	398				
Başboş YBB	Ortanın altı	151	202,27	2	,287	,867
	Orta	211	202,56			
	Ortanın Üstü	44	212,20			
	Toplam	406				

Tablo 3.12.'de, okullarda çalışan eğitimcilerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısıyla okul yönetiminin yönetim biçiminin değişip değişmediğiyle ilgili görüşleri bulunmaktadır. Yapılan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapının, okulun yönetim biçimleriyle ilgili bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

**3.13. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE GÖRE OKULUN BULUNDUĞU SOSYO EKONOMİK ÇEVRE İLE YÖNETİM BİÇİMLERİNİN YAPILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Tablo 3.13. Öğretmen ve Yöneticilere Göre Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevre İle Yönetim Biçimlerinin Yapıları Arasındaki İlişki**

Görev	Yönetim Biçimleri	Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
<b>YÖNETİCİ</b>	Yetkeci YBB	Ortanın altı	41	43,48	2	2,038	,361
		Orta	39	49,22			
		Ortanın Üstü	14	54,50			
		Toplam	94				
	Koruyucu YBB	Ortanın altı	41	44,84	2	,707	,702
		Orta	40	49,73			
		Ortanın Üstü	13	49,04			
		Toplam	94				
	Destekçi YBB	Ortanın altı	42	49,65	2	1,837	,399
		Orta	39	49,45			
		Ortanın Üstü	14	39,00			
		Toplam	95				
	Birlikçi YBB	Ortanın altı	42	46,60	2	,918	,632
		Orta	38	50,32			
		Ortanın Üstü	14	42,57			
		Toplam	94				
	Başboş YBB	Ortanın altı	44	51,34	2	3,793	,150
		Orta	39	42,77			
		Ortanın Üstü	13	56,08			
		Toplam	96				

**Tablo 3.13. Öğretmen ve Yöneticilere Göre Okulun Bulunduğu Sosyo Ekonomik Çevre İle Yönetim Biçimlerinin Yapıları Arasındaki İlişki (Devamı)**

<b>ÖĞRETMEN</b>	Yetkeci YBB	Ortanın altı	103	146,97	2	,348	,840
		Orta	166	151,56			
		Ortanın Üstü	31	156,55			
		Toplam	300				
	Koruyucu YBB	Ortanın altı	103	140,08	2	4,501	,105
		Orta	163	149,25			
		Ortanın Üstü	31	177,31			
		Toplam	297				
	Destekçi YBB	Ortanın altı	104	149,53	2	1,815	,404
		Orta	168	148,36			
		Ortanın Üstü	29	171,57			
		Toplam	301				
	Birlikçi YBB	Ortanın altı	105	149,12	2	,671	,715
		Orta	168	152,53			
		Ortanın Üstü	31	163,81			
		Toplam	304				
	Başiboş YBB	Ortanın altı	107	153,80	2	,122	,941
		Orta	172	155,74			
		Ortanın Üstü	31	160,02			
		Toplam	310				

Tablo 3.13.'de yönetici ve öğretmenlerin ayrı ayrı görüşleri alınmış ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısıyla okul yönetiminin yönetim biçimiyle ilgili yapısının değişip değişmediği konusundaki görüşleri arasında bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis analizi yapılarak araştırılmış, sonuçta bu konuda gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin görüşleri arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir.



### 3.14. ÖĞRENCİ SAYISI İLE YÖNETİM BİÇİMLERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLER ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 3.14. Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki**

Yönetim Biçimi	Okul Mevcudu	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
Yetkeci YBB	1-500	26	207,35	2	,803	,669
	501-1000	155	198,75			
	1001 +	208	190,66			
	Toplam	389				
Koruyucu YBB	1-500	26	208,52	2	,634	,728
	501-1000	151	191,49			
	1001 +	206	190,29			
	Toplam	383				
Destekçi YBB	1-500	26	208,58	2	,563	,755
	501-1000	155	191,62			
	1001 +	209	196,75			
	Toplam	390				
Birlikçi YBB	1-500	24	207,13	2	,391	,822
	501-1000	158	192,72			
	1001 +	209	197,20			
	Toplam	391				
Başboş YBB	1-500	25	173,20	2	1,612	,447
	501-1000	160	203,81			
	1001 +	215	201,21			
	Toplam	400				

Tablo 3.14.'de okullardaki öğrenci sayılarına göre okul yönetici ve öğretmenlerinin okulun yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler Kruskal Wallis analizi yapılarak incelenmiş olup, yönetim biçimleriyle ilgili görüşlerin öğrenci sayısına göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

**3.15. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERE GÖRE ÖĞRENCİ SAYISI İLE YÖNETİM BİÇİMLERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLER ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Tablo 3.15. Yönetici ve Öğretmenlere Göre Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki**

Görev	Yönetim Biçimi	Okulunuzun Mevcudu	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
YÖNETİCİ	Yetkeci YBB	1-500	14	39,86	2	1,405	,495
		501-1000	33	49,77			
		1001 +	47	48,18			
		Toplam	94				
	Koruyucu YBB	1-500	14	43,54	2	,476	,788
		501-1000	32	46,89			
		1001 +	48	49,06			
		Toplam	94				
	Destekçi YBB	1-500	14	39,96	2	3,592	,166
		501-1000	33	54,65			
		1001 +	48	45,77			
		Toplam	95				
	Birlikçi YBB	1-500	12	40,25	2	2,972	,226
		501-1000	33	53,71			
		1001 +	49	45,09			
		Toplam	94				
Başiboş YBB	1-500	13	44,65	2	,612	,736	
	501-1000	34	50,78				
	1001 +	49	47,94				
	Toplam	96					
ÖĞRETMEN	Yetkeci YBB	1-500	12	133,38	2	1,230	,541
		501-1000	122	154,00			
		1001 +	161	144,54			
		Toplam	295				
	Koruyucu YBB	1-500	12	145,96	2	,694	,707
		501-1000	119	149,76			
		1001 +	158	141,34			
		Toplam	289				

**Tablo 3.15. Yönetici ve Öğretmenlere Göre Öğrenci Sayısı İle Yönetim Biçimleri Konusundaki Görüşler Arasındaki İlişki (Devamı)**

Görev	Yönetim Biçimi	Okulunuzun Mevcudu	N	Mean Rank	SD	X <sup>2</sup>	p
ÖĞRETMEN	Destekçi YBB	1-500	12	130,71	2	,755	,685
		501-1000	122	145,90			
		1001 +	161	150,88			
		Toplam	295				
	Birlikçi YBB	1-500	12	145,42	2	,274	,872
		501-1000	125	146,27			
		1001 +	160	151,40			
		Toplam	297				
	Başboş YBB	1-500	12	154,17	2	,007	,996
		501-1000	126	152,13			
		1001 +	166	152,66			
		Toplam	304				

Tablo 3.15.'de okullarda öğrenci sayılarına göre hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerinin okulların yönetim biçimleri konusundaki görüşleri ayrı ayrı, Kruskal Wallis analizi yapılarak incelenmiş ve sonuçta, gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin, öğrenci sayısı ne olursa olsun yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin değişmediği belirlenmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

##### 4.1. Sonuçlar

- İlkokullarda çalışan eğitimcilerin (yönetici ve öğretmenlerin) cinsiyetlerine göre yönetim biçimleriyle (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi ve Başboş) ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, okulların daha geleneksel yönetim biçimleriyle yönetildiğini savunurken, benzer şekilde erkeklerin kadınlara göre, okulların daha koruyucu yönetim biçimleriyle yönetildiğini belirttikleri görülmüştür.

Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre ayrıca okulların daha “destekçi yönetim biçimleriyle” yönetildiği belirtirken, hem erkeklerin hem de kadınların okul yönetimlerinin “başboş yönetim biçimiyle” yönetildiğini belirttikleri, benzer şekilde her iki grubun da (erkekler biraz daha fazla olmak üzere) okulların “birlikçi yönetim biçimleriyle” yönetildiklerini belirttikleri görülmüştür. Mevcut Milli Eğitim Yönetmeliği okullardaki çeşitli kurul ve komisyonlarda öğretmenlerin bulunmasını zorunlu tutması “birlikçi yönetim biçimi” konusundaki baskın görüşün nedeni olmuş olabilir.

- Okulun yönetim biçimleri ile ilgili olarak cinsiyete göre sadece öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde görüşler arasında herhangi bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.
- Yöneticilerin yaşları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Başka bir anlatımla yöneticilerin yaşları ne olursa olsun yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Tıpkı yöneticilerde olduğu gibi, öğretmenlerin de yaşları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı ilişki görülmemiştir.
- Okullarda çalışan eğitimcilerin görev türleri ile yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında anlamlılık belirlenmiştir. Bu bağlamda YYBB’nda yöneticiler ortalama 22,28, öğretmenler ortalama 18,80 puan almıştır. Yöneticilerin

öğretmenlere oranla daha fazla yönetimin yetkeci olduğunu belirtmişlerdir. KYBB’unda yöneticiler ortalama 20,99, öğretmenler ortalama 16,92 puan almıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin öğretmenlere oranla yönetimin koruyucu olduğu görüşünü daha fazla savundukları görülmüştür. DYBB’u incelendiğinde ise, yöneticiler ortalama 26,90, öğretmenler ortalama 20,95 puan almıştır. Bu alt ölçekte de yöneticilerin ortalama puanları öğretmenlerden daha yüksektir. Bu nedenle yöneticilerin, okullarda uygulanan yönetim biçimlerinin destekçi olduğu görüşünü öğretmenlerden daha fazla savunmakta oldukları belirlenmiştir. Bir diğer alt ölçek olan BYBB’unu incelendiğinde yöneticilerin ortalama 29,22, öğretmenlerin ortalama 24,89 puan aldığı görülmektedir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi yöneticiler okullarda öğretmenlere oranla birlikçi yönetimin daha üst düzeyde uygulandığını savunmuşlardır. BBYBB’unu incelendiğinde ise yöneticiler ortalama 4,87, öğretmenler ise ortalama 6,30 puan almışlardır. Bu ölçekte diğer ölçeklere oranla öğretmenlerin ortalama değerleri yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır. Bu nedenle öğretmenler okulda uygulanan yönetim biçiminin başıboş olduğunu yöneticilerden daha çok savunmuşlardır.

Sonuç olarak yöneticiler kendi içinde değerlendirildiğinde okullarda uygulanan yönetim biçimleri ile ilgili görüşlerinde ortalama 4,87 puanla en az savunulan yönetim biçiminin “başıboş yönetim” olduğunu savunmuşlardır. Buna paralel olarak yöneticiler ortalama 29,22 puanla da okullarda en çok “birlikçi yönetimin” olduğu görüşünü savunmuşlardır. Öğretmenler kendi içinde değerlendirildiğinde ise okullarda en az görülen yönetim biçimi olarak ortalama 6,30 puanla “başıboş yönetimin” olduğunu savunmuşlardır.

- Okul çalışanlarının mezun oldukları okul türleri ile yönetim biçimlerine yönelik ilgili görüşleri arasında herhangi bir anlamlılık bulunmadığı görülmüştür.
- Öğretmenlerin öğrenim durumları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görülmüştür.
- Yöneticilerin kıdemleriyle yönetim biçimleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

- Öğretmenlerin kıdemleri ile yönetim biçimleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.
- Yönetici ve öğretmenlerin branşları ile yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin branşlarına göre yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, gerek yöneticilerin branşlarına göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında ve gerekse öğretmenlerin branşlarına göre yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.
- Okullarda çalışan eğitimcilerin okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısıyla okul yönetiminin yönetim biçiminin değişip-değişmediğiyle ilgili görüşleri incelenmiş ve okulun bulunduğu sosyo-ekonomik yapının, okulun yönetim biçimlerini etkilemediği görülmüştür.
- Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ayrı ayrı incelenmiş ve okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısıyla okul yönetiminin yönetim biçimleriyle ilgili görüşleri arasında herhangi anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir.
- Okullardaki öğrenci sayılarına göre okul yönetici ve öğretmenlerinin okul yönetim biçimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.
- Okullarda öğrenci sayılarına göre hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerinin okulların yönetim biçimleri konusundaki görüşleri ayrı ayrı incelenmiş, öğretmen ve yöneticilere göre okullardaki öğrenci sayısının azlığı veya çokluğu ile okullarda uygulanan yönetim biçimleri konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

#### 4.2. Öneriler

- İlkokullarda yapılan bu araştırma ortaokullarda da yapılabilir.
- Araştırma özel ve resmi ilkokullarda yapılarak farklılıklar incelenebilir.
- Araştırma il merkezi dışındaki ilçelerde bulunan okullarda da yapılabilir.
- Yeni araştırmalarda ailelerin ve öğrencilerin görüşleri de alınabilir.
- Araştırma nitel verilerle de yapılabilir.
- Araştırmada başka farklı değişkenler de ele alınabilir.
- Geliştirilen ölçek farklı gruplara uygulanarak güvenilirliği yeniden belirlenebilir.

## 5. KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (1997). “Toplumsal Krumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği”, Pagem Yayıncılık, Ankara.
- Ada,S. ve Baysal, Z.N.(2010). “Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi”, Pagem Yayıncılık, Ankara.
- Altay,S. (2006).” Eğitim Yönetimi ve Yönetici, Müfettiş, Öğretmen Üçlüsü”, Yöntem yayıncılık, Ankara.
- Balcı,A. (2011). “ Etkili Okul ,Okul Geliştirme,Kuram Uygulama ve Araştırma”, Pagem Yayıncılık, Ankara.
- Balçık,B.(2005). “İşletme Yönetimi”,Nobel Yayıncılık,Konya.
- Başaran,İ. E.(1984). “Yönetime Giriş”, Ankara Üniv. Basımevi, Ankara.
- Başaran,İ. E. (1994). “Eğitim Yönetimi” , Kadıoğlu Matbası,Ankara.
- Başaran,İ. E. (2000). “Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul”, Feryal Matbası, Ankara.
- Bursalıoğlu,Z. (1982). “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”Ankara Üniv.,Ankara.
- Bursalıoğlu,Z. (1994). “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”,Pagem Yayıncılık,Ankara.
- Bursalıoğlu,Z. (2012). “Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama”, Pagem Yayıncılık, Ankara.
- Cesur,M. (2005). “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri”,Yüksek Lisans Tezi,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Ankara.
- Efil,İ. (2009). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”,Alfa Aktüel,İstanbul.
- Ensari,H. ve Gündüz,Y. (2006).”İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite” , Morpa Yayıncılık,İstanbul.
- Eren,E. (2009). “ Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertuğrul,Ş. (2009). “İstanbul İli İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki(Fatih ilçesi örneği)”,Yüksek Lisans Tezi,Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.



- Güney,S.(2011). “Örgütsel Davranış”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Gürsel,M. (1997). “ Okul Yönetimi”, Mikro Yayıncılık, Konya.
- Hoy,W. K ve Miskel, C.G.(çev.Selahattin Turan). (2010). “ Eğitim Yönetimi”, Nobel Yayıncılık,Ankara.
- Ilgar,L. (2000). “ Eğitim, Okul ve Sınıf Yönetimi”, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Karasar,N. (2012). “ Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayıncılık,Ankara.
- Karlı,M.D. (2006). “Etkili Okul Yöneticiliği”, Morpa Yayıncılık,İstanbul.
- Kaya,Y. K. (1996). “Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama”, Bilim Yayınları, Ankara.
- Kırademirci,G.(2009). “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Biçimlerine İlişkin Ampirik Bir Çalışma(Kadıköy ilçesi örneği)”,Yüksek Lisans Tezi,Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Koçel, T.(2010). “ İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık,İstanbul.
- Memduhoğlu,H.B. ve Yılmaz, K. (Ed.). (2010). “ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi”,Pagem Yayıncılık,Ankara.
- Özsoy,Y. (1987). “Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi”,Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ders Kitapları Yayın no:203, Eskişehir.
- Şimşek,M.Ş.(2005). “Yönetim ve Organizasyon”,Günay Ofset,Konya.
- Şişman,M. (2011). “Öğretim Liderliği”Pagem Yayıncılık,Ankara.
- Tanrıoğlu, A. (Ed). (2009). “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Anı Yayıncılık,Ankara.
- Taymaz,H. (2011). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi”,Pagem Yayıncılık,Ankara.
- Tengilimoğlu,D.,Atilla,E. Ve Bektaş,M. (2012). “İşletme Yönetimi”,Seçkin Yayıncılık,Ankara.
- Tortop, N.,İsbir,E. G.ve Aykaç, B. (1999). “Yönetim Bilimi”, Yargı Yayıncılık, Ankara.
- Zillioğlu, M(Ed.). (1987). “ Davranış Bilimleri”,Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:106.Ankara.

## 6. EKLER

### 6.1. EK - 1: ÖĞRETMEN GRUBUNA YÖNELİK ÖLÇEK ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım;

Bu anket, “ Adana İl Merkezindeki İlkokullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ” konusunda yapılan bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan bilgiler yalnızca bilimsel bir araştırma amacı ile kullanılacak; başkalarına açık olmayacaktır. Bu nedenle de ankette kimliğinizin belli olmasını sağlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır.

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

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Halil FIRAT

Çağ Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

## I.BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. ( ) Kadın 2. ( ) Erkek

2. Yaşınız: .....

3. Meslekteki Kıdeminiz:.....(yıl)

4. Öğrenim Durumunuz: a. ( ) Ön Lisans b. ( ) Lisans c. ( ) Lisansüstü  
(Yüksek Lisans ya da Doktora) d. Diğer.....

5. Branşınız:.....

6. Okulunuzun bulunduğu sosyo ekonomik çevre:

a. ( ) Düşük b. ( ) Orta c. ( ) Yüksek

7-Okulunuzun öğrenci mevcudu: a. ( ) 150-300 b. ( ) 300-500 c. ( ) 500-1000

d. ( ) Diğer(Lütfen belirtiniz)

## II.BÖLÜM

### OKULDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

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

<b>İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin <u>Öğretmen Görüşleri</u></b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>YETKECİ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
1-Okul yöneticisi yönetmeliğe göre personelin iş tanımını, yetki ve sorumluluklarını belirliyor.					
2-Okul yöneticisi yönetmeliğe göre personelin iş tanımını, yetki ve sorumluluklarını belirliyor ve bunlara uyulmasını sağlıyor.					
3-Öğretmenlerin ders ve görev dağılımlarını okul yöneticisi yapıyor.					
4-Öğretmenlerin derslerine girip denetleme ve değerlendirme işlemleri okul yöneticisi tarafından yapılıyor.					
5-Öğretmenlerin performansını okul yöneticisi değerlendiriyor.					
<b>KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
6-Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerini karşılıyor.					
7-Okul yöneticisi, haftalık ders programını hazırlarken öğretmenlerin isteklerini dikkate alıyor.					
8-Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem veriyor.					
9-Okul yöneticisi, belirli gün ve haftalara ait törenlerde görev alacak öğretmenleri istekleri doğrultusunda seçiyor.					
10-Okul yöneticisi, öğretmene değer verdiğini hissettirecek şekilde bir iletişim yapısı oluşturuyor.					

<b>DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
11-Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki iletişimin ve etkileşimin artmasını destekliyor.					
12-Okul yöneticisi, öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakıyor ve yeni fikirlerini destekliyor.					
13-Okul yöneticisi, yeni fikirleri denemeye çalışan öğretmenleri destekliyor.					
14-Okul yöneticisi, öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ediyor ve destek oluyor.					
15-Okul yöneticisi, öğretmenin moral ve motivasyonunu arttırmak için olumsuz eleştiriden kaçınıyor ve olumlu pekiştiricilerle destek oluyor.					
16-Okul yöneticisi, öğretmenlerin düzenledikleri sosyal faaliyetlere destek oluyor.					
<b>BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
17-Okul yöneticisi, okulda takım ruhunun gelişmesi ve işlevsel olmasına destek veriyor.					
18-Okul yöneticisi, yetki devri yaparak kurul ve komisyonların kendi kararlarını kendileri almalarına imkân sağlıyor.					
19-Okul yöneticisi görev ve sorumlulukları belirtiyor, öğretmenler bu görev ve sorumlulukları kendi aralarında paylaşıyorlar.					
20-Okul yöneticisi tüm öğretmenlerin sorumluluk almasını ve özdenetimlerinin kendilerinin yapmasını sağlıyor.					
21-Okul yöneticisi öğretmenlerin takım içinde profesyonel oldukları alanda sorumluluk aldıklarına inanıyor.					
22-Okul yöneticisi eğitim öğretimin daha da başarılı bir şekilde yürütülmesinde herkesin elinden geleni yaptığına inanıyor.					
23-Okul yöneticisi, öğretmenlerin yaptığı işin önemine inandıklarını biliyor.					
<b>BAŞİBOŞ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
24-Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmiyor.					
25-Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmıyor.					
26-Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak duruyor.					

## 6.2. EK - 2: YÖNETİCİ GRUBUNA YÖNELİK ÖLÇEK ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu anket, “ Adana İl Merkezindeki İlkokullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri ” konusunda yapılan bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan bilgiler yalnızca bilimsel bir araştırma amacı ile kullanılacak; başkalarına açık olmayacaktır. Bu nedenle de ankette kimliğinizin belli olmasını sağlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır.

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

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Halil FIRAT

Çağ Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

### I.BÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. ( ) Kadın 2. ( ) Erkek

2. Yaşınız:.....

3. Göreviniz: a. ( ) Müdür b. ( )Baş Müdür Yrd. c. ( ) Müdür Yrd.

4.Yöneticilikteki Kıdeminiz: .....(yıl)

5. Öğrenim Durumunuz: a. ( ) Ön Lisans b. ( ) Lisans c. ( ) Lisansüstü  
(Yüksek Lisans ya da Doktora) d. Diğer.....

6.Branşınız:.....

7.Okulunuzun bulunduğu sosyo ekonomik çevre:

a.( )Düşük b.( ) Orta c.( ) Yüksek

8-Okulunuzun öğrenci mevcudu: a. ( )150-300 b. ( )300-500 c. ( )500-1000

d. ( )Diğer(Lütfen belirtiniz)

## II.BÖLÜM

### OKULDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

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

<b>İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Yönetici Görüşleri</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>YETKECİ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
1-Okul yöneticisi yönetmeliğe göre personelin iş tanımını, yetki ve sorumluluklarını belirlemelidir					
2-Okul yöneticisi yönetmeliğe göre personelin iş tanımını, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli ve bunlara uyulmasını sağlamalıdır.					
3-Öğretmenlerin ders ve görev dağılımlarını okul yöneticisi yapmalıdır.					
4-Öğretmenlerin derslerine girip denetleme ve değerlendirme işlemi okul yöneticisi tarafından yapılmamıştır.					
5-Öğretmenlerin performansını okul yöneticisi değerlendirmelidir.					
<b>KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
6-Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamalıdır.					
7-Okul yöneticisi, haftalık ders programını hazırlarken öğretmenlerin isteklerini dikkate almalıdır.					
8-Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.					
9-Okul yöneticisi, belirli gün ve haftalara ait törenlerde görev alacak öğretmenleri istekleri doğrultusunda seçmelidir.					
10-Okul yöneticisi, öğretmene değer verdiğini hissettirecek şekilde bir iletişim yapısı oluşturmalıdır.					

<b>DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
11-Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki iletişimin ve etkileşimin artmasını desteklemelidir.					
12-Okul yöneticisi, öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakmalı ve yeni fikirlerini desteklemelidir.					
13-Okul yöneticisi, yeni fikirleri denemeye çalışan öğretmenleri desteklemelidir.					
14-Okul yöneticisi, öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım etmeli ve destek olmalıdır.					
15-Okul yöneticisi, öğretmenin moral ve motivasyonunu arttırmak için olumsuz eleştiriden kaçınmalı ve olumlu pekiştirmeyle destek olmalıdır.					
16-Okul yöneticisi, öğretmenlerin düzenledikleri sosyal faaliyetlere destek olmalıdır.					
<b>BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
17-Okul yöneticisi, okulda takım ruhunun gelişmesi ve işlevsel olmasına destek vermelidir.					
18-Okul yöneticisi, yetki devri yaparak kurul ve komisyonların kendi kararlarını kendileri almalarına imkân sağlamalıdır.					
19-Okul yöneticisi görev ve sorumlulukları belirtmekte, öğretmenler bu görev ve sorumlulukları kendi aralarında paylaşmaktadırlar.					
20-Okul yöneticisi tüm öğretmenlerin sorumluluk almasını ve özdenetimlerinin kendilerinin yapmasını sağlamalıdır.					
21-Okul yöneticisi öğretmenlerin takım içinde profesyonel oldukları alanda sorumluluk aldıklarına inanmaktadır.					
22-Okul yöneticisi eğitim öğretimin daha da başarılı bir şekilde yürütülmesinde herkesin elinden geleni yaptığına inanmalıdır.					
23-Okul yöneticisi, öğretmenlerin yaptığı işin önemine inandıklarını bilir.					
<b>BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMLERİ BOYUTU</b>					
24-Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.					
25-Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.					
26-Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.					

Madde1,2,3,4 ve 5 Yetkeçi Yönetim Biçimleri Boyutudur. Madde 6,7,8,9 ve 10 Koruyucu Yönetim Biçimleri Boyutudur .Madde 11,12,13,14,15 ve 16 Destekçi Yönetim Biçimleri Boyutudur.Madde 17,18,19,20,21,22 ve 23 Birlikçi Yönetim Biçimleri Boyutudur.Madde 24,25 ve 26 Başboş Yönetim Biçimleri Boyutudur.

6.3. EK - 3: ADANA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NDEN ALINAN İZİN BELGESİ

T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : B.08.4.MEM.4.01.00.09.00/ 7627  
Konu : Tez Çalışması (Anket)

15.02/2013

VALİLİK MAKAMINA  
ADANA

Çağ Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programında kayıtlı Halil Fırat'ın, Yrd. Doç. Dr. M. Oğuz Kutlu danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Adana İl Merkezindeki ilkokullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri" konulu tezin İlimiz Seyhan ilçesindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlere ve idarecilere uygulanması için izin istemiyle ilgili 23/01/2013 tarih ve 2283 sayılı yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Müdürlüğümüz İl Araştırma Değerlendirme Komisyonunun 25/01/2013 tarihli inceleme yazıları doğrultusunda, ilgili okul müdürlüğünün gözetim ve denetiminde, eğitim ve öğretimin aksatılmadan uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Ali SELAMET  
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR

15.02/2013

Dr. Mehmet Ali ÖZKAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Adana İl Millî Eğitim Müdürlüğü Ortaöğretim (Kültür-Denklik)  
Web: www.adana.meb.gov.tr E-posta: kultur01@meb.gov.tr  
Tel: 0322 458 83 71 (pbx) Dâhili:1668 Fax:0322 458 83 92-95



#### 6.4. EK - 4: ÖLÇEĞİN UYGULANDIĞI OKUL LİSTESİ

1. Ahmet Karabucak İlkokulu
2. Ahmet Salmaz İlkokulu
3. Atatürk İlkokulu
4. Birinci İnönü İlkokulu
5. Cafer Recai Gizer İlkokulu
6. Cebesoy İlkokulu
7. Celalettin Sayhan İlkokulu
8. Dede Korkut İlkokulu
9. Dosteller İlkokulu
10. Fatih Mahmut İlkokulu
11. Gazi İlkokulu
12. Gazipaşa İlkokulu
13. Hayriye Kemal Kusun İlkokulu
14. İsmet İnönü İlkokulu
15. İsmail Hazar İlkokulu
16. İstiklal İlkokulu
17. Lütfiye Kısacık İlkokulu
18. Manas İlkokulu
19. Mehmet Akif İlkokulu
20. Mehmet Selahattin Çolak İlkokulu
21. Meryem Abdurrahim Gizer İlkokulu
22. Mimar kemal İlkokulu
23. Mithat Paşa İlkokulu
24. Necati Bey İlkokulu
25. Nuri ve Zekiye Has İlkokulu
26. Öğretmen Ayfer Doğruol İlkokulu
27. Ömer Haluk Özüçok İlkokulu
28. Petrol Ofisi İlkokulu
29. Ramazanoğlu İlkokulu
30. Sadıka Sabancı İlkokulu
31. Süreyya Nihat Oral İlkokulu
32. Taşkent İlkokulu
33. Turhan Cemal Beriker İlkokulu
34. Yavuz Selim İlkokulu
35. Yeşilevler İlkokulu
36. Yeşil Yuva İlkokulu
37. Ziya Gökalp İlkokulu
38. Plevne İlkokulu
39. Cumhuriyet İlkokulu
40. 24 Kasım İlkokulu

## 7. ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Halil FIRAT  
**Doğum Yeri** : Adana/MERKEZ  
**Doğum Tarihi** : 31.05.1984  
**E-Posta** : firathalil@hotmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU

**2011-2013** : Yüksek Lisans, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin  
**2009-2011** : Önlisans, Iğdır Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Elektrik Bölümü, Iğdır  
**2002-2006** : Lisans, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği, Adana  
**1998-2002** :Lise, Adana,Sunar Nuri Çomu Lisesi(Yabancı Dil Ağırlıklı)  
**1995-1998** :İlköğretim, Adana,Yavuzlar İlköğretim Okulu(6,7,8)  
**1990-1995** :İlköğretim, Adana, İstiklal İlköğretim Okulu

### İŞ DENEYİMİ

**2011-** :Günyurdu Çukurova İlkokulu, Mersin  
**2010-2011** :Aşağı Çarıkçı İlköğretim Okulu, Iğdır  
**2006-2010** :Karahacılı İlköğretim Okulu, Iğdır