

**T. C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**KASTAMONU İLİ ORTAÖĞRETİM OKULLARI
YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUTLU CESUR

**ANKARA
KASIM, 2005**

**T. C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**KASTAMONU İLİ ORTAÖĞRETİM OKULLARI
YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUTLU CESUR

DANIŞMAN: PROF. DR. ALİ BALCI

**ANKARA
KASIM, 2005**

ÖZET

KASTAMONU İLİ ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİ

Cesur, Mutlu

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Balcı

Ekim, 2005, 191+xvi

Bu araştırmanın amacı, Kastamonu ili ortaöğretim kurumları yöneticilerine ve öğretmenlerine göre, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yönetim biçimlerinin belirlenmesidir.

Veri toplama aracı, " Yönetim Biçimleri Anketi " , araştırmacı tarafından geliştirildi. Öğretmenler ve yöneticiler için ayrı anket formları geliştirildi. Başlangıçta, ankette 70 madde vardı. Anketin geliştirilmesine bir grup uzman yardımcı oldu. Bir grup uzmanın görüşlerinden sonra, anketteki 70 maddeden, 33' ü seçildi. 33 madde ön uygulamaya tabi tutuldu. Ön uygulama sonucunda ankette düzeltmeler yapıldı. Sonunda, ankette 29 madde kaldı. Anketin son hali 327 öğretmene ve 48 yöneticiye uygulandı. Öğretmenlerden 287 ve yöneticilerden 41 anket analiz edildi. Veriler, okulda uygulanan yönetim biçimleri ve uygulanması beklenen yönetim biçimleri altında toplanmıştır. Parametrik istatistik tekniklerinden, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde $\alpha=0.05$ düzeyi esas alınmıştır. Okulda uygulanan ve uygulanması beklenen yönetim biçimleriyle ilgili öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında farklılık olup, olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete, mesleki kıdeme, eğitim durumuna, görev yerine ve branşa göre maddelere verdikleri yanıtların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile (ANOVA) test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler ve yöneticilere göre, okullarında az derecede yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Öğretmenler ve yöneticiler yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasını istememektedirler. Öğretmenler ve yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyden daha fazla yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Öğretmenlere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi orta derecenin üzerinde koruyucudur. Buna karşın, yöneticilere göre, tamamen koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler koruyucu yönetim biçiminin uygulanmasını istemektedirler. Öğretmenlere göre, beklenen düzeyden daha az koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Öğretmenlere göre, okullarında uygulanan destekçi yönetim biçimi orta seviyenin biraz üzerindedir. Buna karşın, yöneticilere göre, okullarında tamamen destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler destekçi yönetim biçiminin uygulanmasını istemektedirler. Öğretmenler ve yöneticilere göre, beklenen düzeyden daha az destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Öğretmenlere göre, okullarında orta seviyede birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Buna karşın, yöneticilere göre, okullarında orta seviyenin biraz üzerinde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler birlikçi yönetim biçiminin uygulanmasını istemektedirler. Öğretmenlere göre, beklenen düzeyden daha az birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Öğretmenler ve yöneticilere göre, okullarında başıboş yönetim biçimi uygulanmamaktadır ve uygulanmasını istememektedirler.

ABSTRACT

MANAGEMENT STYLES OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS IN KASTAMONU PROVINCE

Cesur, Mutlu

Master, Department of Educational Sciences

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Ali Balcı

October, 2005, 191+xvi

The aim of this research is to determine management styles of the high school principals with regard to the opinions of the high school principals and the teachers in Kastamonu province.

The Questionnaire “ Management Styles Questionnaire ”, was developed by the researcher. Separate questionnaire forms were developed for teachers and principals. Firstly, there were 70 questionnaires in the questionnaire. A panel of experts assisted to the development of the questionnaire. After a panel of experts’ opinions, 33 questionnaires were chosen out of 70 questionnaires. Thirty- three questionnaires were tested as pilot study. Modifications were done on the questionnaire items on the basis of the pilot study. Finally, 29 questionnaires were left. The final questionnaire was applied to 327 teachers and 48 principals. 287 questionnaires from teachers and 41 questionnaires from principals were analyzed. The data were collected under the dimensions of “ the management styles which have been applied and the management styles which are expected to be applied at school”. Descriptive statistics were employed through the use of mean, standard deviation, t-test for dependent samples, and variance analysis. Alpha coefficient was on 0.05 level for the significance tests. In order to determine whether or not there have been any differences among the teachers’ and the principals’ answers for each items of management styles which are applied at school and are expected to be

applied at school variables the t-test was used. In order to determine whether or not there have been any differences among the teachers' answers for each items of management styles according to gender, experience, educational level, school and field variables the variance (ANOVA) analysis was used.

The findings of the study have shown that both teachers and principals has perceived a little level of autocratic management style which is applied at their schools. Both teachers and principals don't want autocratic management style to be applied. According to the teachers and principals, autocratic management style applied at school has higher level than the expected one.

According to the teachers, custodial management style which is applied at their schools is a little higher than medium level. On the other hand, according to the principals, custodial management style is applied completely. Both the teachers and principals want custodial management style to be applied. According to the teachers, custodial management style which is applied at their schools is lower than the expected level.

According to the teachers, supportive management style applied at their schools is a little higher than medium level. On the other hand, according to the principals, supportive management style is applied completely at their schools. Both the teachers and principals want supportive management style to be applied. According to the teachers and principals supportive management style applied at school is lower the expected level.

According to the teachers, a medium level of collegial management style is applied at their schools. According to the principals, collegial management style applied is a little higher than medium level. Both the teachers and principals want collegial management style to be applied. According to the teachers collegial management style applied is lower than the expected level. On the other hand, according to the principals, collegial management style applied at their schools is as the same level as expected.

According to the teachers and the principals, laissez-faire management style isn't applied at their schools and they don't want it to be applied.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
1.GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	8
Önem.....	9
Sınırlılıklar.....	10
Tanımlar.....	11
2. KURAMSAL BİLGİLER VE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	13
Yöneticilik.....	13
Yönetim Kuramları.....	14
Eğitim Yöneticiliği.....	16
Okulda Yönetim ve Yönetici.....	18
Yönetici Davranışları.....	22
Yönetimsel Davranış Kuramları.....	23
Yönetim Biçimlerinin Niteliği.....	26
Yetkeci Yönetim.....	27
Koruyucu Yönetim.....	30
Destekçi Yönetim.....	32
Birlikçi Yönetim.....	35
Başboş Yönetim.....	37
Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	38
Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	41
3.YÖNTEM.....	49
Araştırma Modeli.....	49
Evren.....	49
Verilerin Toplanması.....	55
Verilerin Analizi.....	57

4. BULGULAR VE YORUMLAR	60
Yetkeci Yönetim Biçimi İle İlgili Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri	60
Koruyucu Yönetim Biçimi İle İlgili Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri.....	88
Destekçi Yönetim Biçimi İle İlgili Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri.....	106
Birlikçi Yönetim Biçimi İle İlgili Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri.....	127
Başboş Yönetim Biçimi İle İlgili Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görüşleri.....	152
5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	
Sonuçlar	168
Öneriler	174
KAYNAKÇA	176
EKLER	183

KAYNAKÇA

Açıklan, A. (1999). **İnsan kaynağının yönetimi – geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları.

Aldemir, G. (1996). **Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Alıç, M. (1985). **Okul müdürünün liderlik davranışları ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler**. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alıç, M. (1996). İnsan ilişkileri yaklaşımının eğitim yönetimine etkisi. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl: 2, Sayı: 2, Sayfa:173–181.

Altınışik, S. (1998). Örgütsel verimliliğin sağlanmasında yönetici davranışlarının rolü ve önemi. **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1, Sayfa: 23–50.

Arsaver, A. D. (1993). **Alan araştırma yöntemi**. Ankara: Gül yayınevi

Atlaş, A. (1992). **Türk eğitim ve endüstri yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin analizi**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara.

Aydın, M. (1993). **Çağdaş eğitim denetimi**. Ankara: Pegem Yayınları.

Aydın, M. (1994). **Eğitim yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bahar, M. (1999). **Özel okul müdürleri ile devlet okulları müdürlerinin liderlik davranışlarının yeterlik düzeyi arasındaki farklar**. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Balcı, A. (1993). **Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım.

Balçı, A. (1995). **Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler**. Ankara.

Başar, H. (1994). **Eğitim denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları.

Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 108.

Başaran, İ. E. (1984). **Eğitime giriş**. Ankara: Sevinç Matbaası.

Başaran, İ. E. (1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1991). **Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü**. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1992). **Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış** (1. basım). Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, İ. E. (1998). **Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış** (2. kez yeniden yazım). Ankara: Gül Yayınevi.

Bayat, B. (1988). **Büro hizmetlerinde çalışan personelin iş doyumunu ile yöneticilerin davranışları arasındaki ilişkiler**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baysal, A. C. (1978). İşletmelerde iş tatmini ölçmede kullanılan psikoteknik yöntemler. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Yıl:16, Sayı: 2, Sayfa 135.

Bursalıoğlu, Z. (1981). **Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:93

Bursalıoğlu, Z. (1982). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 107

Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış** (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2003). **Veri analizi el kitabı** (geliştirilmiş 3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık

Canman, D. (1993). **Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE

Cem, C. (1971). Yönetim biçimleri. **TODAİE Dergisi**. Yıl: 4, Sayı:1

Chapman, E. N. & Pat H. (1990). **Learning to lead: An action plan for success**. California: Crisp Publications

Cherrington, D. J. (1994). **Organizational Behavior** (2. Baskı). U.S.A.: Allyn and Bacon Inc.

Creighton, T. B. (1999). Schools without principals: Do both management and leadership exist ? **Research in the Schools**, v6 n1 p 17-24

Çelik, Vehbi. (1999). **Eğitimsel liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.

Davis, K. (1984). **İşletmede insan davranışı, örgütsel davranış** (5. baskıdan çeviren K. Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Davis, K. (1983). **Human behavior at work & Organizational behavior** (Sixth edition). Newyork: Tata Mc Graw -Hill Publishing Company Ltd.

Drucker, P. F. (1996). **Yönetim uygulaması** (Çev: E. S.Varmalı). İstanbul: İnkılap Kitabevi

Eren, E. (1984). **Yönetim psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım.

Eren, E. (1993). **Yönetim ve organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun, T. (1979). **Yönetici davranışı**. Yönetim Psikolojisi I.Ulusal Sempozyumu. (85-90). Ankara: TODAİE

Ersen, H. (1997). **Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi**. İstanbul: ALFA

Ertürk , S. (1972). **Eğitimde program geliştirme**. Ankara: Yelkentepe Yayınları

Everard, K. B. & Morris, G. (1996). **Effective school management** (Third edition). London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Fişek, K. (1979). **Yönetim**. Ankara: Doğan Basımevi.

Gedikoğlu, T. (1994). Gaziantep Üniversitesi idari personelinin örgütsel gereksinimleri ve iş doyumunu. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Yıl: 4 Sayı:1

Gözütok, D. (1991). Öğretmen ve öğrencilerin algılarına göre mesleki davranışların değerlendirilmesi. **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt 24, Sayı: 2, Ankara.

Günbayı, İ. (2000). **Örgütlerde iş doyumunu ve güdüleme**. Ankara: Özen Yayıncılık.

Güngör, S. (2004). **Eğitim yönetiminde paradigmalara ilişkin ilköğretim okul yöneticileri, öğretmenleri ve müfettişlerinin görüşleri**. Yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi. Konya: MİKRO Basım, Yayım ve Dağıtım.

Hoyle, J. R. ; English, F. W. ; Steffy, B. E. (1998). **Skills for successful 21 st century school leaders: Standards for peak performers**. Arlington: American Association of School Administrators.

İncir, G. (1990). **Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 401, Yeniçağ Basım Yayın.

Kabadayı, R. (1991). **Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi.** Doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaptan, S. (1991). **Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri.** Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.

Karasar, N. (1994). **Araştırmalarda rapor hazırlama (7. basım).** Ankara: 3A Araştırma Danışmanlık Ltd.

Karasar, N. (1998). **Bilimsel araştırma yöntemi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, K. (1991). **Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama.** Ankara: Bilim Yayınları

Kazmier, L. (1978). **İşletme yönetimi ilkeleri (Çev: TODAİE Öğretim Elemanları).** Ankara: TODAİE

Köklü, N. ve Büyüköztürk, Ş. (2000). **Sosyal bilimler için istatistiğe giriş (1. baskı).** Ankara: Pegem A Yayıncılık

Kuğuoğlu, İ. H. (1997). **Eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Minibaş, J. (1990). **Özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Onaran, O. (1981). **Çalışma yaşamında güdülenme kuramları.** Ankara: Sevinç Matbaası.

Özden, Y. (1998). **Eğitimde dönüşüm.** Ankara: Pegem Yayınları.

Özcan, H. (1996). **Liselerde uygulanan yönetim biçimleri.** Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Peker, Ö. (1993). Okullarda örgütsel havanın çözümlenmesinde bir yöntem. **Amme İdaresi Dergisi**. Yıl:026, Sayı :4, Sayfa: 21-44.

Polatoğlu, A. (1990). **Ast ve üst arasındaki iletişim sürecine davranışsal bir yaklaşım**. Uzmanlık tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.

Quigney, T. A. (2000, Fall). Effective school administration in an age of educational reform. **Mid-Western Educational Researcher**, v13 n4 p21-27.

Schein, E. H. (1978). **Örgüt psikolojisi** (Çev: M. Tosun). Ankara: TODAİE

Serengil, F. K. (1997). **M.E.B.'da görevli ilköğretim müfettişlerinin örgütlerindeki yönetim uygulamalarını algılamaları ile iş doyumları arasındaki ilişkiler**. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Tabancalı, E. (1995). **İlköğretim okulu müdürlerinin “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarına ilişkin liderlik davranışları hakkında öğretmen görüşleri**. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Tahta, F. (1995). **Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumları düzeylerinin incelenmesi**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taymaz, A. H. (1995). **Okul yönetimi**. Ankara: SAYPA Yayın Dağıtım.

Tez önerisi hazırlama ve tez yazım kılavuzu. (Ocak, 2001). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tortop, N. (1992). **Personel yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 245.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1995). **Managing Organizational Behavior** (3. Baskı). U.S.A.: Blackwell Publishers.

Tosun, M. (1981). Örgütsel etkililik. **Yönetim Psikolojisi**.

Ankara: TODAİE

Tükel, H. (1997). **İlköğretim müfettişlerinin iş doyumu**
Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Ankara.

Yardibi, N. (1991). **Okul müdürlerinin yönetsel davranışları ve öğretmen bağlılığı**. Doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zoraloğlu, Y. R. (1992). **Okul yönetimine yansıtılmakta olan çevresel istemler ve yönetici davranışları**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼' ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri (Eğitim Y¼netimi ve Teftişi) Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIřMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Bařkan.....

¼ye

¼ye

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onayları.

...../...../2005

Prof. Dr. Meral UYSAL
Enstit¼ M¼d¼r¼

EK 1
KASTAMONU İL MERKEZİNDEKİ LİSELER; ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ SAYILARI
(20 Mayıs 2005 Tarihinde M.E.B. İstatistik Bölümünden Alınmıştır)

Kastamonu Merkez	Kurum Adı	Müdür		Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı		Öğ
		Erkek	Kadın	Erkek	Erkek	Kadın	
	Abdurrahmanpaşa Lisesi	1		1	2	1	10
	Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	1			2		10
	Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Lisesi		1		2	4	5
	Anadolu Tek.L.Ana.M.L.Tek.L.ve End.Mes.L.	1		1	5		52
	Göl Anadolu Öğretmen Lisesi	1		1	2		24
	İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Lis	1		1	3		20
	Kastamonu Fen Lisesi	1			2		1
	Kuzeykent Lisesi	1			2		29
	Mustafa Kaya Anadolu Lisesi	1		1	2		20
	Orhan Saik Gökyay Lisesi	1			2		14
	Ticaret Meslek Lis.ve And. Tic. Mes. lis.	1		1	3	2	22

ÖNSÖZ

Örgütün varoluş nedeni, onu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Örgütler bunu gerçekleştirebildikleri sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Çağdaş örgütlerin temel amaçlarından biri ürün, diğer ise bu ürünün kalitesinde önemli faktör olan işgörenlerin doyumudur. İşgörenlerin işten sağladığı doyum ya da doyumsuzluk hizmetlerin niteliği ve niceliğini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. İş görenlerin işten sağladığı doyum ya da doyumsuzluk örgütte uygulanan yönetim biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü yönetim biçimi işgörenleri etkileyerek örgütün çalışma ortamını değişikliğe uğratabilir. Hem örgütsel boyutta, hem de işgören boyutunda istenilenin elde edilebilmesi; örgüte ve işgörene uygun yönetim biçimiyle olanaklıdır. Örgüte ve işgörene uygun olmayan yönetim biçimleri, örgütün ve bireyin amaçlarının istenen düzeyde gerçekleşmesini engeller. İşte bu noktada okullarda uygulanan ve uygulanılması beklenen yönetim biçimlerinin ortaya konulması önem taşır.

Ortaöğretim kurumlarında uygulanan ve uygulanılması beklenen yönetim biçimlerinin araştırıldığı bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü problem, amaç, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlardan, ikinci bölümü yönetim biçimlerinin kuramsal temellerinden, üçüncü bölüm araştırmanın yönteminden, dördüncü bölüm araştırmanın bulgularından ve yorumlarından, son bölüm ise sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

Araştırma süresince beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Ali BALCI' ya, görüşlerinden yararlandığım Prof. Dr. İnyet AYDIN' a, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK' e, Prof. Dr. Necla TURAL' a, Yrd. Doç. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ' ye, Dr. Ömay ÇOKLUK BÖKEOĞLU' na, Dr. Şakir ÇINKIR' a ve Arş. Gör. Sabri GÜNGÖR' e, araştırmaya katılan tüm yönetici ve öğretmenlere, verilerin analizinde yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Ali BALTACI' ya, bu aşamaya gelmemde eğitimime katkısı bulunan öğretim üyeleri ve öğretmenlerime, aileme ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mutlu CESUR

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

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

Sonuçlar

Bu bölümde yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim biçimleriyle ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi, az derecede yetkecidir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere göre, “okul müdürünün, verdiği kararların her koşulda tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışması ve okuldaki işbölümünü kendisi yapması” konularında okullarında yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, eğitim durumu değişkeni, okulda uygulanan yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Lisansüstü eğitime sahip öğretmenler, “okul müdürünün, “iyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır” görüşünde olduğu”, “okul müdürünün, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inandığı” ve “okul müdürünün, her şeyin en iyisini bildiğini varsaydığı” konularına, lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Öğretmen ve yöneticilere göre, okullarında beklediklerinden daha fazla yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, “okul müdürlerinin, güdüleme aracının ceza olması, okul müdürlerinin, “iyi öğretmen üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır” görüşünde olmaları, okul müdürlerinin, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaları ve okul müdürlerinin, her şeyin en iyisini bildiklerini varsaymaları” konularında, okullarında beklenen düzeyden daha fazla yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, “okuldaki iletişimin yöneticiden öğretmene tek yönlü olması ve okul yöneticisinin öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanması” konularında okullarında beklenen düzeyden daha fazla yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okullarında uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, yetkeci yönetim biçimi boyutunda, “okul müdürü, verdiği kararların her koşulda tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalı” konusunda okullarında yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasını beklemektedirler. Yine, araştırmaya katılan öğretmenler, “okul müdürü, okuldaki işbölümünü kendisi yapmalı” konusuna da orta düzeyde katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “okul yöneticisi, verdiği kararların her koşulda tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalı, okuldaki işbölümünü kendisi yapmalı ve öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalı” konularında okullarında orta düzeyde yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasını beklemektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, yetkeci yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Mesleki kıdemi 16–20 yıl arasında olan öğretmenler, mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlere göre, “ Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalı” konusuna daha fazla katılmışlardır.

Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi orta derecenin üzerinde koruyucudur.

Buna karşılık, araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi tamamen koruyucudur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yeri değişkeni, okulda uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Anadolu Liseleri' nde görev yapan öğretmenler, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre, "okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışır" konusuna daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, okullarında koruyucu yönetim biçiminin uygulanmasını beklemektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında beklenen düzeyden daha az koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, "okul müdürlerinin, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermesi" , "okul müdürlerinin, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmaları", ve "okul müdürlerinin, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaları" konularında, okullarında beklenen düzeyden daha az koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyde koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır. Yöneticiler, yalnızca, "Okul yöneticisinin, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışması" konusunun, okullarında beklenen düzeyden daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi orta derecenin üzerinde (çok derecede) destekçidir.

Buna karşılık, araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi tamamen destekçidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, eğitim durumu değişkeni, okulda uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimi boyutuna ilişkin

görüşlerini etkilemiştir. Lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü eğitim alan öğretmenlere göre, “Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır ” konusuna daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, okullarında destekçi yönetim biçiminin uygulanmasını beklemektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında beklenen düzeyden daha az destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenler, destekçi yönetim boyutuna ilişkin bütün konuların, okullarında beklenen düzeyden, daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyden daha az destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, “Okul yöneticisinin, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemesi ve okul yöneticisinin, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmesi” konularında okullarında beklenen düzeyden daha az destekçi yönetim biçiminin uygulandığını belirtmişlerdir.

Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında uygulanan yönetim biçimi orta derecede birlikçidir.

Buna karşılık, araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında orta düzeyin üzerinde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, branş değişkeni, okulda uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Beceri dersleri dalında görev yapanlar, matematik ve fen bilimleri dallarında görev yapan öğretmenlere göre, “Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir” konusuna daha fazla katılmışlardır. Yine, araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar, fen bilimleri dalında görev yapan öğretmenlere göre “Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir” ve “Okul müdürü,

öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır” ifadelerine daha fazla katılmışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar, matematik dalında görev yapan öğretmenlere göre “Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır ”ifadesine daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, okullarında birlikçi yönetim biçiminin uygulanmasını beklemektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında beklenen düzeyden daha az birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, “Okul yöneticisinin, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmesi, okul yöneticisinin, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemesi, okul yöneticisinin, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunması, okul yöneticisinin çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakması, okul yöneticisinin, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermesi ve işbölümünün okul çalışanlarınca yapılması ve okul yöneticisinin, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyurmak için çalıştığı inancına sahip olması” konularında okullarında beklenen düzeyden daha az birlikçi yönetim biçiminin uygulandığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Yöneticiler, yalnızca, “Okul yöneticisinin, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmesi” konusunun, okullarında beklenen düzeyden daha az uygulandığını belirtmişlerdir

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, birlikçi yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre, “Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir” konusuna daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, birlikçi yönetim biçimi boyutuna

ilişkin görüşlerini etkilemiştir. 11- 15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 5 yıl ve az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre “Okul müdürü, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir, okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır, okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır ve okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır” ifadelerine daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yeri değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, birlikçi yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Meslek lisesinde görev yapan öğretmenler, genel lisede görev yapan öğretmenlere göre “Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir” konusuna daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, branş değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, birlikçi yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Beceri dersleri dalında görev yapan öğretmenler, sosyal bilimler dalında görev yapan öğretmenlere göre “Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır” konusuna daha fazla katılmışlardır.

Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere göre, okullarında başıboş yönetim biçimi uygulanmamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, okullarında başıboş yönetim biçiminin uygulanmasını istememektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, başıboş yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir. Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre, “Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir ve okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.” konusuna daha fazla katılmışlardır.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okul Yöneticilerine Öneriler

1. Yöneticiler, öğretmenleri güdülemek için, okullarda ödüle daha fazla başvurmalıdırlar.
2. Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken, kendi buyruklarına koşulsuz uyan öğretmen iyidir veya uymayan öğretmen iyi değildir şeklinde değil de, öğretmenleri, önyargısızca ve performanslarına göre adilce değerlendirmelidirler.
3. Yöneticiler, öğretmenlerin yetersiz olduğunu düşünmemelidirler. Yöneticiler, öğretmenlere uygun ortam hazırlandığı zaman, kendilerini gerçekleştirebileceklerine inanmalıdırlar.
4. Öğretmenleri ilgilendiren konularda, okuldaki iletişim, yöneticiden öğretmene tek yönlü olmamalıdır. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda, onların görüşlerine başvurmalıdırlar.
5. Liselerin amacı, öğretmenlerin yetişme düzeyleri ve özellikleri dikkate alındığında, okullarda yetkeci yönetim biçimi uygulanmamalıdır. Okullarda, takım ruhunun geliştirildiği ve sürdürüldüğü, işbölümünün okul çalışanlarınca yapıldığı, okul çalışanlarının kararlara katılabildiği bir yönetim biçimi olan birlikçi yönetim biçimi uygulanmalıdır.
6. Koruyucu bir ortamda çalışan öğretmenler yaşamlarından mutlu ve hoşnutturlar. İşe karşı pek fazla istekli değildirler ve kendilerinden beklenen kadar üretimde bulunurlar. Bundan dolayı öğretmenlerin çoğu kapasitelerine yakın bir üretimde bulunmazlar ya da kapasitelerini geliştirmek için çaba göstermezler. Bu yüzden, okullardaki verimliliğin artması ve öğretmenlerin kapasitesinden en üst seviyede faydalanmak açısından, okullarda koruyucu yönetim biçiminin uygulanmasına daha az yer verilmelidir.

7. Yöneticiler, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidirler. Gerekirse yönetimde bir uzman olarak, öğretmene karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidirler.

8. Yöneticiler, yalnız öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmamalıdır, aynı zamanda okulun amaçlarının gerçekleşmesi için de çalışmalıdır.

9. Yöneticiler, okulda çıkan çatışmaların ortaya çıkardığı yeni düşüncelerden yararlanmaya çalışmalıdır; fakat okula ve çalışanlara zarar verecek düzeye getirmemek için de, en etkin yöntemleri kullanarak, çatışmaları yönetmelidirler.

10. Öğretmenlere uygun ortam sağlandığı zaman, öğretmenler, okulun amaçlarını benimseyebilir, amaçları gerçekleştirmek için sorumluluk alabilir ve hatta sorumluluğu isteyebilirler. Öğretmenler, kendi gereksinimleri ile okulun amaçlarını dengeleyebilir ve bunlar için vargücüyle çalışma çabası içine girebilirler. Bu yüzden, okullarda, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, öğretmenler desteklenmeli, onlara ortam hazırlanmalı ve öğretmenlerin yönetime katılması için çalışılmalıdır.

11. Okul ortamı, öğretmenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemleri denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça yapabilmelerine ve problemlerini çözebilmelerine uygun hale getirilmelidir.

Araştırmacılara Öneriler

Okullarda uygulanan yönetim biçimine ilişkin araştırmalar, eğitim sisteminin her kademesinde yapılmalı ve bunlar birbirleriyle karşılaştırılmalıdır.

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Schmidt – Tanebaum Yönetim Stili Modeli	24
2. İki Boyutlu Blake and Mouton Yönetim Stili Modeli.....	24
3. Yönetici Davranışları	38

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Yönetmel Davranış Kuramlarının Karşılaştırılması.....	39
2. Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı	50
3. Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	51
4. Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	51
5. Deneklerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı	52
6. Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	53
7. Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	53
8. Deneklerin Görev Yerlerine Göre Dağılımı.....	54
9. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	55
10. Yöneticilik Alanında Alınan Eğitime Göre Dağılım.....	55
11. Ölçeğin Seçeneklerinin Ağırlığı	58
12. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	64
13. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	65
14. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	66
15. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu.....	69
16. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	70
17. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	72

18. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	74
19. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	75
20. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	76
21. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	78
22. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	80
23. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	82
24. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi)	84
25. Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	86
26. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	88
27. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi)	90
28. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri...	91
29. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	92
30. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	94
31. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	95

32. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	96
33. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	97
34. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	98
35. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu.....	99
36. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	100
37. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu.....	101
38. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	102
39. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	103
40. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi)	104
41. Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri...	106
42. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	107
43. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi).....	108
44. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	110
45. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	111

46. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	112
47. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	114
48. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	115
49. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	116
50. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	118
51. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	119
52. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	120
53. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	121
54. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	122
55. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	124
56. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi).....	125
57. Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	126
58. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	127

59. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi).....	129
60. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	130
61. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	132
62. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	133
63. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu.....	135
64. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	136
65. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	138
66. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	140
67. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	141
68. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	143
69. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	145
70. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	146
71. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	147
72. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri	

Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi).....	150
73. Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	151
74. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	152
75. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi).....	154
76. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri.....	155
77. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	156
78. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	157
79. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu	158
80. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	159
81. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu	160
82. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	161
83. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu.....	162
84. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	163
85. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başiboş Biçime İlişkin Görüşlerinin T Testi Sonucu.....	164

86. Görev Yerine Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başboş Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	165
87. Branşlarına Göre Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başboş Biçime İlişkin Görüşlerinin Varyans Sonucu.....	166
88. Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi)	167
89. Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başboş Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri.....	168
90. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başboş Biçimle İlgili Konulara İlişkin Katılma Düzeyleri	168
91. Yöneticilerin Okullarında Uygulanan ve Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması (T Testi)	169

EK 4

ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu anket, " liselerde uygulanan yönetim stilleri " 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 üç 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.

Mutlu CESUR

Ankara Üniversitesi – Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. () Kadın 2. () Erkek
2. Yaşınız:
3. Göreviniz: 1. () Müdür 2. ()Baş Müdür Yrd.
 3. () Müdür Yrd.
3. Mesleki Kıdeminiz:
4. Yöneticilikteki Kıdeminiz:
4. Öğrenim Durumunuz: 1. () Ön Lisans 2. () Lisans 3. () Lisansüstü (Yüksek Lisans ya da Doktora)
 4. Diğer.....
5. Görev Yeriniz: 1. () Genel Lise 2. () Yabancı Dil Ağırlıklı Lise
 3. () Fen Lisesi 4. () Meslek Lisesi

7. Yöneticilik Alanında Eğitim Aldıysanız İsmi Belirtiniz:

.....

BÖLÜM II

OKULDA UYGULANAN YÖNETİM STİLLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

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

Yönetim Stilleri İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
2. Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.					
3. Okul yöneticisi, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.					
4. Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.					
5. Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.					
6. Okul yöneticisi öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.					
7. Okul yöneticisi, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.					
8. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.					
9. Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.					
10. Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
11. Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.					
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.					
13. Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.					
14. Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
15. Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.					
16. Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.					
17. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.					
18. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır					
19. Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.					
20. Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmektedir.					
21. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.					
22. Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.					
23. Okul yöneticisi, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.					
24. Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.					
25. Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.					
26. Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinimini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.					
27. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.					
28. Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmaz					
29. Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur.					

BÖLÜM III

OKULDA UYGULANMASINI BEKLEDİĞİNİZ YÖNETİM STİLLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

Bu bölümde bir yöneticinin göstermesi gereken seçili yönetim davranışlarını ifade eden maddeler yer almaktadır. Sizden, bir yöneticinin bu davranışları ne derece sergilemesi gerektiğini düşünerek, maddelerin karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altını " X " işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Yönetim Stilleri İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.					
2. Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.					
3. Okul yöneticisi, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.					
4. Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.					
5. Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.					
6. Okul yöneticisi öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.					
7. Okul yöneticisi, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.					
8. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.					
9. Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.					
10. Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.					
11. Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.					
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.					
13. Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.					
14. Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.					
15. Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.					
16. Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.					
17. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.					
18. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır.					
19. Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.					
20. Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmelidir.					
21. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.					
22. Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.					
23. Okul yöneticisi, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.					
24. Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.					
25. Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.					
26. Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinimini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır.					
27. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.					
28. Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.					
29. Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.					

BÖLÜM II

OKULDA UYGULANAN YÖNETİM STİLLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

Bu bölümde yöneticinizin seçili yönetim davranışlarını ifade eden maddeler yer almaktadır. Sizden, okulunuzdaki yöneticinizi düşünerek bu maddelere ne derece katıldığınızı, maddelerin karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altını " X " işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Yönetim Stilleri ile İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
2. Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.					
3. Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.					
4. Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.					
5. Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.					
6. Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.					
7. Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.					
8. Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.					
9. Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.					
10. Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
11. Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.					
12. Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.					
13. Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.					
14. Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
15. Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.					
16. Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.					
17. Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.					
18. Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır					
19. Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.					
20. Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmektedir.					
21. Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.					
22. Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.					
23. Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.					
24. Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.					
25. Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.					
26. Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinimini doyurmak için çalıştığı inancına sahiptir.					
27. Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.					
28. Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz					
29. Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.					

BÖLÜM III

OKULDA UYGULANMASINI BEKLEDİĞİNİZ YÖNETİM STİLLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

Bu bölümde bir yöneticinin göstermesi gereken seçili yönetim davranışlarını ifade eden maddeler yer almaktadır. Sizden, bir yöneticinin bu davranışları ne derece sergilemesi gerektiğini düşünerek, maddelerin karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altını " X " işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Yönetim Stilleri ile İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.					
2. Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.					
3. Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.					
4. Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.					
5. Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.					
6. Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.					
7. Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.					
8. Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.					
9. Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.					
10. Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.					
11. Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.					
12. Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.					
13. Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.					
14. Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.					
15. Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.					
16. Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.					
17. Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.					
18. Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır.					
19. Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.					
20. Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmelidir.					
21. Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.					
22. Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.					
23. Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.					
24. Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.					
25. Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.					
26. Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinimini doyurmak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır.					
27. Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.					
28. Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.					
29. Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.					

BÖLÜM I

GİRİŞ

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

Problem

Sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmemizi gerçekleştirmede en etkili ve önemli araç kuşkusuz eğitimidir. Bir yandan bilgi üretmek, diğer yandan değişimleri topluma aktarmak için eğitime önem vermemiz ve eğitim kurum ve kuruluşlarını gözden geçirmemiz gerekmektedir.

Eğitim kurumları, diğer toplumsal kurumlar gibi toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. Temel amacı toplumdaki bireyleri yetiştirerek, onları topluma yararlı hale getirmek olan eğitim kurumlarının toplumsal, siyasal, ekonomik ve bireyi yetiştirmek üzere dört temel işlevi vardır (Günbayı, 2000, 49).

Toplumdaki eğitim kurumları genellikle "okul" olarak adlandırılmaktadır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak öğrencilerde istendik davranış geliştirilmeye çalışılır. Yani eğitim, öğrenme ve öğretme etkinlikleri ile davranış değiştirme, davranış oluşturma amaçlı etkinlikler bütünüdür (Başar 1994, 11). Eğitim "bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme getirme sürecidir" (Ertürk, 1972, 77).

Bir eğitim sisteminin başarısı, kuşkusuz bu sistemi işletecek olan yöneticilerin nitelikleri ile bağlantılıdır. "Hiçbir eğitim modeli, modelin işlevselliğini sağlayacak personelden daha iyi hizmet üretemez"(Gözütok, 1991, 405). Bir ülkede genç nesillerin yetiştirilmesinden, onların verimli, yapıcı birer insan olmalarından

sorumlu olan kurum ve kişilerin başında okullar ve yöneticiler gelir.

Okul çok boyutlu bir olaydır. İnsanla ilgilidir. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır (Bursalıoğlu, 1982, 6).

Okul yöneticisi, okul örgütünün yönetiminden sorumludur. Okul yöneticisinin okul örgütündeki önemi, aslında, yönetim görevinden kaynaklanmaktadır (Bursalıoğlu, 1982, 7).

Günümüzde okul yöneticilerinin en fazla sorumlu olduğu noktalar şöyle sıralanabilir; insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programlarının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet (Aydın, 1986, s.132). Etkili bir okula ulaşmada ilk adımın okul yöneticisinden geçtiğini belirten Balcı da (1993, 35), okul yöneticisinin bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermesi gerektiğini belirtir.

Çağdaş yönetim anlayışı, örgütlerdeki insan kaynağının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip işgücünün sağlanması, işgörenlerin doyumları sağlanarak işte tutulmaları ve geliştirilmeleri yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir (Kaya 1991, 111).

Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 1994, 32).

Eğitim işgörenleri arasında en önemli görevi yerine getirenler öğretmenlerdir. Eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde sistemdeki her öge ayrı bir öneme sahiptir. Ancak öğretmen eğitim ortamlarını düzenlemek, eğitime ilişkin öteki öğeleri eşgüdümlemek, uygun

öğretim yöntemlerini seçmek, insan ilişkilerini başarılı bir şekilde kurmak ve öğrencileri öğrenmeye güdülemek gibi önemli görevler üstlenmiş bulunmaktadır. Bu görevleri nedeniyle öğretmen eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde en stratejik öge olarak kabul edilmektedir (Alıç, 1985, 141).

Çok önemli bir toplumsal girişim olan eğitimden, planlanan sonucun alınmasında anahtar rol oynayan öğretmenlerin rolünü etkili olarak oynayabilmesi, yönetimce gerekli önlemlerin alınmasına ve düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Yani okulun yönetim yapısı ve yöneticilerin özellikleri eğitimin önemli bir değişkenidir (Aydın, 1994, 94).

Bürokratik örgütlerde yöneticinin yönetim işlevini başarılı biçimde yerine getirebilmesi yalnızca yasal yetkisini kullanması ile mümkün değildir. Yasal yetkisine ek olarak astlarının yeteneklerini ve yaratıcılık güçlerini harekete geçirecek yönetsel davranış biçimlerini de kullanabilmesi gerekir. Bu durum özellikle eğitim örgütlerinde ve okullarda daha çok önem kazanır (Yardibi, 1991, 1)

Yöneticinin yönetim işlerini yerine getirmede başarılı olabilmesi için yalnızca “yasal yetki” yeterli değildir. Bütün örgütler kuruluş aşamasında yöneticilerinin ne tür yetkiler kullanacağını açıkça belirler. Yazılı olmayan ve bizzat yöneticinin kendisinin birikimine, yaratıcılığına, durumsallık kavrayışına ve deneyimlerine bağlı olarak geliştirdiği yönetsel davranış biçimi, okul türü örgütlerde başarıyı, yasal yetkilerin kullanılmasından daha çok etkiler. Zaten yönetimin bilim ya da sanat olma tartışması bu noktada başlamaktadır (Polatoğlu, 1990, 48).

Okul yöneticisi, yönetim işlerini en üst düzeyde başarması için yasal konumunun kendisine verdiği yetkiye ek olarak, kendi kişisel birikimine ve mesleki formasyonuna dayalı uygun yönetsel davranış becerilerini kullanmalıdır. Böylece etkileme ve otorite alanını, astlarının bağıllığını genişletebilecektir (Yardibi, 1991, 3)

İnsanın gücünü örgütsel amaçlar için harcaması için yönetim biliminin varoluşundan bugüne kadar çeşitli kuramlar geliştirilmiştir.

Bu kuramların ortak amacı, işgörenden en fazla nasıl yararlanılabileceğidir. Bu sebepten dolayı her yönetim kuramında, o kurama ait yönetme biçimlerinden bahsedilmiştir. Bu yönetim biçimleri kuramdan kurama farklılık göstermektedir. Yönetim biçimlerinin farklılaşması, işgörenin örgüte ve yönetime tepkilerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirme gayreti, örgütte uygulanan yönetim biçimine göre azalır, çoğalabilmektedir. Bu araştırmada örgütlerde uygulanan yönetim biçimleriyle ilgili inceleme yapılacaktır.

Sosyal bir girişim olan eğitimde, okul örgütünün işgörenleri olan öğretmenlerin göstereceği performans, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinin ön adımıdır. Performansı etkileyen en önemli etkenler ise işgörenlerin güdülenmesi ve doyumudur. Bu görevi öncelikle okul yöneticileri ve denetmenler üstlenmek durumundadır (Fişek, 1979, 80).

İş doyumunu üzerinde etkili olan önemli bir etken örgütteki yönetim biçimidir. Yönetimin etkililiği işgöreni örgütün amaçları doğrultusunda davranışa geçirebilmeyi ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir (Eren 1984, 2). İşletmelerde iş tatmini ölçmede kullanılan psikoteknik yöntemler ile ilgili yapılan araştırma bulguları, yönetimin işgörenlerine karşı içten ilgi gösterdiği, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilendiği, örgütte arkadaşlık ve dostluk havasının sağlandığı durumlarda işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıktığını göstermektedir (Baysal 1978, 64).

İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte, buna karşılık yönetimin, kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü tutumlarından hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övülmek bir taraftan işgörenin iş doyumunu artırmakta, diğer taraftan övgü işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir (Başaran 1982, 204). O halde, işgörenlerin yaptıkları işi gerçekten övülmeyi gerektiriyorsa, yönetim tarafından takdir edilmesi gereklidir.

Yardıbi "Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının öğretmen bağlılığına etkisi" konulu araştırmada, yöneticinin otoriterlik,

hiyerarşideki etkililik ve coşkusal yansızlık davranışlarının öğretmeni kendisine bağlamada ne derece etkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçları; otoriterliğin, bağlılığı azalttığını, etkililiğin ve coşkusal yansızlığın bağlılığı arttırdığı göstermiştir (Yardibi, 1991).

Alıç' ın ilkökul öğretmenleri ile yaptığı " Okul müdürünün liderlik davranışları ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler" konulu araştırmasında yöneticinin, liderlik davranışı ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Alıç, 1985,128).

Örgütlerde, genellikle çalışanlar arasında karşılıklı hizmete yardıma ve dayanışmaya dayanan işlevsel bir ilişki bulunmakta bu ilişkilerin iyi olması da işgörenin işinden doyum duymasını sağlamaktadır (Başaran,1991, 204).

İyi bir alt-üst ilişkisi, çalışma şartları ve kişiler arası ilişkiler örgütsel ortamdan doyum sağlamada önemli etkenlerdir, (Tükel, 1997, 13).

Onaran, 1981 yılında yapmış olduğu araştırmasında; "Danışmacı, katılımcı, aktarmacı yönetim tarzları demokratik bir görüntü vermekte, işten elde edilen doyum artmaktadır" sonucuna ulaşmıştır. Onaran'a göre "katılımcı-demokratik yönetimlerde iş doyumunu % 36, yöneltici yönetimlerde bu oran % 25 'e düşmektedir.

Bayat (1988), "Büro Hizmetlerinde Çalışanların İş Doyumu İle Yöneticilerin Davranışları Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında iş doyum etkenlerinden yöneticilerin davranış tarzları ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi bulmayı amaç edinmiştir. Araştırma sonucunda iş doyum düzeyi ile yönetici davranışlarının demokratiklik düzeyi arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.

Aydın'ın (1993, 119) belirttiğine göre, açık iklime sahip bir okulda, okul yöneticisinin yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Öğretim kadrosunu oluşturan öğretmenler arasında yakın, arkadaşça ilişkiler vardır; öğretmenler bu ilişkilerden bir haz ve doyunluk duyarlar, öğretmenlerde yüksek düzeyde bir iş doyumunu vardır. Karşılaşacakları zorlukları ve engelleri aşacak derecede güdülenmişlerdir. Örgütsel iticiler güçlüdür. Bu iticiler örgütü yürütebilecek ve görevleri

tamamlatabilecek niteliktedir. Açık iklime sahip okullarda görevli öğretmenler o okullarda bulunmaktan gurur duyarlar.

Özcan (1996, 178–179) Ankara' daki genel liselerde uygulanan yönetim biçimleriyle ilgili doktora çalışmasında liselerde yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden herhangi birinin ağırlıklı olarak uygulanmadığını, her birinin orta düzeyde uygulandığını tespit etmiştir. Liselerin amacı, öğretmenlerin yetişme düzeyleri ve özellikleri dikkate alındığında, yetkeci ve koruyucu yönetim biçiminin daha az uygulanması gerektiğini ve destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinin daha fazla uygulanması gerektiğini önermiştir. Ayrıca yönetim biçimleriyle ilişkin araştırmaların yapılması gerektiğini önermiştir.

Güngör' ün (2004, 163) "Eğitim Yönetiminde Paradigmalara İlişkin İlköğretim Okul Yöneticileri, Öğretmenleri ve Müfettişlerinin Görüşleri" adlı araştırmasının, okul yönetim biçimi boyutunda araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, okul yöneticileri ve öğretmenler yöneticinin yenilik arayışında olması gerektiğini belirtmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin okulu geliştirici eylemlerde bulunmaları, eğitim sistemlerindeki yenilikleri izlemeleri ve okulda uygulamaları önerilmiştir.

Peker (1993, 32) ise, "otoriter yapılı havanın, yüksek düzeyde yetki güdüsüne, düşük doyuma, gruba karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimlilik ve yaratıcılığa neden olurken; demokratik yapılı havanın, yüksek düzeyde arkadaşlık güdüsü, gruba karşı olumlu davranış ve yüksek doyuma; başarıya dönük havanın ise, başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazlalığı, gruba karşı olumlu tutum ve davranışlar, verimlilik ve yaratıcılıktaki yüksek düzeyi sağladığını " belirtmiştir. Ayrıca, "kişiler arası ilişkilerde kuşkunun kalkması sonucu, güçlerin üretici olmayan savunma çabaları yerine, üretken faaliyetlerde kullanılması olarak tanımlanabilecek güven ve inanç havasını geliştirmenin, diğer amaçları gerçekleştirmek için ön koşul olduğunu" belirtmiştir.

Altınışik (1998), "Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici

Davranışlarının Rolü ve Önemi" araştırmasında; yönetici davranışlarından kararlara katılma ve yetki devri konuları ele alınmış ve araştırma bir kamu bankasında yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütlerde, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılımının sağlanması halinde iş doyumunu artacağı, bunun da örgütsel verimliliği yükselteceği söylenebilir. Aynı durum yetki devri konusunda da ileri sürülebilir. Kendisine yetki devri yapılmış olan bir ast bundan büyük bir sorumluluk duygusuna kapılacak ve üstlendiği işleri daha etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır.

Hood 'un (1965) öğretmen moralini etkileyen etkenleri saptamaya yönelik araştırmasında "okul yöneticilerinin tutum ve davranışları" moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır (Akt. Alıç, 1996, 176).

Kimbrough ve Nunnery'e göre, işgörenlerin psiko-sosyal gereksinmelerini karşılamak, iş doyumlarını artırmak için eğitim ve okul yöneticisi; işgörenleri kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmaya teşvik etmeli, onlara adil davranmalı, işgörenlerin başarı duygusuna sahip olabileceği bir ortam yaratmalı, görev dağıtımında bireylerin ilgi ve yeteneğini hesaba katmalı, önemli katkıları olan bireylerin tanınmasını sağlamalı, işgörenlerin memnun olacağı estetik yönü de olan bir çalışma ortamı yaratmalı, bireylerin işle ilgili olmayan sorunları karşısında duyarlı olmalı, işgörenlerin sorumluluk almaları için fırsat yaratmalı, astların güven ve ait olma duygusu geliştirmeleri için çaba göstermelidir. Unutulmamalıdır ki, öğretmenler, en iyi çalışmayı kendilerini geliştiren ve doyum veren ortamlarda yaparlar (Alıç, 1996, 178).

İşgörenin işten doyumunu etkileyen birçok örgütsel etken vardır. Bu etkenleri düzenlemek ve yönetmek, yönetimin görevidir. Bu yüzden işten doyumunu sağlamak yönetsel bir davranıştır. Çalışanların tatminini değerlendirmede; çalışma ortamı, ödüllendirme, organizasyonun yapısı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, davranış ve tutumlar, sağlık ve emniyet, çalışanların işyeri imkânlarından yararlanması, birer etmen olarak sayılmıştır (Ersen, 1997, 169).

Örgütlerde yöneticinin yönetsel davranışları ile personelin daha etkin ve verimli çalışması arasında bir ilişki vardır. Örgütlerde etkin ve verimli çalışan

personelin varlığı, bunların yönetim tarafından yeterince güdülenmiş olduğunun bir belirtisidir. Bir başka söyleyişle personelin güdülenmesi yöneticinin yönetsel davranışları ile geliştirilebilir. Bu konuda araştırmalar öğretmenlerin doyum ve güdülenmesinde, okul yöneticilerinin dinamik ve harekete geçirici yöneticiliğinin önemli bir rol oynadığını bulmuştur. Okul yöneticisi ile öğretmenlerin yöneticiye ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa, işe karşı olan tutumları o derece olumlu olmaktadır (Bursalıoğlu, 1982, 70).

Görüldüğü gibi, yöneticinin davranışıyla (yönetim biçimiyle), işgörenin doyum ve dolayısıyla örgütün verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde yaşanan sorunlardan; işgörenlerin doyumsuzluğunda, ürününün istenen nitelikte ve nicelikte olmayışında ve eğitim örgütünün amaçlarını tam olarak gerçekleştirilememesinde yöneticilerin ve onların uyguladığı yönetim biçimlerinin payı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında uygulanan yönetim biçimleri incelenmiştir.

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimleri ile ortaöğretim kurumları yöneticilerinin pratikte uyguladıkları yönetim biçimlerinin belirlenmesi problemi oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmayla Kastamonu'daki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimleri ile yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimleri ile uygulanan yönetim biçimleri arasında fark var mıdır?

2. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin görüşleri;

- a) Cinsiyete
- b) Kıdeme
- c) Öğrenim durumuna
- d) Görev yerine
- e) Branşa

göre farklılık göstermekte midir?

3. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerine ilişkin görüşleri;

- a) Cinsiyete
- b) Kıdeme
- c) Öğrenim durumuna
- d) Görev yerine
- e) Branşa

göre farklılık göstermekte midir?

4. Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimleri ile yöneticilere göre uygulanan yönetim biçimleri arasında fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Örgütün varoluş nedeni, onu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Çağdaş örgütlerin temel amaçlarından biri ürün, diğeri ise bu ürünün kalitesinde önemli faktör olan işgörenlerin doyumudur. İşgörenlerin işten sağladığı doyum ya da doyumsuzluk hizmetlerin niteliği ve niceliğini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Başaran, 1982, 204).

İş görenlerin işten sağladığı doyum ya da doyumsuzluk örgütte uygulanan yönetim biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü yönetim biçimi işgörenleri etkileyerek örgütün çalışma ortamını değişikliğe uğratabilir. Hem örgütsel boyutta, hem de işgören boyutunda istenilenin elde edilebilmesi; örgüte ve işgörene uygun yönetim biçimiyle olanaklıdır. Örgüte ve işgörene uygun olmayan yönetim biçimleri, örgütün ve bireyin amaçlarının istenen düzeyde gerçekleşmesini engeller. Örgütlerde uygulanan ve uygulanılması beklenen yönetim biçimlerinin ortaya konulması için bu ve benzeri araştırmaların yapılması bir zorunluluk olmaktadır.

Bu araştırma ile ortaöğretim kurumlarında uygulanan ve uygulanılması beklenen yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ortaya konulmuş, okullarda uygulanması gereken yönetim biçimleriyle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Bu araştırmayla ortaöğretim kurumlarında uygulanan, öğretmenlerin iş doyum ve verimliliğini etkileyen yönetim biçimlerinin tanınmasına çalışılmıştır. Bu yönetim biçimlerinin tanınması, ortaöğretim kurumlarının daha etkili ve verimli olmasını sağlamaya ışık tutacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, öğretmenlerin yöneticilerden beklediği yönetim biçimlerinin ortaya konulmasıyla onların güdülenmeleri için gerekli yönetsel davranış saptanmış olmaktadır.

Ayrıca, bu araştırma öğretmenlerin yöneticilerden beklediği yönetim biçimlerinin ortaya konulmasıyla, yöneticilerin yönetim biçimlerini geliştirmelerine olanak sağlayacağı umulmaktadır.

Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği yönetim biçimlerinin ortaya konulması için yapılan bu araştırma, öğretmenlerin okulla bütünleşmesi için yönetime gerekli önerileri sağlayabilir ve öğretmenlerin verimliliğini artırabilir. Ayrıca, eğitim yönetimi alanındaki yönetsel etkinlikleri daha etkili hale getirebilir.

Ayrıca, yapılan bu çalışma, alanyazına bir katkı sağlayabilir ve yapılacak benzeri türde araştırmalara bir başlangıç noktası olabilir.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Kastamonu İli merkezinde yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında, 2004–2005 öğretim yılında görev yapan öğretmen ve yönetici görüşleri ile sınırlıdır. Bu ortaöğretim kurumları, genel liseler, her tür Anadolu, fen ve meslek liseleridir.

2. Bu araştırma, yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim biçimi olmak üzere, beş yönetim biçimiyle sınırlıdır.

3. Bu araştırma, geliştirilen bilgi toplama aracından elde edilen bulgularla sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetim Biçimi: Yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992, 79). Bu araştırmada yönetim biçimi kavramıyla, yöneticilerin öğretmenlere iş yaptırmada uyguladığı etkileme davranışı ifade edilmektedir. Yönetici öğretmenleri etkilerken otoriter ya da demokratik iki uç stil arasında kendini de yansıtan ara bir tarz uygulayabilir.

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.

Ortaöğretim Kurumları: Bu çalışmada ortaöğretim kurumları kavramıyla, Kastamonu İl Merkezinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi genel liseler, her tür Anadolu, fen ve meslek liseleri ifade edilmektedir.

Öğretmen: Araştırma kapsamında yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerdir.

Yönetim: Genel tanımıyla, bir örgütte çalışan insanların eylemlerini düzenli bir işbirliği içinde eşgüdümleyerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için onları etkilemektir (Başaran, 1984, 207). Bu çalışmada ortaöğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinden bahsedilecektir.

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, araştırma kapsamındaki okullarda çalışan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Okul: Amaçlanan hedefleri, özellikleri öğrenciye kazandırmaya çalışan sistemli kurumlardır. Bu çalışmada Kastamonu İl Merkezinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi genel liseler, her tür Anadolu, fen ve meslek liseleri ifade edilmektedir.

BÖLÜM II

İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER VE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal yapısı oluşturulmaya çalışılmış, yönetim, yöneticilik, yönetim kuramları, yönetim süreçleri ve yönetsel davranış kuramları incelenmiş ve bu konularla ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur.

Yöneticilik

Yöneticilik kavramından önce yönetim kavramı üzerinde durmak yöneticiliğin tanımlanmasını ve etkili bir yönetim için gerekli özelliklerin neler olduğunun kavranmasını kolaylaştıracaktır. Yönetim, farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri de göz önünde bulundurularak şu şekilde tanımlanabilir: Yönetim, herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir (Taymaz, 1995, 15).

Yönetimin tanımı alan uzmanlarınca birçok şekilde yapılmıştır. Bursalıoğlu'na göre yönetim "Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak" tır (Bursalıoğlu 1994, 6).

Aydın'a göre "Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilmiştir". Bu eylemlerin bütününe yönetim denir (Aydın 1994, 70).

Tortop'a göre yönetimin amacı "az kaynak ile çok verim elde

etmektedir" (Tortop, 1992, 7). Başaran' a göre yönetim "Toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere biraraya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi" sürecidir (Başaran, 1982, 91).

Yöneticilik ise, yönetim tanımında belirtilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesidir. Bir başka deyişle, yöneticilik, ancak eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle elde edilebilecek bir olgudur.

Yönetim Kuramları

Yönetim kuramlarının incelenmesi, yönetim anlayışının, yönetimi "teknik bir birim" olarak yapı yönünden ele alan klasik yaklaşımlardan, yönetim ve örgütü daha çok insanlardan oluşan sosyal bir grup olarak ele alan davranışsal yaklaşımlara ve oradan da, yönetim ve örgütü sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağlı, çevresinin etkisi altında olan ve çevresini etkileyen bir dinamik birim olarak ele alan sistem yaklaşımına ulaştığını göstermektedir. Sistem yaklaşımı içinde gelişen yönetim anlayışında yönetim ve örgüt, sosyal, kültürel ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altında olduğuna ve bu çevreyi etkilediğine göre, etkin bir biçimde işleyebilmek, bir başka deyişle amaçlarına ulaşabilmek için çevredeki değişme ve dinamizme paralel bir değişme ve dinamizm içinde olmak zorundadır.

Klasik yönetim kuramcıları; örgütte verimliliği esas almışlar, örgütteki insanla yalnızca verim açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu, düşünce, korku, coşku vb. niteliklerini, bunların davranış üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. Yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar kabul etmişlerdir (Kaya 1986, 57). Klasik kuramcılar, kişilik, informal grup, karar sürecini önemsedikleri gibi davranış bilimlerinden de hiç yararlanmamışlardır (Bursalıoğlu 1982, 35). Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram "yapı"dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır

(Aydın, 1994, 88).

Neoklasik yönetim kuramcılar; yönetimde davranış bilimlerinin önemini fark ederek, örgüt içinde insan faktörünün dikkate alınması gerektiğini düşünmüşlerdir. Mayo, insan ilişkilerini dikkate almanın yanında klinik yaklaşımlarda kullanmıştır. Etinozi 'ye göre ise örgütteki kuvvetler " zora dayalı, kâra dayalı ve değerlere dayalı olarak " üçe ayrılmaktadır (Eren, 1993, 24). Neoklasik yönetim kuramcılarını yönetimde başarıyı üretimin artırılmasına, etkililik ve verimi, insan ilişkilerine ve örgüt içinde davranışlarına dayandırmışlardır. İnsanlar, algıları ve coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Bireyin işgören olarak sadece karışması, duygularını dile getirmesi bile önemli görülmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 1994, 111).

Yeni yaklaşımlar ya da çağdaş olarak adlandırılan kuramlar ise; klasik ve neoklasik kuramın sentezi olarak düşünülebilir (Aydın 1994, 112). Buna göre örgüt kendi içinde bir bütünlük meydana getiren çok sayıdaki sistemi kapsayan genel bir sistemdir ve her alt sistem diğerleri ile ilişki halindedir.

Sistem yaklaşımı diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlere dayanmaktadır. Çoğul kuramda formal örgüt içinde çeşitli gruplar etkileşim içinde buldukları geniş ve karmaşık bir toplumsal sistem olarak tanımlanmaktadır (Aydın 1994, 113).

İnsan ilişkileri döneminde, örgütlerin "insan" yanı ele alınırken, insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve iş doyumunu, geniş ölçüde çalışanların gelişme ve ilerleme olanaklarına bağlanmıştır. Bu konuda en büyük sorumluluğun örgüt yöneticilerine düştüğü belirtilmiştir (Gedikoğlu, 1994, 4).

Douglas McGregor'un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını; Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Drucker'ın belirttiği gibi, bu iki görüş özgün (orijinal) bir araştırma ürünü olmayıp, esasen var olan görüşlerin bir formül halinde anlatımıdır (Canman,1993, 18).

X Kuramının içeriğinde, insan doğası ve davranışları hakkında İngiliz

ekonomist Adam Smith'in ekonomik öğretisine (doktrin) dayanan şu temel varsayımlar yer almaktadır:

1. Ortalama insanın doğasında, işi sevmeme ve olanak ölçüsünde çalışmaktan kaçınma özelliği vardır.

2. İnsanın doğuştan gelen bu özelliği nedeniyle, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için, çoğu bireyin zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gereklidir.

3. Ortalama insan, yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister ve her şeyin üstünde güvenlik gereksinimi duyar (Canman,1993, 18).

Y Kuramının varsayımları ise şunlardır:

1. Çalışma yaşamında bedensel ve zihinsel çaba harcamak, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğuştan gelen bir özellik değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum sağlayıcı iş istenerek yapılır. Cezalandırılmayla sonuçlanabilecek bir işten ise olanak elverdiği ölçüde kaçılır.

2. Dış denetim ve ceza tehdidi, bireyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek araç değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, birey, kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurur.

3. Amaçlara bağlılık, bunların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en anlamlılarına örnek olarak, benlik doyumunu ve özgerçekleştirim gereksinimleri gösterilebilir. Bunlar, çabaların doğrudan ürünleri olabilir.

4. Uygun koşullarda normal bir insan yalnızca sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk almayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, tutuk yoksunluğu ve güvenliğe önem verme, genelde doğuştan gelen bir özellik olmayıp, yaşamsal deneyimin sonuçlarıdır.

5. Çağdaş endüstri yaşama koşullarında normal bir insanın yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır (Canman, 1993, 18).

Eğitim Yöneticiliği

Eğitim Yöneticiliği aynı zamanda genel yöneticilik özelliklerini de

kapsar. Konuyu biraz daha özelleştirip eğitim yöneticiliği noktasında ele alırsak eğitim yöneticiliği hakkında şunları söyleyebiliriz: Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz, 1995, 15).

Taymaz (1995, 16) eğitim yöneticiliğini genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanması olarak görür. Bununla birlikte eğitimin amaç ve işlevleri, eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insan olması nedeniyle eğitim yöneticiliğinin özelliklerini etkiler (Kaya, 1986, 39). Bu yüzden girdisi ve çıktısı insan olan bir örgütün yöneticiliği büyük sorumluluklar ister.

Konuyla ilgili olarak Türkiye'de görev yapan bir eğitim yöneticisinin göz önünde bulundurması gereken noktaları Taymaz (1995, 16) şu şekilde dikkatlere sunmaktadır:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

2. Eğitimin amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.

3. Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışların ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve başarının değerlendirilmesi güçtür.

4. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insanlar olduğu için çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve bu durumda çevrenin etkisi kaçınılmazdır.

5. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyenlerin sayısı çoktur. Değişik kesimlerin beklentileri farklı olacağından eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

6. Eğitim kurumları olan okullarda görev alan öğretim personeli

genelde meslek eğitimi görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul yöneticileri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.

7. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.

8. Eğitim kurumları çevrenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Bununla birlikte bu alanda değişimler olduğunu da belirtmek gerekir. Türkiye'de eğitim ve okul yönetimi bir bilim alanı olarak gelişmekte, eğitim bir yatırım aracı olarak kabul edilip bir eğitim ekonomisi gelişmekte, eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşma zorunlu hale gelmekte, eğitim teknolojisinin değişimine paralel olarak eğitim yöntemleri hızla değişmekte, eğitim kurumlarında insan ilişkileri konusunda yeni anlayışlar benimsenmekte, eğitim hizmetleri yaygınlaşmakta, toplumun her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinme artmakta, hizmet içi eğitime ve personel eğitimine olan ilgi giderek artmakta ve kurumsal beklentilerle kişisel beklentilerin dengede tutulması zorunlu hale gelmektedir (Taymaz, 1995, 17).

Okulda Yönetim Ve Yönetici

Örgüt (yapı), örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu aracı yönetim işletir. Bu yüzden yönetim, örgütsel amaçların niceliğinin ve niteliğinin planlanan biçimde gerçekleşmesini engelleyen örgütün (aracın) parçalarını değiştirmekle ya da örgütü yenileştirmekle de görevlidir (Başaran,1989, 32). Drucker'a (1996, 130) göre, yöneticilerin yönetiminde ilk gereklilik amaçlı ve öz kontrollü yönetim, ikinci gereklilik de yöneticinin işini tam yapışının belirlenmesidir. Her iş girişimi için gerçek bir takım kurmalı ve bireysel çabalarını ortak çabalarla birleştirmelidir. Her yöneticinin tam belirlenmiş amaçlara ihtiyacı vardır. Bu amaçlar insanın kendi yönetim biriminin hangi performansı üretmesi gerektiğini belirlemelidir.

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden

ve denetleyen kişidir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 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.

Çelik'e (1999, 6) göre, okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan, bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır. Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir.

Her tür ve düzeydeki yöneticilerde aranan yeterlikleri, kolayca izlenmesi açısından üç ana başlıkta toplamak alışılmış bir uygulamadır (Açıkalin, 1999, 27):

1. Yönetim becerisi, yöneticinin hiyerarşik düzeyde statüsü yükseldikçe artması beklenen beceridir.

2. İnsan ilişkileri, her tür ve düzeydeki yönetici için en yüksek oranda gözlenmesi beklenen yönetsel beceridir.

3. Teknik bilgi ise, yönetim becerisinin aksine yönetim düzeyi yükseldikçe göreceli olarak azalması beklenen bir yeterlilik alanıdır. Yöneticiliği, "insan mühendisliği" olarak tanımlamanın gerekçesi, bu üç yeterlik alanının içerik yoğunluğu ve insan bilgi ve becerisi kapsamındaki bileşkesidir.

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak ve sorunları kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticisi, her an yönetici olarak bulunmak ve yönetici olarak davranış göstermek zorundadır (Taymaz, 1995, 21).

Eğitim yöneticisi, okulu ya da bir eğitim örgütünü, amaçlarını

gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir. Eğitim yöneticisinin, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekmektedir.

Okul yöneticisinin, kuralların uygulayıcısı değil, okuldaki işlerin kolaylaştırıcı olması, öğretmenin de memur değil, sınıfının lideri olarak çalışması beklenmektedir. Okuldaki otorite ve karar verme mekanizmasının (Özden, 1998, 29–30) ;

1. Önemli kararları okulu bizzat yürütenler tarafından alınabilecek şekilde yerinden yönetilmesi,

2. Yönetimin, bazı kararlara o karardan doğrudan etkilenenlerce alınabilmesine olanak sağlayacak şekilde esnek olması,

3. Alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli otorite ve lojistiğin sağlanması gereklidir.

Başaran'a (1998, 86) göre, örgütsel liderlik, doğal liderliğin gerektirdiği niteliklerle, yöneticiliğin gerektirdiği niteliklerin bir bileşimidir. Bu bileşimin bir özelliği "örgütsel liderlik, işgörenlerin işten doyumları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengeleştirir" olmasıdır.

Yönetimini ilk görevi, bir işi yönetmektir. Bu hem yönetim ve yöneticinin etkinlik alanının kesin sınırlarını ve hem de yaratıcı bir çalışma için önemli bir sorumluluğu anlatır. Yönetimin ikinci görevi, insan ve maddi kaynaklarca verimli bir kuruluş oluşturmaktır. Yönetimin son görevi iş ve işçiyi yönetmektir (Drucker, 1996, 9).

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Başaran (1992, 113) bu davranışları 10 madde olarak ele almaktadır:

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak,
4. Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
5. Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak,
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık

yapmak,

7. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek,
8. Çalışanlara gelişme ve yetişme olanağı sunmak,
9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmeye onlara danışmanlık

yapmak,

10. Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

Pat Heim ve Elwood N. Chapman, (1990, 11) ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele alarak etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları 19 maddede toplamaktadır:

Bunlar;

1. Gerektiğinde sert bir tutum gösterme,
2. Disipline dayalı bir ortam oluşturma,
3. Dayanışma,
4. Rapor desteği sağlama,
5. Teşvik etme,
6. Şefkat gösterme,
7. İyi bir dinleyici olma,
8. Şeffaf bir yönetim gösterme,
9. Bilgilendirme,
10. Etiğe uygun hareket etme,
11. Örgütlenme,
12. Zaferleri paylaşma,
13. İşleri severek yaptırma,
14. Olumlu tutum gösterme,
15. Hataları kabullenme,
16. Mantıksal karar verme,
17. Başkalarına danışma,
18. Yönetici rolü konusunda duyarlı olma,
19. Başkalarının saygısını kazanmadır.

İyi bir yöneticide bulunması gereken yeterlikler pek çoktur. Yönetici kusursuz bir insan olduğu oranda, kusursuz bir yönetici olur. Özellikle, yöneticide şu kusurların bulunmaması gerekir (Gürsel, 1997, 107):

1. Taraf tutma,
2. Anlayış noksanlığı,
3. Kararsızlık,
4. Etki altında kalma,
5. Korku,
6. İleriyi görememe.

Öğretmenler ile veya öğretmenlerin diğer öğeler ile olan ilişkilerinde denge merkezi görevini görebilmesi için, okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir.

Özetle, iyi bir yönetici, gerektiği zaman, yönetim süreçlerinden yararlanabilmeli, birlikte çalıştığı işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmeli, onlarla görüş alışverişinde bulunabilmeli, okul ve çevre arasındaki ilişkileri kurup, güçlendirebilmeli; görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alabilmelidir.

Yönetici Davranışları

Yönetici davranışı, birey ve grupları eyleme geçirip önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Bu davranış aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici davranışının iki temel boyutu yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Birincisi kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini, ikincisi de, yöneticinin bu üyelere dostluk, güven, saygı, samimiyet uyandırmasını öngörür. Ayrıca eğitimde yönetici davranışına modelleştirme çabaları da olmuştur. Bunlardan biri olan yönetici modeli, iş, insan ve sosyal ortam boyutlarından meydana gelir. İş ve ortam boyutları; kapsam, süreç, zaman, insan boyutu ve kapasite, davranış ve zaman öğelerini simgeler. Eğitimde yönetici davranışı birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin ekseninde etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkiler de birbirini suçlama daima olumsuz sonuçlar verir (Bursalıoğlu 1994, 178).

Yönetici davranışları birçok yazar tarafından farklı boyutlarda ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yazarlardan Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın "üç beceri kuramı" yönetici davranışlarının boyutlarını şu şekilde açıklar (Akt. Bursalıoğlu, 1982, 333):

Teknik Beceriler: Yapılan işin bilinmesi anlamındadır ve uygun yöntem, araçlar ve yetenek ile ilgilidir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanında çözümleyici yetenek ve bu uzmanlığın gerektirdiği araçların kullanılmasında kolaylık böyle becerilerin kapsamına girmektedir.

İnsancıl Beceriler: Bu beceriler, yöneticiye grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneğini sağlamaktadır.

Kavramsal Beceriler: Örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmek yeteneğidir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, parçalarından birinde meydana gelen değişikliğin, diğer parçaları nasıl etkilediğini, yönetici bu yeteneği sayesinde anlamaktadır. Ancak bu ilişkileri anlayabildikten sonra, yönetici bütün örgütün yararına davranışlarda bulunabilir. Bu bakımdan, yöneticinin başarısı daha çok böyle becerilere bağlı bulunmaktadır.

Howers ve Jeoshare dört etmen adı verilen kurallarda yönetici davranışlarının dört boyutundan söz ederler (Tosun, 1981, 128):

1. Destekleme
2. Amaca önem verme
3. Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma
4. İş kolaylaştırma

Bu özellikler yönetim içinde söz konusudur. Liderlik açısından bir takımı bir takımdan ayıran ölçütlerden birisi liderin liderlik biçimidir. Yönetimin de yöneticinin yönetim biçimi, bir bölümü (alt sistemi) diğer bir bölümden başkalaştıran etkendir.

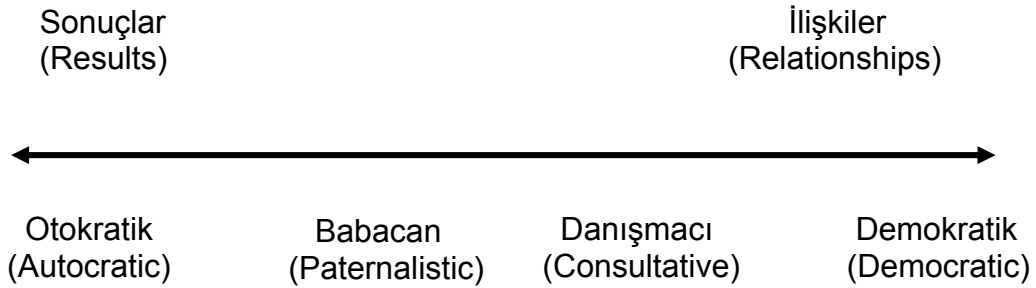
Yönetimsel Davranış Kuramları

Bilinen en iyi yönetim biçimi modellerinde her yöneticinin ilgilendiği iki ana konu vardır (Everard and Morris, 1996, 13):

1. Sonuca ulaşmakla ilgilenmek (görev odaklı).
2. İlişkiyle ilgilenmek (insan odaklı).

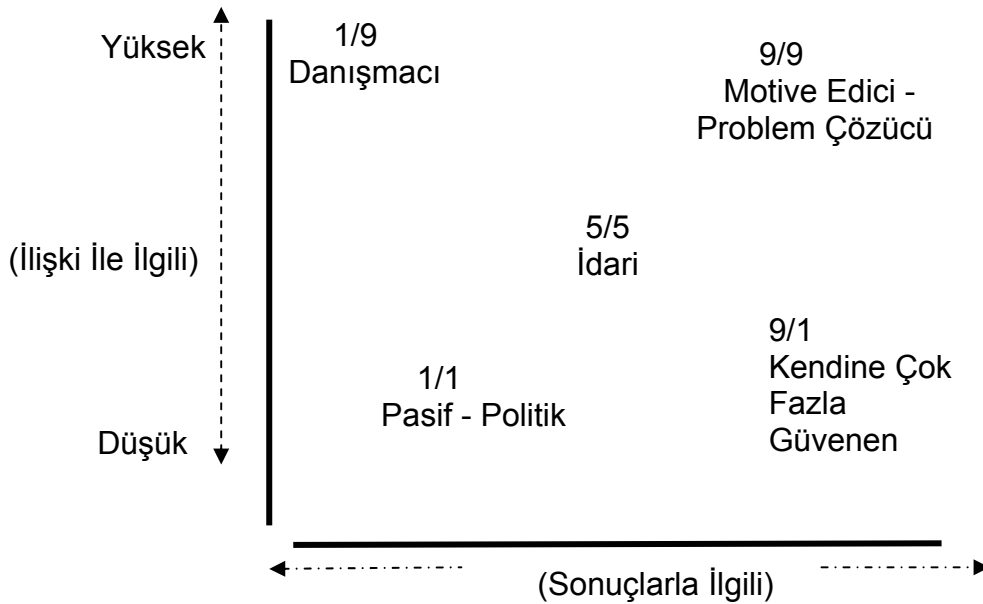
Önceki yönetim biçimi modelleri, örneğin Schmidt- Tannebaum (Tannenbaum and Schmidt, 1958), bu iki ilgi alanının birbirine zıt olduklarını ve bir

kişi ne kadar çok sonuçla ilgilenirse, o kadar az ilişkiye önem vereceğini veya bunun tam tersinin de doğru olduğunu belirtmişlerdir. Bu model şekil 1' de gösterilmiştir.



Şekil 1. Schmidt - Tanebaum (1958) Yönetim Biçimi Modeli

Bununla birlikte, bir sonraki yönetim biçimi modelinde, örneğin Blake Grid modelinde (Blake and Mouton, 1964) yöneticilerin sadece sonuç elde etmekle veya sadece ilişkiyle ilgilenmesi yerine ikisiyle de aynı anda ilgilenebileceği ortaya sürüldü. Bu biçimde amaç insanları kullanarak en iyi sonucun elde edilmesidir. Bu yönetim biçimiyle ilgili grafik şekil 2' de gösterilmiştir:



Şekil 2. İki Boyutlu Blake and Mouton (1964) Yönetim Biçimi Modeli

Şekil 2' de gösterilen yönetim modeliyle ilgili bazı yönetici davranışları aşağıdaki gibidir (Everard and Morris, 1996, 13–15):

1. Kendine Çok Fazla Güvenen (Assertive) :

- a. İşlerin kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister.
- b. Dinlemekten çok söylemeyi tercih eder.
- c. Diğer insanların düşünce ve fikirleriyle çok ilgilenmez.
- d. Meydan okunduğunda kavgacı bir yapıya bürünür.
- e. Personeli kontrol altında tutar.

2. Danışmacı Yapı (Solicitous):

- a. İnsanlarla ilgilenir.
- b. Sevilmek ister.
- c. Çatışmadan kaçınır, ikna etmeye ve pürüzleri gidermeye çalışır.
- d. Okul mutlu ise sorun yok demektir.
- e. Başarıyı, olduğundan yüksek göstererek över.
- f. Grup olarak yönetmeye meyillidir ve yardımseverdir.

3. Motive Edici - Problem Çözücü (Motivational / Problem Solving):

- a. Hedefleri vardır ve başarı bekler.
- b. Hedeflerin karşısındaki performansı takip eder.
- c. Zayıf performansa çözümler bulmak için personele yardımcı olur.
- d. Çatışmayı soğukkanlılıkla karşılar.
- e. Aksiyon planlarını izler ve kabul eder.
- f. Kendilerini ilgilendiren konularda personelin kararlara katılmasını sağlar.
- g. Yetkilerini paylaşır.

4. Pasif / Politik (Passive/ Political)

Bu tür yöneticiler ne sonuçla, ne de insanlarla ilgilenirler. Bu tip yöneticiler genellikle düş kırıklığına uğramış veya kendilerini baskı altında hisseden yöneticilerdir.

Pasif davranış:

- a. Gerektiğinden fazlasını yapmaz.
- b. Değişime karşı direnç gösterir.

- c. Kontrol edilmediğinde gevşek, tembel davranır.
- d. Oluşturulan kötü durumdan dolayı diğer insanları, bugünün neslini, yeniliği veya hükümeti suçlar.

Politik davranış:

- a. Daha çok statü ile ilgilenir.
- b. Çabuk eleştirir.
- c. Diğer insanların başarısızlıklarına dikkati çeker.

5. İdari Yapı (Administrative):

- a. Yönetmeliklerle hareket eder.
- b. Mevcut sistemi devam ettirir.
- c. Yaraticılık veya yenilikçilikten daha çok, dikkatli ve titizdir.
- d. Sabit fikirlidir.

Başaran (1998); yönetsel davranış kuramlarını dört kategoride ele alır. Örgütlerde çok değişik yönetim biçimleri uygulanmakta ve bunlar liderlik araştırmalarına da dayanılarak dört kümede toplanabilir. Otokratik uçtan demokratik uca doğru bir uzanım içerisinde bunlar (Başaran, 1998, 69);

1. Yetkeci,
2. Koruyucu,
3. Destekçi,
4. Birlikçi yönetim biçimleri denilebilir.

Bu yönetim biçimleri ile ilgili açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

Yönetim Biçimlerinin Niteliği

Bir örgütün yönetim biçimi, benzer özellikleri taşıyan ve benzer yönetim biçimini uygulayan yöneticilerin çoğunlukta olmasıyla belirginleşir. Yönetim biçimlerinin niteliği, altı yönden irdelenmiş ve bunların, ne anlama geldiği aşağıda açıklanmıştır (Başaran,1998, 69):

Yöneticinin özellikleri: Bir yöneticide liderlik özelliklerinin bulunması onun başarısını artırır. Ama atanmış yöneticilerde liderlik özellikleri olabilir de olmayabilir de. Bu olumsuzluğun dışında, her yönetim biçiminin, bir yöneticide olması gerektiğini düşündüğü ya da

varsaydığı özellikler vardır.

Görev yapısını kurma davranışı: Yönetici genellikle kurulmuş bir örgüte atanır. Ama kurulmuş bir örgütte de yönetici, işgörenleri örgütsel amaçlara yöneltirken, işgörenler arasında işbölümü yapar; görevlerini tanımlar; izlenecek ilke ve kuralları koyar; kendilerinden beklediklerini anlatır; onlara yeterli düzeyde yetke göçerir. Bu gibi işler bir bakıma örgütteki görev, işakımı ve yetke akımının yapısını yeniden kurma ve belirlemedir. İşlerin planlanması ve örgütlenmesi, bitimsiz bir süreçtir.

Görev davranışı: Yönetim biçimlerine göre yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine değişik düzeyde önem verirler. Kimi yönetici üretimin planlanan düzeyine çıkmasını amaç edinir ve bütün yetkesini bunun için kullanır. Kimisi ise üretimin istenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini sorun yapmaz. Yöneticinin üretime verdiği önem, görev davranışının niteliğini belirler. Yönetim biçimi, yöneticinin görev davranışının derecesine göre nitelik değiştirir.

İlişki davranışı: Bir yöneticinin yönettiği işgörenlerle toplumsal ve duygusal yönden kurduğu ilişki davranışı, bir başkasına benzemez. Yöneticinin çevresini oluşturan işgörelere yaptığı ruhsal destek; gösterdiği yardımseverlik, sıcaklık, güven, dostluk, ilgi gibi yakınlıklar örgütün yönetim biçimine göre değişir.

İşgörenin varsayılan özellikleri: Yöneticinin işgörelere bakış açısı, onunla kuracağı ilişkilerin temelidir. Başka bir deyişle, yöneticiyle işgörenin ilişkileri, yöneticinin içinde yaşadığı yönetim biçimine göre değişir.

Çalışma ortamı: Yönetimde insan ilişkilerinin niteliği, oluşturduğu ortama göre değişir. Yöneticinin yönetim biçimi, çalışma ortamının niteliğini belirlemede önemli etkidir. Ama kimi kez yönetici, istemese bile yönetim biçimini çalışma ortamına uyarlamak zorunda kalabilir. Her davranış gibi, yönetsel davranış da, içinde oluşturduğu ortamdan etkilenir.

Yetkeci Yönetim

Yetkeci yönetim biçiminin kaynağı ataerkilliktir. Adam Smith'in ekonomi kuramına dayanır (Başaran 1998, 69). Bu yönetim biçimi halen

yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.

Smith'e göre; insan ekonomik yararlarını en üst düzeye çıkarmaya yarayan eylem yollarını seçer. Bunun için bütün örgütlerinde ekonomik yararlarını en üst seviyeye çıkarması ve bunun için amaca ulaşan her türlü yola başvurması gereklidir (Başaran 1998, 69).

Yöneticinin Özellikleri: Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı bir örgütte şu yönetsel davranışlar bulunur (Başaran, 1998, 69). Yöneticinin erk kaynağı, genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Eğer yönetici yönetimde yeterli ise yasal ve makam erkini uzmanlık erki ile destekler.

Yetkeci yönetici, girişimcidir; genellikle tehlikeyi sever; sürekli gelişmek, ilerlemek ister; ülküsüne ulaşmaya çalışır; sert ve karardır; nesnel davranmaya çalışır; yetkisini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz. (Başaran, 1998, 70).

Yetkeci yöneticiye göre, yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmeli ve geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Ayrıca bu yönetici astlarını başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanır ve genellikle de başarıyı görmezlikten gelmektedir (Cherrington, 1994, 77–80).

Yetkeci yöneticinin güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, genellikle gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi şeklinde olur. Yetkeci yönetici ilke olarak, tek adam yönetimine inanır. Kararlarına kimseyi karıştırmaz; emirlerinin nedenlerini canı isterse astlarına açıklayabilir (Başaran, 1998, 70).

Yapıyı Kurma Davranışı: Bu yönetim biçiminde yönetici işlerin yapılmasını rastlantıya bırakmamak için her görevi özenle belirler, tanımlar ve tecrübeli kişilere vermeye çalışır. İş akımında, işgörenleri soluk almaksızın çalıştırabilmek için makineden, teknolojiyen, denetimden ve yatay insan ilişkilerinden yararlanır. Yetkeci yönetici, dar denetim alanlarından oluşan dik bir yetke sıra dizini kurar ve tüm yetkeyi elinde tutmaya özen gösterir (Başaran, 1998,70).

Görev Davranışı: Yetkeci yönetici, tüm yönetsel yeterliğini, örgütsel amaçların yüksek düzeyde gerçekleştirilmesine yöneltir. Görevlerin iş ölçünlerini, özenli ama olması gerekenden yüksek düzeyde koyar. İş

görenlerin görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu algılamalarına özen gösterir. Her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışır. Bu yönetici için insan, örgütteki görevini aksatmadan yapan bir makinedir (Başaran 1998, 70).

İlişki Davranışı: Yetkeci yöneticinin, astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Yetkeci yönetici, işgörenlerle bu biçimsel ilişkileri için birçok kural koyar. Bu yönetim biçiminde yönetici, işgörenlerin işleriyle ilgili yakınmalarından hoşlanmaz ve işgörenlerinden iyilik ya da kötülükle, koşulsuz kendine itaat, bağlanma; uysallık ve sorun çıkarmama davranışları ister. Yetkeci yönetici, işgörenlerin işten doyumunu sağlamak; örgüte uyumsuzluklarını gidermek; davranışlarını değiştirmek; takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz. İşgörenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkiyi kullanır (Başaran, 1998, 71).

Yetkeci yönetimde iletişim tek yönlü olarak işler; kararlar hep emir şeklinde yukarıdan aşağıya gelir. (Kazmier, 1978, s. 317).

İşgörenin Varsayılan Özellikleri: Yetkeci yöneticinin işgörenler için geliştirdiği görüşlerin pek çoğu dogmatiktir. Yetkeci yönetim biçiminin görüşüne göre, bir örgütte işgörenler iki sınıfa ayrılır:

1.Yönetenler: Yönetenler güvenilebilen; örgütsel amaçlar için vargüçlerini harcayabilen; yüksek amaçlar ve gereksinimler için güdülenebilen; yüksek nitelikli seçkin kişilerdir.

Bu yönetim biçiminde yöneticiler, her şeyi ve en iyisini bildiklerini varsayarlar. (Davis, 1984, s. 127).

2. Yönetilenler: Yönetilenler ise güvenilmez, ancak parayla yakın amaçlar için güdülenebilen; etkin olmaktan çok edilgen; dıştan denetlenebilen; yalnız çıkarları için çalışan, duyguları bile yönetenlerce denetlenebilen; zorla çalıştırılabilen, sürekli korunmak isteyen duygusal kişilerdir (Başaran 1998, 71).

Yetkeci yönetim işgörenlerin pasif ve hatta örgütün amaçlarının karşısında olduğunu varsayar (Davis, 1984, 127).

İşgörene sadece üretime yaptığı katkı nedeniyle değer verilir. İşgöreninin kendi başına bırakıldığında, gevşekliğe ve kayıtsızlığa kayabileceği düşünülür (Cem, 1971, 73).

Çalışma Ortamı: Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde ast işgörenlerin, gönül gücü (moral), yaratıcılığı, yönetime güveni, amaçlara güdülenmesi ve işten doymu en düşük düzeydedir (Başaran, 1998, 71). Yetkeci yönetim, üretim alt sistemleri tekdüze işler yapan, çevresi ve teknolojisi değişmediği için uyarılma alt sistemine gerek olmayan örgütlerde uygulanabilen bir yönetim biçimidir. Gözlenebilir değişikliğe uğramayan bu tür örgütlerin çalışma ortamında görev tanımları belirgin değildir, amaçlar değişmez, iş akımı ve sıra dizini esnemez ve astların yönetime katılmasına gereklilik duyulmaz (Başaran 1998, 71).

Bu yönetim biçiminden hoşlanan işgörenler olmakla birlikte, işgörenler bu yönetim biçiminden genellikle hoşlanmazlar. Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işe gelmeyen, işi bırakan işgören sayısı fazladır. (Cherrington, 1994, 80)

Koruyucu Yönetim

1930'lu yıllarda insan ilişkileri akımının etkisiyle örgütlerde, işgörelere daha insancıl davranılması yaygınlaşmaya başladı, işgörelere iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme görüşü, koruyucu yönetim biçimini ortaya çıkarttı (Başaran, 1998, 72).

Bu yönetim biçiminde işgörelere fizyolojik gereksinmelerini karşılamış olduğu varsayımından hareketle, insanların güvenlik gereksinmelerine yöneleceği varsayılmaktadır (Davis, 1984, 130).

Bu yönetim biçiminde yönetici, tatlı olmaktan ötede, işgörelere ekonomik doyum yoluyla örgüte bağlamayı; böylece onun var gücünü örgütün etkililiği için kullanmayı hedeflemektedir.

Yöneticinin Özellikleri: Koruyucu yönetici, işgörelere iyi ilişkiler kurması yönünden toplumsal insan, çoğu zaman duygularıyla davrandığı için duygusal insan, kimi zamanda işi, işgörelere istencine bıraktığı içinde yönetici yönetici özellikleri gösterir. Koruyucu yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır (Başaran 1998, 72). Koruyucu yönetici, işbirliği yapmadaki becerikliliği, kural koyma ve kurallara uymadaki ustalığı ile toplumsallaşmış bir kişidir.

İşgörenleri düşünür, korur, güvenir ve onlara dayanır. İşgörenlerle dost olmayı sever. Koruyucu yönetici, işgörenleri işe güdülemede, etkilemede ve özendirilmede parayı araç olarak kullanır. İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaya özen gösterir (Başaran 1998, 72).

Yönetici işgörenlerin ekonomik yönden doyumunu sağlayarak, onların örgüte bağlanmasını ve güçlerini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde harcamasını hedeflemektedir. (Davis, 1984, s. 129).

Yapıyı Kurma Davranışı: Koruyucu yönetici, örgütünde işbölümünün özenle yapılmasına ve görevlerin tanımlanmasına kılavuzluk eder. İşbölümü ve görev tanımlarını, ast yöneticilerine yaptırır. Örgütte iş akımı, işgörenlerin girişimiyle ve kendiliğinden oluşur. İşin niteliğine göre çalışma kümeleri kurar. Örgütün yetke sıra dizini katı değildir. Koruyucu yönetici, gerektiğinde yetkesini astlarına devreder. Çok önemli konuların dışında hesap sormaz (Başaran 1998, 73).

Görev Davranışı: Koruyucu yöneticinin görev davranışı ilişki davranışına bakarak düşüktür. Kendini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görmesine karşın, tam gerçekleştirilmesi için sorumlu görmez. Koruyucu yönetici, işleri planlar, kaynakları örgütler, işgörenleri eşgüdümle ve iletişimi sağlamaya çalışır. İşgörenlerle ilişkilerini bozma pahasına üretimi artırma girişimini göze alamaz (Başaran 1998, 72).

İlişki Davranışı: Koruyucu yöneticinin yönetimi, görev davranışından daha çok ilişki davranışıdır. Koruyucu yönetici, işgörenlerin önce temel gereksinimlerinin sonra da güvenlik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması için çaba gösterir (Başaran 1998, 72). Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işgörenler arasındaki ilişkilerin iyi olması nedeniyle çatışmaya pek rastlanmaz. Her işgören, elinden geldiğince astının ve üstünün gönlünü kırmamaya çalışır (Başaran 1998, 73). Ancak hiçbir örgüt bulamazsınız ki çatışma olmasın, örgütte ortaya çıkan çatışmaları koruyucu yönetici, gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözmeye çalışır. Koruyucu yöneticinin, gerektiğinde çalışma kümeleri kurması dışında işgörenlerin takım ruhu geliştirmeleri için girişimde bulunduğu pek görülmez. Bireysel çalışmalara daha çok önem verir.(Başaran 1998, 73)

İşgörenin Varsayılan Özellikleri: Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenin, güvenlik ve toplumsal gereksinimleri karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanır. Bu örgütlerde genellikle yarışmasız, zorlanmasız bir ortamda çalışmayı seven, ussallıktan çok duygusallığı güçlü olan ve orta düzeyde eğitilmiş işgörenlerin çalışacağı varsayılır (Başaran 1998, 73).

Çalışma Ortamı: Örgütte işgörenlerin toplumsal ilişkilerine elverişli bir ortam yaratılmıştır. İşgörenlerin toplumsal gereksinimleri, örgütün imkanları ölçüsünde karşılanır. İşgörenlerin gönül gücü yüksektir. Örgüt ortamı toplumsal gereksinmelerin karşılanmasında dayanışmaya, işbirliğine elverişlidir. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, temel alt sistemlerin (üretim, alışveriş, uyarılma) den daha çok destek alt sistemleri (yönetim, yaşatma) güçlüdür. (Başaran 1998, 73).

Koruyucu bir ortamda çalışan işgörenler yaşamlarından mutlu ve hoşnuturlar. İşe karşı pek fazla istekli değildirler ve kendilerinden beklenen kadar üretimde bulunurlar. Bundan dolayı işgörenlerin çoğu kapasitelerine yakın bir üretimde bulunmazlar ya da kapasitelerini geliştirmek için çaba göstermezler (Davis, 1984, s. 130).

Destekçi Yönetim

Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesi örgütlerde destekçi yönetim anlayışının benimsenmesine yol açmıştır. İşgörenlerin yüksek düzey gereksinmelerinin karşılanmasını ve yönetime katılmasını hedefleyen destekçi yönetim biçimi, yönetimi işgörelere destek hizmeti; yöneticiyi ise örgütsel lider olarak görme ilkesine dayanır (Başaran 1998, 73).

Yöneticinin Özellikleri: Yönetici, örgütsel liderlik özelliklerini gösterir. Böyle bir yönetici, girişimci örgütçü ve etkin bir liderdir. Destekçi yöneticinin erk kaynağı, örgütsel liderliğidir. Örgütsel liderin erk kaynağı ise, astlarının kabul alınıdır. Yöneticinin kişilik özellikleri, yönetimde ve üretimde uzmanlığı, doğal olarak, işgörenlerin lidere yapma ve yaptırma hakkı vermelerine neden olur. Destekçi yönetici işgörelere eşit davranır, kişiler ve gruplararası ilişkilere özen gösterir, arkadaştır (Tosi, Rizzo, Carroll, 1995, 522–523).

Destekçi yönetici, başarılı olmada, işgörenler için en iyi güdülenmenin etkileme ve özendirme güdüsü olduğuna inanır. İşgörenlerde takım ruhunu geliştirmeye, onlar için işi çekici kılmaya çalışır. Destekçi yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenleri desteklemeyi, onlara ortam hazırlamayı görev bilir, işgörenlerin yönetime katılması taraftarıdır. İşgörelere danışmanlık hizmeti verilmesine ve bu hizmette yöneticinin de yeterli olması gerektiğine inanır (Başaran 1998, 74).

Yönetici, işgörelere önemli ölçüde güvenir, işgörelerin sorumluluk almaya hazır olduklarını, örgütsel amaçlar için çalışacaklarını ve kendilerini geliştireceklerini bilir. (Davis, 1984, 131; Kazmier, 1978, 317).

Yapıyı Kurma Davranışı: Destekçi yönetici işbölümünü, görev tanımlarını işgörelere birlikte yapar. İşbölümü ve görev tanımları gerektiğinde değişebilir ve esnetilebilir. İş bittikten sonra, yeni iş için işbölümü ve görev tanımları yeniden yapılabilir (Başaran 1998, 74).

Destekçi yönetimde iş akımı, işlerin niteliğine göre düzenlenir. Yetke sıra dizini, esnek ve az basamaklıdır. Bir başka ifadeyle, destekçi yönetici, gerektiğinde ve her an yetkesini İşgörelere devretmeye hazırdır. Yetke göçerimi işin zamanına, özelliğine ve işgörelinin kişiliğine göre değişebilir. (Başaran 1998, 74).

Görev Davranışı: Destekçi yöneticinin görev ve ilişki davranışı birbirine denktir. Yönetici, her iki davranışında da en yüksek düzeye çıkmaya çalışır.

Destekçi yönetici, işgörelinin örgütsel amaçlara ulaşmaları için en iyi ortamı hazırlar. İmkânlar ölçüsünde işgörelinin de karar verme sürecine katılmalarını sağlar. Uygulama programlarını, kaynakların eşgüdümünü özenle yapar. (Başaran 1998, 74).

Destekçi yönetimde, örgüt, iletişimle özdeşleşmiştir. Destekçi yönetici, işgörelilerle çok yönlü ve açık bir iletişim kurmaya özen gösterir. Destekçi yöneticinin denetimi, özele değil, genele; kişilere değil, performansa yöneliktir. İşgörelinin önerilerini itina ile dinler, işlerinde yaratıcılıklarını destekler. Örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından izler. Destekçi yönetici, örgütü çevreye uyarlar. (Başaran 1998, 74).

İlişki Davranışı: Yönetici, işgörelilerle olumlu ve etkili bir ilişki

kurmaya çalışır ve bu yönde her fırsatı değerlendirir. Destekçi yönetici, işgörenlerin alt düzey gereksinmelerini olduğu kadar, üst düzey (özgerçekleştirme) gereksinmelerini de karşılayacak bir ortam hazırlayarak, işten doyumlarını sağlamaya çalışır.

Destekçi yönetici, işgörenler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları, işgörenlerin ve örgütün yararlarını dengeleyerek yönetir. Çatışmaların ortaya çıkardığı yeni düşüncelerden yararlanmaya çalışır; fakat örgüte ve işgörelere zarar verecek düzeye getirmemek için de, en etkin yöntemleri kullanarak, çatışmaları yönetir (Başaran 1998, 74).

Destekçi yönetici, içlerinden birisi olarak işgörenlerin dilek, öneri ve düşüncelerine her an açıktır. İş görenleri içtenlikle dinler ve düşüncelerinden yararlanır; bunları uyguladığında da önerenlere gönderme yapar ve onları ödüllendirerek onurlandırır (Başaran, 1998, 75).

İşgörenin Varsayılan Özellikleri: İnsanın bilişsel gücünün sınırı bilinmemektedir ve yaratıcıdır. Örgütün bu gizil güçten yararlanması, etkililiğini yükseltmesi için zorunludur. Uygun ortam sağlandığı zaman, işgörenler örgütsel amaçları benimseyebilir, amaçları gerçekleştirmek için sorumluluk alabilir ve hatta sorumluluğu isteyebilir. İşgörenler kendi gereksinmeleri ile örgütün amaçlarını dengeleyebilir ve bunlar için vargücüyle çalışma çabası içine girer. (Başaran, 1998, 75).

İş görenlerin güdüleri, gereksinmeleri sınırsız olup, bu sınırsız güdüleri ve ihtiyaçları yaşamı boyunca değişiklik gösterir. Örgüt bu değişmeye olumlu bir ortam hazırlamalı ve yön vermelidir.

İnsanca yaşamak, insanca davranılmak, insanın en doğal ve en önemli hakkıdır. İşgören, yeterlikleriyle yalnız görevini yapmakla kalmamalı, yönetime de katkıda bulunmalarını örgüt sağlamalıdır. (Başaran, 1998, 75).

Çalışma Ortamı: Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütte, işgörenlerin işten doyumlarına ve örgütsel amaçların gerçekleşmesine imkan sağlayan bir ortam vardır. Her işgörenin işinde başarılı olmasını destekleyen bir iklim oluşturulmuştur. Bu ortam, işgörenin kendini geliştirmesine, özdenetimine, yaratıcılığına ve özgerçekleştirmesine elverişlidir. Böyle bir ortamda, işgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksektir. Sorunlar, işgörenlerin oluşturduğu takımlarca çözülmektedir.

Birlikçi Yönetim

Yüksek düzeyde akademik ve uzman işgöreni çalıştıran örgütlerin çoğalması ve bu örgütlerin yönetimi için arayışların artması 1970'li yıllardan sonra Birlikçi Yönetim biçiminin yayılmasına yol açtı.

Birlikçi yönetim, işgörenlerin özdenetimine, özyönetimine dayanan; mesleki coşkularla özgerçekleşme gereksinimlerini sağlayan; karşılıklı katkılarıyla takım çalışmaları yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir (Başaran, 1998, 76).

Yöneticinin Özellikleri: Birlikçi yönetici, yerine göre girişimci, savaşımçı ve yüklenici örgütsel bir liderdir. Örgütü ve işgörenleri ile onurlanır. Kendini, özellikle yönetimdeki yeterliliğini sürekli geliştirmeye ve yenileştirmeye çalışan kendini gerçekleştirmiş bir yöneticidir.

Birlikçi yöneticinin erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığı; örgütsel liderliğidir. Birlikçi yönetici yasal ve makam erkine başvurmaz; yönetsel erkini işgörelere göçerdiği için, ancak takımın bir üyesi olarak takım içinde uzmanlık erkinin gereğini yerine getirir. Birlikçi yönetici, işgörelerin yüklendikleri işlerde gerekli kararları vermelerini ve problemleri çözmelerini ister. Gerekirse yönetimde bir uzman olarak işgörelere karar vermede ve problem çözmeye onlara liderlik eder. Bu yönetim biçiminde yönetici, işgöreleri güdülemek, etkilemek ve özendirmek için girişimde bulunmaz. Bu işi takım çalışanlarına ve takım liderlerine bırakır (Başaran, 1998, 76–77).

Birlikçi yönetici, insanın üstünlüğüne ve özgerçekleştirme gereksinimini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir. İnsanın karmaşık (bilişsel, duyuşsal) bir yapıda olduğunu ve sürekli değişim ve gelişim içinde olduğuna inanır.

Yapıyı Kurma Davranışı: Birlikçi yönetici, yapılacak işleri işgörelerin önüne serer; işbölümünün işgörelerce yapılması için onlara kılavuzluk yapar. Örgütün işlerinin çoğunluğu takımlarla yapılır. Takım liderleri takım çalışanlarınca seçilir.

Örgütün iş akımı, çoğunlukla takım başkanı ya da yöneticilerince;

günlük ve destek hizmetlerinin iş akımı, yönetici tarafından ya da uzmanlar tarafından belirlenir. Örgütün belirgin bir yetke sıra dizini bulunmaz, örgütte takım başkanına ya da yöneticisine, göçerilmiş yetkenin etkili kullanılması sağlanır. Takım, görevinin etkililiğinden önce kendine sonra da üst yöneticiye karşı sorumludur (Başaran, 1998, 77).

Görev Davranışı: Birlikçi yöneticinin görev davranışı, ilişki davranışı gibi en yüksek düzeydedir. Birlikçi yönetimle hem örgütün amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesi, hem de işgörenlerin gereksinmelerinin en üst düzeyde doyurulmasına çalışılır. Ayrıca her zaman astlar iş ile ilgili kararları birlikte alır; iletişim kanalları açıktır; iş konusunda her düzeyden gelen öneriler dikkatle incelenir; bilgi saklanmaz ve doğru biçimde ilgili birimlere aktarılır. Örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleşmesi, böylece örgütün etkili olması yöneticinin idealidir. Bu ideale tek başına ulaşmasının mümkün olmadığını bilir, bu ideallere ancak işgörenler aracılığıyla ulaşabilmesinin mümkün olduğuna inanır ve işgörenlerine güven duyar (Kazmier, 1979, 317; Davis, 1984, 115–116; Başaran 1998, 77).

Yönetim kararları; kararların planlanması, programlanması, kaynakların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi; iyi bir iletişimin kurulması, işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, takımların yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Yönetici, yönetim süreçleri ve işlevlerinin sonuçlarına ilişkin takımlardan bilgi alır, problem varsa kendine düşen görevi üstlenir ve gerekirse problemin çözümü için alternatifler önerir.

İlişki Davranışı: Birlikçi yöneticinin işgörenlerle ilişkisi yetişkin – yetişkin ilişkisidir. İnsanın üstünlüğüne ve yaratıcılığına inanan bir kişi olarak, insanın onuruna ve haklarına saygılıdır. Her işgörenin gereksinimlerini doyumalarına, kendilerini gerçekleştirmelerine ve özgerçekleştirmelerine yardımcı olur (Başaran, 1998, 77).

Takımlarda ortaya çıkan çatışmaların yönetimi takım başkanlarının görevidir. Birlikçi yönetici kendine yansıyan çatışmaların çözümünü ilgili işgörenlerle birlikte bulmaya çalışır. Çatışmaların çözümünde ortaya çıkan, işgörenlerin görüş ayrılıklarının (çatışmaların) her biri, ders alınması gereken birer düşünce, zenginlik ve yaratıcılık kaynağıdır. Yüksek düzeyde yetişmiş işgörenlerin örgüte uyumu, örgütün kronikleşmiş kuralları yüzünden zor olur.

Birlikçi yönetici, uyum sorunları için konunun uzmanlarından yararlanma yoluna gider.

Birlikçi yönetimle her işgörenin üretim, işten doyum, örgüte uyum, örgütü yaşatma ve yönetime katılma davranışlarının en yüksek düzeye çıkabileceği varsayılmaktadır (Başaran, 1991, 218).

İşgörenin Varsayılan Özellikleri: Bu yönetim biçiminde; insanın, bilişsel ve duyuşsal gücünün, dolayısıyla gizil güçlerinin sınırı bilinmemektedir. İnsan, bu gizil güçlerini gereksinimlerini karşılamak için kullanır. Bu gereksinimlerin en üst basamağı kendini gerçekleştirme basamağıdır. Her insanda bu gereksinimini gerçekleştirmek için çaba sarf eder. İnsanın başarıya ulaşma güdüsü önemli bir güdüdür. İnsan iyi bir ortam bulursa, başarının en üst noktasına ulaşır.

Örgütün amaçları ile iş görenlerin amaçlarını dengelemek ve bağdaştırmak olanaklıdır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticinin liderlik davranışı göstermesi gerekir.

Çalışma Ortamı: Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde, çalışma ortamı takımlarca düzenlenir. Her takımın başkanı ve üyeleri, kendi ortamlarını kendi özelliklerine göre oluşturdukları için, örgütte bir ortam çeşitliliği vardır. Fakat bu çeşitlilik, bütünlük (birlik) içinde uyumlu bir görünüm sağlar.

Genel görünümüyle örgüt ortamı, iş görenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemleri denemelerine; önerilerini özgürce söylemelerine; eleştirilerini açıkça yapabilmelerine ve problemlerini çözebilmelerine uygundur.

Başıboş Yönetim

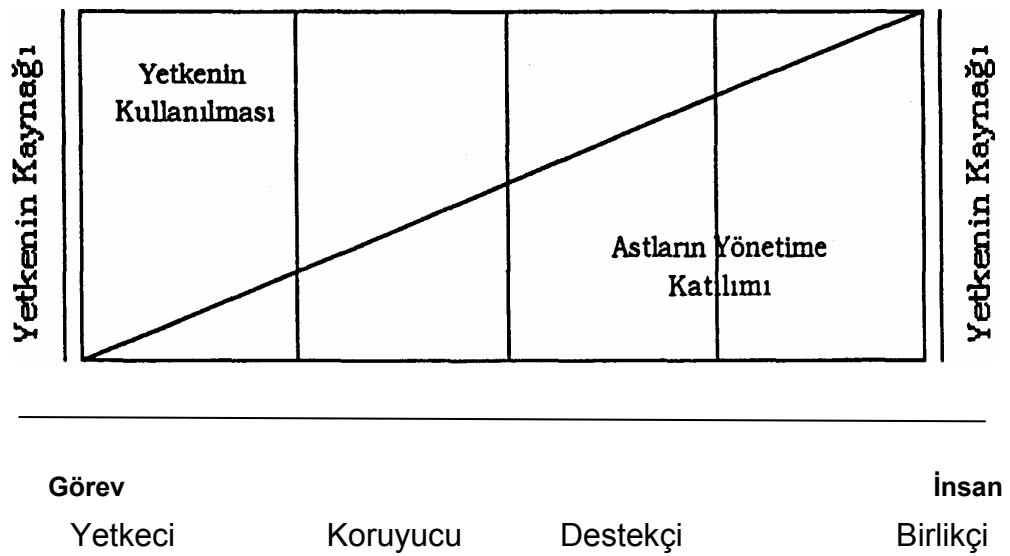
Birçok kaynakta liderlik biçimi olarak da anılan başıboş yönetim biçimi, aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir (Başaran, 1998, 78). Başıboş yönetimde işgörenler dışarıdan bakanlar için çalışıyormuş gibi görünür; oysa örgütün amaçlarına işgörenlerin katkısı yok denecek kadar azdır. Yönetici işgörelere karışmaz ve örgüt içi sorunlardan uzak durur. (Cem, 1971, 95).

Bu yönetim biçimi etkili bir yönetim gösteremeyen örgütlerde ortaya

çıkart ve yöneticilerin yetkilerini kullanmamalarından kaynaklanır

Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Örgütlerde çok değişik yönetim biçimleri uygulanmaktadır. Bunlar yetkeci uçtan, demokratik uca doğru bir uzanım içindedirler (Şekil 3) ve aynı zamanda yönetim uygulamasının tarihsel evrimini yansıtır.



Şekil 3. Yönetici Davranışları (Özcan, 1996, 25)

Örgütlerin yönetilmesinde tek bir doğru yol yoktur. Bu daha çok, tarihsel koşullara, örgütün amacına ve en önemlisi yönetimin insan hakkındaki sayıltıları ile örgüt üyelerinin gerçek özellikleri arasındaki uygunluğa bağlıdır. Yöneticinin işgörenler hakkındaki sayıltıları bir ölçüde yöneticinin yönetim biçimini belirler (Schein, 1978, 62- 63).

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

Yönetim biçimlerinin uygulamasının ortaya koyduğu sonuçlar açısından bakıldığında, (Tablo 1) yönetim biçimleri, dayanakları, yönelimleri.

işgörenin yönelimi, psikolojik sonuçları, işgörenlerin karşılanan gereksinimleri, işgörenin ulaştığı edim düzeyleri ve ahlak ölçütü açısından birbirlerinden ayrılmaktadır.

TABLO 1
YÖNETSEL DAVRANIŞ KURAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

	Yetkeci	Koruyucu	Destekçi	Birlikçi
Dayanağı	Erk	Ekonomik Kaynaklar	Liderlik	Karşılıklı
Yönetmel Yönelimi	Yetke	Maddesel Ödüller	Destek	Takım Çalışması
İşgören Yönelimi	İtaat	Güvenlik	Edim	Sorumluluk
Psikolojik Sonuç	Kişisel Bağımlılık	Örgütsel Bağımlılık	Katılma	Özdenetim Özyönetim
Gereksinmelerin Karşılanması	Fizyolojik Gereksinmeler	Güvenlik Gereksinmeler	Yüksek Düzey Gereksinmeler	Özgerçekleştirme
Edimsel Sonuç	En az düzeyde	Edilgen İşbirliği	Uyandırılmış Güdüler	Bazı Mesleksel Coşkular
Moral Ölçütü	Uysallık	Doyum	Güdüleme	Görev ve Takım İçin

(Davis, 1983, 111)

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde yönetici erkini, yasal kaynakların sağladığı yetkeden (authority) ve geleneklerden alır. Koruyucu yönetim biçiminin dayanağı, ekonomik kaynaklardır. Örgütsel verimliliği artırmak için, parasal ödüller önemli bir etken olarak kullanılır. Destekçi yönetim biçiminin dayanağı, yetkeden, ekonomik kaynaklardan çok liderliğe dayanmaktadır. Yöneticinin liderliği ile örgüt içinde geliştireceği ortamda, her işgörenin örgütte kendi yeterlik ve ilgilerine uygun bir iş yaptığında örgüte katkıda bulunmasının destekleneceği varsayılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminin dayanağı, işgörenlerin karşılıklı katkılarıdır. Her işgörenin, ortak

amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunacağı bir şeylerin olması, katkıda bulunmayı duyması, görmesi asıldır (Başaran, 1982, 93-98).

Yetkeci yönetim biçiminde, işgörenden beklenen itaattir. İşgören yöneticiye itaat etmek zorundadır. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenin, güvenlik ve toplumsal gereksinimleri karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanılır. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde işgörenin edilgen olmaktan çok etkin olmayı; örgütsel amaçlara karşı olmaktan çok örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekeni yaratmayı; sorumluluktan kaçmaktan çok sorumluluk aramayı; yönetimce fırsat verildiğinde yönetime katılmayı isteyen yapıda olduklarına inanılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminde, işlerin yapılmasında kullanılan yöntem takım çalışmasıdır. Takım çalışmasında işin niteliği gereği kim daha yeterli ise o anda o liderdir. Duruma göre yeterli kişiye göçerilebilen bir liderlik anlayışı vardır. Yönetici, örgütsel lider olarak, bu durumsal liderliğe gereken ortamı yaratan kişidir. Takım çalışmasında her işgören, takım çalışmasının, yapılan işin gereği olan sorumluluğu gönüllü olarak kabul etmektedir. Her işgören, yöneticinin, istediği için değil, işinin gereği olarak yüklendiği sorumluluğu için edimin niteliğini, niceliğini yükseltmektedir (Başaran, 1982, 93-98).

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işgörenler yöneticiye itaat etmek zorundadırlar. Dolayısıyla, bağımlılık, örgüte değil, yöneticiyedir. Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, koruyucu yaklaşım işgöreni örgütsel bağımlılığa götürür. Bu bağımlılık, yöneticiden çok örgütne kendisinedir. Çünkü, işgörenin sağladığı parasal olanaklar, yönetimce değil, örgütçe sağlanmaktadır. Destekçi yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, yöneticinin desteğinin yönü işgörenlerin itaat etmesi, parasal güvenceye kavuşturulması değil, edimlerinin nicelik ve nitelikçe gelişmesidir. Bu desteğin sonucu olarak da, işgörenlerin örgüte katılma duygu ve isteklerinin yükseleceği varsayılmaktadır. Birlikçi yönetim biçiminde, her işgörenin (kendi kendini) özdenetimi, özyönetimi gerekmektedir. Sorumluluğu yüklenen işgörenin, takım içinde kendine düşen görev ve rolü yapmak için kendini geliştirmesi, kendi kendini denetim altına alması gerçekleşmektedir. Bunun sonucu olarak da işgören, daha yüksek düzeydeki gereksinimleri

karşılanarak "özgerçekleştirme" basamağına ulaşmaktadır (Başaran, 1982, 93-98).

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, kurallara, buyruklara uysallık derecesi yükseldikçe, işgörenin törel değeri de yükselir. İşgörenin uysallık derecesi konuşmadan, olumsuz tutum takınmadan verilen buyrukları yerine getirmeye çalışmasındaki beğenilebilirliğidir. Koruyucu yönetim biçiminin moral ölçütü, işgörenin örgütten sağladığı doyumun derecesidir. Eğer, işgören örgüt içinde, mutlu, uyumlu, iyi ilişkiler içinde ise işgöreninde morali yüksektir. Destekçi yönetim biçiminin moral ölçütü, işgörenin güdülenmesinin derecesidir. Bu yaklaşımla, işgören fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerinin üstünde daha yüksek kademedeki gereksinmelerin doyurulması için güdülenmektedir. Birlikçi yönetim biçiminin moral ölçütü, işgörenin üyesi olduğu takımda kabul edilen önerilerinin nicelikçe ve nitelikçe yüksekliği, bunun sonunda ulaştığı güdülenme ve psikolojik doyumun derecesidir (Başaran, 1982, 93-98).

Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yurtiçinde ve yurtdışında yapılan konuyla ilgili araştırmalara ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1975) denekleri, Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri, ilk öğretmen okulu müdür ve öğretmenleri olan "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" araştırmasında, on sekiz yeterlik alanına giren doksan yönetici yeterliği ile ilgili görüşler belirlenmiştir. Yeterlik alanları olarak, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, eğitim- öğretim, yetki ve sorumluluk, liderlik, iklim, eğitsel kollar, rehberlik, disiplin, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, işletmecilik, yardımcı hizmetler, demirbaş işleri alınmıştır. Bursalıoğlu, okulda olumlu bir hava yaratmak için, yöneticiden beklediği davranışları aşağıdaki beş yeterlikte birleştirmiştir:

1. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,
2. Ödül ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
3. Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
4. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme,
5. Ortak kararların uygulanmasına örnek olabileme.

Ergun (1979), bir bakanlığın üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında şu on liderlik boyutu dikkate alınmıştır: Hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyelik, temsil, bütünleşme, örgüt, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişim, kabul ya da tanıma, hizmet üretimi. Araştırma sonucunda özellikle siyasal nedenlerle yapılan atamalar ve yer değiştirmeler sonucu üst düzey yöneticilerinin belli bir grubun başında uzun süre kalmadıkları gözlenmektedir. Bakanlıktaki tümü erkek olan 20 üst düzey yöneticiden yalnızca 5' i, 4 yıldan uzun süre belli bir birimin başında sürekli olarak bulunmaktadır. Bunun dışındakilerin çoğu 1 yıldan az süredir aynı birimi yönetmektedir. Buna karşılık yöneticinin dışında kalan grup üyelerinin birbirlerini daha uzun süreden beri tanıdıkları ve bir arada çalıştıkları anlaşılmaktadır. Yönetici davranışı ve biyografik veriler arasındaki korelasyonun düşüklüğü yüzünden ihtiyatla karşılanması gerekli şu eğilimler saptanmıştır:

1. Bir arada uzun süreden beri bulunan gruplarda yöneticilerin grup eylemlerini kolaylaştıran, önerilerde bulunan bir lider olmaktan çok, hükmetme özellikleri belirginleşmektedir.
2. Uzun süreyi birlikte geçiren gruplarda yönetici, astlarının gözünde, hükmedici ama yaratıcı olmayan bir rol kazanmaktadır.
3. Yaşlı yöneticiler daha hükmedici bir davranış göstermektedir, buna karşılık üyelik davranışı skorları daha düşüktür.

Araştırma genel sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerinin astlarına bilgi verme yönünden iletişim davranışlarının yetersiz kaldığı, buna karşılık astlarından sürekli bilgi istedikleri görülmektedir. Yöneticilerin yeniliklere, yeni düşüncelere ve uygulamalara karşı çokça açık olmadıkları da anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin daha çok, rahat bir grup atmosferi yaratarak üyelerin gruba uymalarının özendirilmesine, üyeler arasındaki çatışmaların azaltılmasına özen gösterdikleri anlaşılmaktadır. Örgütün daha çok başarı ve üretim için çaba göstermeye zorlanması yöneticilere çokça önemsenmeyen bir konu olarak görülmektedir.

Akdeniz'in (1980) "Lise Müdürlerinin Yeterlikleri" araştırmasının amacı, yöneticilerde olması gereken ve olan yeterlikleri belirlemektir. Denekleri, Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri, lise müdür ve öğretmenleri olan bu çalışmada, karar, planlama, örgütlenme, iletişim eşgüdüm, değerlendirme, yetki ve sorumluluk, liderlik, hava, öğrenci, kişilik hizmetleri, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, demirbaş kullanma ve koruma olmak üzere on dört yeterlik alanı saptanmıştır (Başar, 1994, 16).

Kabadayı (1991), okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmesi arasındaki ilişkileri araştırdığı çalışmasında, iş doyumuna ilişkin şu bulgulara ulaşmıştır. Öğretmenlerin en çok otonomi, güvenlik ve kendini gerçekleştirme, saygı ve sosyal ihtiyaç alanların da doyumsuzluk duymakta oldukları, bu doyumsuzluk alanları ile liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu, ayrıca öğretmenlerin ihtiyaçlar hiyerarşisinin her birinde algıladıkları bu doyumsuzluğun öğrenim değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İncir (1990), "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışmasında; üstlerin denetimi olmadan; otokontrolün orta ve alt kademelerde yapılabileceğini, ilgi ve takdirin iş doyumunu artırdığını belirtmiştir.

Minibaş, (1990) yılında, "Özel ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu" üzerine bir çalışma yapmış ve şu sonuca ulaşmıştır. "Özel okullarda görev yapan öğretmenler resmi okullarda görev yapan öğretmenlere oranla daha yükseliş tatmini bulmakta, daha çözümcü, saldırganlıktan uzak ve sorumluluk alıcı olabilmektedir".

Bilgin (1990), "Yönetime Katılmanın Verimliliğe Etkisi" çalışmasında, Türkiye'de yönetime katılma uygulamasının sembolik bir

niteliğe sahip olduğu bulunmuştur (Aldemir, 1996, 37).

Atlas, (1992) "Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyum Düzeylerinin Analizi" adlı araştırmasında, endüstri yöneticilerinin iş doyumlarını eğitim yöneticilerine oranla daha yüksek bulmuştur.

Zoraloğlu (1992), "Okul Yönetimine Yansıtılmakta Olan Çevresel İstemler ve Yönetici Davranışları" araştırmasında, okula yönelik çevresel istemlerin fazla olmadığını; buna bağlı olarak, okul-çevre ilişkisinin de istenilen düzeyde olmadığını belirtmektedir.

Tahta (1995) "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarının Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelemesi" adlı çalışmasında öğretmenlerin iş doyum faktörlerinden elde edilen verilere göre teftiş faktörü yönünden resmi kurumlarda çalışan öğretmenler, özel kurumlarda çalışanlara göre daha doyumlu, birlikte çalışan kimseler faktöründe resmi okullarda çalışanlar daha fazla doyumlu, yöneticinin yönetim anlayışı yönünden özel okullarda çalışanların daha az doyum sağladıklarını tespit etmiştir.

Başka bir araştırma Erkan Tabancalı tarafından 1995 yılında İstanbul'daki ilköğretim okul müdürleriyle ilgili yapılmıştır. Bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" boyutlarıyla ilgili liderlik davranışları değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan okul müdürleri birinci ve ikinci kademe öğretmenleri tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve her iki kademe öğretmenlerinin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili liderlik davranışları, birinci ve ikinci kademe öğretmen görüşlerine göre %80 oranında gösterilmiştir. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutunu önemsedikleri yorumu çıkartılabilir. Bulgulara göre birinci ve ikinci kademe okul müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutundaki davranışlardan en yüksek oranda "her zaman" gösterdikleri davranış "öğretmenlerin belirlenmiş kural ve yönetmeliklere uymalarını ister" davranışı olmuştur. Bu bulgu okul müdürlerinin yasa, yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim sergilediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. "Anlayış gösterme" boyutu ile ilgili olarak

bulguların geneline bakıldığında her iki kademedeki öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuta önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu boyutta en çok gösterdikleri davranış "hiç bir zaman" seçeneğinde "tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder" davranışı olmuştur. Bu okul müdürlerinin ilköğretim okullarının bütünleşme sürecine öğretmenleri de ortak ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

Serengil (1997), "M.E.B.'da Görevli İlköğretim Müfettişlerinin Örgütlerindeki Yönetim Uygulamaları Algılamaları İle İş Doyumları Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmasında, şu sonuçları elde etmiştir. M.E.B.'nda görevli ilköğretim müfettişlerinin iş doyum düzeyleri yeterli görülmemektedir. M.E.B.'nda görevli ilköğretim müfettişleri, yönetim ve yönetim uygulamalarını yeterince demokratik ve katılımcı bulmamaktadırlar. Yönetim uygulama türünü algılama ile ilköğretim müfettişlerinin kimlik özellikleri arasında genel olarak anlamlı bir fark gözlenmemekle birlikte, yaş ilerledikçe yönetimi daha az demokratik bulma eğiliminin arttığı sonuçlarını elde etmiştir.

Kuğuoğlu (1997) "Eğitim Yöneticisinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi" araştırmasında, üstlere göre; eğitim yönetimi almış yöneticiler, almamış yöneticilere göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı göstermektedir. Astlar da; eğitim yönetimi almış yöneticileri, almamış yöneticilere oranla daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi eğitimi almamış yöneticilerin değerlendirilmesinde üstlerle astlar arasında süreçler ve verilerin toplamında manidar bir görüş ayrılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetimi almış yöneticilerin almamış yöneticilere kıyasla; hem üstler hem de astlar tarafından daha başarılı bir yöneticilik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Mustafa Bahar, "Özel okul müdürleri ile devlet okulları müdürlerinin liderlik davranışlarının yeterlik düzeyi arasındaki farklar" (1999) konulu bir araştırma yapmış ve özel okul müdürleriyle resmi okul müdürlerinin liderlik davranışlarının farklı olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın amacı, müdürlerin yönetim becerilerindeki yeterlik derecesinin görevlerindeki başarıyı belirlediği bilindiğinden beş farklı boyuta (yönetme biçimi, sorun çözme ve

karar verme, öğrenmeye yaklaşımları, yapısal durumlar ve çevre ile olan ilişkileri) göre öğretim liderliği yeterlik düzeylerini belirlemektir.

Yönetim biçimi boyutuna göre özel okul ve resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin orta düzeyde isteksizlik gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, okul müdürlerinin yetkisizliği, eğitim programlarına müdahale edememeleri, okulda öğretim ile ilgili fazla değişiklik yapamamaları olabileceği gösterilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Harap (1959) ABD'de 1949–1957 yılları arasında yapılan ve öğretmen moraline etki eden etkenler üzerinde duran araştırmalarda, en yaygın moral bozucu olarak, yetersiz maaş, kalabalık sınıflar, yetersiz yönetim, günlük dinlenme sürelerinin yetersizliği, fiziksel kapasitelerin yetersizliği, öğretim araç ve gereçlerinin yokluğu, demokratik prosedürün olmaması, halkla eğitim kurumları arasında işbirliğinin olmaması, toplumsal yaşamın yetersizliği ve meslek güvencesinin yetersizliği saptanmıştır (Akt. Aydın, 1993, 107–108).

Wynn ve De Remer (1961) tarafından yapılan araştırmalarda, yönetimin niteliği, öğretim kadrosunun moralinin önemli bir belirleyicisi olarak saptanmıştır. Öğretmen morali ile öğretmen-öğrenci ilişkilerinin niteliği, öğretmen morali ile öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Wynn, öğretmen morali ile yönetsel davranış, personel politikası, öğretim kadrosunun kullanım biçimi ve örgütsel özellikler gibi değişkenler arasında ilişkiler üzerinde daha tutarlı araştırmaların yapılması gerektiğini vurgulamıştır (Akt. Aydın, 1993, 108).

Halpin (1963), bir araştırmasında okulun havasını oluşturan grup ve lider davranışlarını şöyle sıralamıştır: Grubun olumlu davranışları moral ve samimiyet; olumsuzları çözümler ve engellemedir. Liderin olumlu davranışları kendini işe verme, anlayış gösterme, olumsuzları ise yüksekte bakma ve yakından kontroldür. Gene aynı araştırmada okulun havası aşağıdaki altı tipe toplanmıştır. Açık tipe, öğretmenlerin morali ve verimi yüksektir. Bağımsızda kendi etkileşim yapılarını kurabilmek için, yönetici

öğretmenlerini serbest bırakmıştır. Kontrollü havada, bireysel gereksinmelerin doyumu azalırken, yakından kontrolde de verimde düşüş ve işe karşı direnme vardır. Yöneticinin sadece anlayışlı görünmek kaygısı ve aşırı derecede ahbaçça davranışı samimi havayı meydana getirir. Babacan tipte yönetici böyle davranışlar gösterir, fakat bunlar genellikle etkili bir güdüleme sağlamaz. Yönetici, üyelerin gereksinmelerini hiçe saydığı zamana kapalı hava meydana gelir (Akt. Bursalıoğlu, 1994, 35).

Friendler ve Margulies (1969) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel hava, bireyler arası ilişkilerde doyum ve gelişme olanaklarıyla önemli oranda ilişkili bulunmuştur (Akt. Peker, 1993, 32).

Balderson'un (1975) belirttiğine göre, bir araştırmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları görülmüştür. Okul yöneticisinin uzmanlığa dayalı gücünün yüksek olmasının aynı zamanda öğretmenlerin okulu geliştirme etkinliklerine katılması, yeni teknolojileri uygulaması ve öğrenciler üzerindeki başarısını da olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Akt. Çelik, 1999, 7).

John R. Hoyle, Fenwick W. English ve Betty E. Steffy (1998), başarılı 21. Yüzyıl okul yöneticilerinin kazanması gereken beceriler konusunda bir araştırma yapmışlar ve yaptıkları çalışmayı bir rehber haline getirmişlerdir. Bu çalışma, okul liderlerinin öğreneceği ve uygulayacağı beceri ve standartların bir açıklamasını vermektedir. Her okul lideri karar verme sürecinde iyi tanımlanmış bir felsefeye gereksinim duyarlar. Ayrıca, Hoyle ve diğerleri, okul liderliğinin felsefi ve etik boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Vizyoner liderlik, demokratik bir toplumda okul idaresi için politik beceriler, iletişimde yeterli, örgütsel yönetim becerileri, veri tabanlı öğrenci başarı sistemlerinin geliştirilmesi, personel değerlendirme ve geliştirme, değerlendirme ve planlama, etik ve moral liderlik gibi konuları ele almaktadır.

Theodore B. Creighton (1999), ilginç bir şekilde, okulların müdürsüz olarak yönetiminden bahsederek bu konuda yaptığı bir araştırmadan söz etmektedir. Wyoming'in Casper kentinde müdürü olmadan yönetilen bir ilkokulda uygulama yapılmıştır. Müdürün sorumlulukları olarak belirlenen özellikler okulda bulunan bir iki kişiye görev olarak verilmiştir. Öğretmenlerden

kurulu ekiplerin, yönetim sorumluluklarını daha başarılı bir şekilde yerine getirdikleri görülmüştür. Ancak yapıyı kuran okul müdürlerinin liderlik sorumlulukları konusunda öğretmenlerden kurulu ekiplerin yeterli olmadığı görülmüştür.

Theresa A. Quigney tarafından 2000 yılında yapılan "Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi" konulu araştırmada 149 Ohio eğitimcisine başarılı okul yöneticilerin özellikleri sorulmuş ve 1987 yılında yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Neticede, destekleyici olmanın, adaletli davranmanın, arkadaşça davranmanın, anlayışlı olmanın ve düzenli olmanın her zaman bir okul yöneticisi için önemli olduğu konusu ortak olarak dile getirilmiştir. Ancak kuvvetli bir disiplin tutumu göstermek ve okulda varlığını hissettirmek şu anki eğitimsel ve sosyal eğilimlerle daha yakından ilişkilidir.

Bu kısımda bahsi geçen ilgili araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin yeniliklere, yeni düşüncelere ve uygulamalara karşı çok açık olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinin yasa, yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin astlarına bilgi verme yönünde iletişim davranışlarının yetersiz kaldığı tespit edilmiştir.

Buna karşılık, danışmacı ve katılımcı yönetim tarzları uygulanan örgütlerde, işgörenlerin işten elde ettikleri doyumun arttığı ve bununda örgütsel verimliliği yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işgörenlerin yönetime katılmak istedikleri tespit edilmiş ve yönetime katılan işgörenlerin büyük bir sorumluluk duygusuna kapıldıkları ve üstlendikleri işleri daha etkili bir şekilde yerine getirdikleri tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, yüksek uzmanlık gücüne sahip olmanın, destekleyici olmanın, adaletli olmanın, arkadaşça davranmanın ve düzenli olmanın her zaman bir okul yöneticisi için önemli olduğu konusu dile getirilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evrenine, verilerin toplanmasına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Liselerde uygulanan ve uygulanması istenilen yönetim biçimlerini belirleyebilmek ve değerlendirebilmek amacıyla evrene dahil olan okulların yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bunun için anket geliştirilmiş ve evrene dahil olan okulların yönetici ve öğretmenlerine uygulanmıştır.

Evren

Araştırmanın evrenini, Kastamonu il merkezindeki ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenler, müdürler, müdür yardımcıları ve baş müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Evrendeki toplam öğretmen sayısı 364' dür. Evrende toplam yönetici sayısı 51' dir (Ek- 1). Araştırma kapsamında, Kastamonu İl merkezinde bulunan bütün genel lise, her tür Anadolu, fen ve meslek liselerinin yönetici ve öğretmenlerinin tamamının görüşlerine başvurulması hedeflendiğinden örnekleme yoluna gidilmemiştir.

Araştırmaya Katılanlara İlişkin Kişisel Bilgiler

Evrendeki öğretmenlerden 327' sine ulaşılabilmektedir. Ancak anketlerin 291 tanesi geri dönmüştür. Yöneticilerden 48' ine ulaşılabilmektedir. Ancak anketlerin 41 tanesi geri dönmüştür. Anketler

üzerinde yapılan incelemede bazı öğretmen anketlerinin kurallara uygun olarak doldurulmadığı görülmüştür. Kurallara uygun olarak doldurulmayan 4 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece toplam 287 öğretmen ve 41 yönetici anketi değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin görevlerine, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, görev yerlerine ve branşlarına ilişkin bilgiler aynı sırayla tablolar halinde verilmiştir.

Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin görevlerine göre dağılımı tablo 2 ' de verilmiştir.

TABLO 2
DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Görevler	Sayı	Yüzde (%)
Öğretmen	287	87,5
Yönetici	41	12,5
Toplam	328	100

Araştırmaya katılan deneklerin % 87.5'ini öğretmenler % 12.5' ini yöneticiler oluşturmaktadır (Tablo 2).

Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 3 ' de verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 48.1'i kadın, % 51.9'u erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna karşılık yöneticilerin % 17.1'i kadın ve % 82.9'u erkektir (Tablo 3). Kadın yöneticilerden bir tanesi okul müdürü olup, diğerleri müdür yardımcısıdır. Kadın müdür başyardımcısı yoktur.

Kadın ve erkek öğretmenlerin dağılımı birbirine yakın iken yönetici olarak görev yapan kadınların sayısının azlığı, kadınların yönetim görevine ilgi duymadığını ya da yönetim görevleri için kadınların tercih edilmediğini düşündürebilir.

TABLO 3
DENEKLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Cinsiyet	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)	Yönetici Sayısı		Yüzde (%)
Kadın	138	48,1	7	Okul Müdürü Sayısı: 1	17,1
				Müdür Başyardımcısı:-	
				Müdür Yardımcısı: 6	
Erkek	149	51,9	34	Okul Müdürü Sayısı: 8	82,9
				Müdür Başyardımcısı: 4	
				Müdür Yardımcısı: 22	
Toplam	287	100,0	41		100,0

Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin yaşlarına göre dağılımı tablo 4 ' de verilmiştir.

TABLO 4
DENEKLERİN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI

Yaş	Öğretmen Sayı	Yüzde (%)	Yönetici Sayı	Yüzde (%)
20–30	93	32,4	2	4,9
31–40	145	50,5	14	34,1
41–50	49	17,1	21	51,2
51–60	-	-	4	9,8
Toplam	287	100,0	41	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu % 50.5 ile 31–40 yaş arası öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 32.4 ile 20–30 yaş arası ve % 17.1 ile 41- 50 yaş arası izlemektedir. Yöneticilerin çoğunluğunu % 51.2 ile 41–50 yaş arası yöneticiler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 34.1 ile 31–40 yaş arası, % 9.8 ile 51 – 60 yaş arası ve% 4.9 ile 20 – 30 yaş arası izlemektedir (Tablo 4). Yönetici sayısının ağırlığının 41- 50 yaş aralığında toplandığı görülmektedir. Bu da genç yaşta olan yöneticilerin azlığını göstermektedir.

Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı: Araştırma

grubunu oluşturan deneklerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı tablo 5 ' de verilmiştir.

TABLO 5
DENEKLERİN MESLEKİ KIDEME GÖRE DAĞILIMI

Mesleki kıdem	Öğretmen Sayı	Yüzde (%)	Yönetici Sayı	Yüzde (%)
5 yıl ve az	64	22,3	2	4,9
6-10 yıl	81	28,2	5	12,2
11-15 yıl	80	27,9	8	19,5
16-20 yıl	49	17,1	10	24,4
21 yıl ve üzeri	13	4,5	16	39,0
Toplam	287	100,0	41	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu % 28.2 ile 6–10 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 27.9 ile 11–15 yıl arasında kıdeme sahip olanlar, % 22.3 ile 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olanlar, % 17.1 ile 16 – 20 yıl arasında kıdeme sahip olanlar ve % 4.5 ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu % 39.0 ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 24.4 ile 16–20 yıl arasında kıdeme sahip olanlar, % 19.5 ile 11–15 yıl kıdeme sahip olanlar, % 12.2 ile 6 – 10 yıl arasında kıdeme sahip olanlar ve % 4.9 ile 5 yıl ve az kıdeme sahip olanlar izlemektedir (Tablo 5).

Buradan da görüldüğü gibi, yöneticilerin büyük çoğunluğu 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiplerdir. Dolayısıyla okul müdürü olabilmek için, belli bir kıdeme sahip olmanın gerekmekte olduğu düşünülebilir.

Deneklerin Yöneticilikteki Hizmet Yılına Göre Dağılımı:
Araştırma grubunu oluşturan deneklerin yöneticilikteki hizmet yılına göre dağılımı tablo 6 ' da verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu % 36.6 ile 6–10 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 29.3 ile 5 yıl ve az yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler, % 17.1 ile 11–15 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip olanlar, % 14.6 ile 16 – 20 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip olanlar

ve % 2.4 ile 21 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanlar izlemektedir (Tablo 6).

TABLO 6
YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİKTEKİ HİZMET YILINA GÖRE DAĞILIMI

Yöneticilikteki Hizmet Yılı	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
5 yıl ve az	12	29,3
6–10 yıl	15	36,6
11–15 yıl	7	17,1
16–20 yıl	6	14,6
21 yıl ve üzeri	1	2,4
Toplam	41	100,0

Deneklerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin öğrenim durumuna göre dağılımı tablo 7’ de verilmiştir.

TABLO 7
DENEKLERİN ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI

Eğitim	Öğretmen Sayı	Yüzde (%)	Yönetici Sayı	Yüzde (%)
Ön Lisans	-	-	1	2,4
Lisans	277	96,5	38	92,7
Lisansüstü	10	3,5	-	-
Diğer			2	4,9
Toplam	287	100,0	41	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 96.5’ ini lisans mezunu, %3.5’ ini yüksek lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. Buna karşılık araştırmaya katılan yöneticilerin % 92.7 ’ si lisans, % 4.9’ u diğer (öğretmen okulu, köy enstitüsü...) kurum ve % 2.4’ ü ön lisans mezunlardır. (Tablo 7).

Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin azlığı dikkat çekmektedir. Buna karşılık araştırmaya katılan ön lisans mezunu öğretmen yoktur. Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticiler arasında lisansüstü eğitim görmüş yönetici yoktur.

Deneklerin Görev Yerlerine Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin görev yerlerine göre dağılımı tablo 8 ‘ de

verilmiştir.

TABLO 8
DENEKLERİN GÖREV YERİNE GÖRE DAĞILIMI

Görev yeri	Öğretmen Sayı	Yüzde (%)	Yönetici Sayı	Yüzde (%)
Genel Lise	57	19,9	5	12,2
Anadolu Liseleri	98	34,1	9	22,0
Fen Lisesi	3	1,0	2	4,9
Meslek Liseleri	129	44,9	25	61,0
Toplam	287	100,0	41	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu % 44.9 ile meslek liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 34.1 ile Anadolu Liseleri, % 19.9 genel lise ve % 1.0 ile fen lisesi izlemektedir. Yöneticilerin çoğunluğunu % 61.0 ile meslek liselerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 22.0 ile Anadolu Liseleri, % 12.2 ile genel lise ve % 4.9 ile fen lisesi izlemektedir (Tablo 8).

Deneklerin Branşlarına Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin branşlarına göre dağılımı tablo 9' da verilmiştir.

Araştırmaya çok farklı dallarda görev yapan öğretmenler katılmıştır. Dolayısıyla bu dallar, beş küme altında toplanmıştır. Birinci kümede (sosyal bilimler) Türkçe, edebiyat, yabancı diller, tarih, sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi, psikoloji, felsefe, turizm, sanat tarihi, coğrafya dersleri ile rehberlik servisinde görev yapan öğretmenler yer almıştır. İkinci kümede (fen bilimleri) fizik, kimya, biyoloji dersleri yer almaktadır. Üçüncü kümede (matematik) matematik dersi yer almaktadır. Dördüncü kümede (beceri) müzik, resim, beden eğitimi ve iş bilgisi dersleri yer almaktadır. Beşinci kümede (meslek dersleri) meslek liselerindeki bir mesleği öğretmeye yönelik dersler yer almaktadır.

TABLO 9
ÖĞRETMENLERİN BRANŞLARINA GÖRE DAĞILIMI

Brans	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
Sosyal Bilimler	152	53,0
Fen Bilimleri	36	12,5
Matematik	35	12,2
Beceri Dersleri	19	6,6
Meslek Dersleri	45	15,7
Toplam	287	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 53.0'ı sosyal bilimlerde, % 15.7'si meslek derslerinde, % 12.5'i fen bilimlerinde, % 12.2'si matematikte ve % 6.6'sı beceri derslerinde görev yapmaktadırlar.

Deneklerin Yöneticilik Alanında Alınan Eğitime Göre Dağılımı: Araştırma grubunu oluşturan deneklerin yöneticilik alanında alınan eğitime göre dağılımı tablo 10 ' da verilmiştir.

TABLO 10
YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİLİK ALANINDA ALINAN EĞİTİME GÖRE DAĞILIMI

Yöneticilik Alanında Alınan Eğitim Durumu	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
Var	2	4,9
Yok	39	95,1
Toplam	41	100,0

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 95.1' inin yöneticilikle ilgili eğitim almadıkları ve % 4.9' unun yöneticilikle ilgili eğitim aldığı gözlenmektedir. Buradan da görüldüğü gibi, yöneticilerin büyük çoğunluğu yöneticilik alanında eğitim görmemişlerdir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri alanyazın taraması ve anket uygulaması olmak üzere iki yolla toplanmıştır. Alanyazın taraması eğitim yönetimi ve okul yönetimiyle ilgili kaynakların taranması ve konu ile ilgili özet

ve alıntılarının yapılmasıyla tamamlanmıştır. Bu konuda olanaklar elverdiği ölçüde yurtiçindeki ve yurtdışındaki konu ile ilgili her türlü kaynağa ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anketle veri toplamada önce ilgili alanyazın taranmış, elde edilen bilgiler ışığında 70 anket maddesi oluşturulmuştur. Bu maddeler alan ve konu uzmanlarına incelettirilmiştir. Bu konuda hocalarımızdan Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Kasım Karakütük, Prof. Dr. Necla Tural, Yrd. Doç. Dr. Yasemin Kepenekçi ve Araş. Gör. Dr. Ömay Çokluk Bökeoğlu'ndan yardım alınmıştır. Bu inceleme ve yapılan değerlendirmeler sonucunda 37 madde elenmiş, taslak araçta 33 madde kalmıştır. Ankette yer alan maddeler beşli derecelendirme ölçeğiyle yapılandırılmıştır. Ölçek belirtilen davranışın gösterilme sıklığını saptayabilmek amacıyla "hiç katılmıyorum" dan "tamamen katılıyorum" a doğru boyutlandırılmıştır. Alan ve konu uzmanlarından elde edilen veriler ışığında düzenlenen anket, evrenden seçilen 2 okuldaki 40 öğretmene uygulanmıştır. Ön uygulama ile toplanan veriler kullanılarak aracın yapı geçerliği ve güvenilirliği sınanmıştır.

Yapı geçerliği, faktör analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda anketin birbirinden bağımsız alt boyutlara ayrılıp ayrılmadığı incelenmiştir. Analize uygulamada yöneltilen 33 madde ile başlanmıştır. Faktör analizinde ilk olarak temel bileşenler analizi (PC) tekniği uygulanmıştır. Anketin tek bir faktörde toplanıp toplanmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre anketin tek boyutlu olmadığı görülmüştür. Daha sonra, birbirinden bağımsız alt boyutların olup olmadığını saptamak için döndürülmüş faktör analizi (varimax) tekniği uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre anketin beş faktöre ayrılabilirdiği, 4 maddenin faktör yüklerinin 0.30'dan düşük çıktığı görülmüştür. Söz konusu maddeler çıkarılmış ve kalan 29 madde için faktör analizi tekrar edilmiştir. Yapılan ikinci analizde faktör yüklerinin 0.30'dan yüksek olduğu görülmüştür. Belirlenen beş faktöre "Yetkeci", "Koruyucu", "Destekçi" ve "Birlikçi" ve "Başiboş" yönetim biçimleri isimleri verilmiştir.

Veri toplama aracının güvenilirliğinin bir ölçütü olarak Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına her bir faktör için ayrı ayrı bakılmıştır

Yapılan analizde iç tutarlılık katsayısı alpha birinci faktör için 0.76, ikinci faktör için 0.86, üçüncü faktör için 0.93, dördüncü faktör için 0.89 ve beşinci faktör için 0.74 olarak bulunmuştur. Anketin bu haliyle geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Anket, elde edilen bütün bu bilgiler ışığında yeniden düzenlenmiştir. Düzenlenen bu anket üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ve üçüncü bölümde araştırmamanın amacı ve alt sorularına yanıt alabilmek için hazırlanan maddeler yer almıştır. Yönetici ve öğretmen formu olmak üzere iki biçimde hazırlanan anket, evrendeki öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Uygulama yapılırken, anketler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Evrendeki toplam öğretmen sayısı 364'dür. Öğretmenlerden 327'sine ulaşılabilmektedir. Ancak anketlerin 291 tanesi geri dönmüştür. Evrende toplam yönetici sayısı 51'dir (Ek- 1). Yöneticilerden 48'ine ulaşılabilmektedir. Ancak anketlerin 41 tanesi geri dönmüştür. Anketler üzerinde yapılan incelemede bazı öğretmen anketlerinin kurallara uygun olarak doldurulmadığı görülmüştür. Kurallara uygun olarak doldurulmayan 4 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece toplam 287 öğretmen ve 41 yönetici anketi değerlendirilmeye alınmıştır.

Verilerin Analizi

Anket yoluyla 287 öğretmen ve 41 yöneticiden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir.

Analizde araştırmamanın alt sorularını yanıtlamak için; yönetici ve öğretmenlerin beş yönetim biçimiyle ilgili olarak görüşlerini saptamak amacıyla aritmetik ortalama (\bar{X}) kullanılmıştır. Bununla katılanların belirtilen maddelerdeki davranışların okullarında hangi sıklıkla gösterildiği ya da gösterilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri maddelere göre incelenmiş ve göreceli karşılaştırmaları yapılmıştır. Ankette belirtilen konulara verilen ağırlık, dereceli ölçek kullanılarak

sayısallaştırılmıştır. Ölçeğin seçeneklerinin ağırlığı ve sıraları tablo11' de gösterilmiştir:

TABLO 11
ÖLÇEĞİN SEÇENEKLERİNİN AĞIRLIĞI

Katılma Düzeyi	Puan	Puan Sınırları
Tamamen Katılıyorum	5	4.20–5.00
Çok Katılıyorum	4	3.40–4.19
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2.60–3.39
Az Katılıyorum	2	1.80–2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00–1.79

Bu veriler aritmetik ortalamalardan da yararlanılarak yorumlanmış ve araştırmanın alt sorularına göre tablolaştırılmıştır.

Yorumlamada her bir yönetim biçimi boyutunda (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi ve Başıboş) yer alan sorulardan "tamamen katılıyorum" aralığında yer alan konuların liselerde tamamen uygulandığı ya da uygulanması gerektiği şeklinde yorumlanmış, "çok katılıyorum" aralığında yer alan konuların orta düzeyin üzerinde uygulandığı veya uygulanması gerektiği şeklinde yorumlanmış, "orta düzeyde katılıyorum" aralığında yer alan konuların orta düzeyde uygulandığı ya da uygulanması gerektiği şeklinde yorumlanmış, "az katılıyorum" aralığında yer alan konuların az uygulandığı veya uygulanması gerektiği şeklinde yorumlanmış ve "hiç katılmıyorum" aralığında yer alan konuların ise liselerde uygulanmadığı ya da uygulanamayacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Daha sonra, araştırmaya katılanların belirtilen maddelerdeki davranışların okullarında hangi sıklıkla gösterildiği ya da gösterilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri arasındaki farklılığın anlamlı olup, olmadığına t testi ile bakılmış ve sonuçlar tablolaştırılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyete, mesleki kıdeme, eğitim durumuna, görev yerine ve branşa göre maddelere ve her bir faktöre verdikleri

yanıtların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bir boyutlu varyans analizi ile (F-testi) test edilmiştir. Varyans analizi sonucunun anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını saptamak amacıyla "Tukey HSD" tekniği uygulanmıştır.

Yönetici grubunun sayıca küçük olması yüzünden cinsiyete, mesleki kıdeme, eğitim durumuna, görev yerine ve yönetim alanında alınan eğitim durumuna göre oluşturdukları alt grupların dağılımlarının olmayacağı düşünülerek belirtilen değişkenler için yönetici grubunda anlamlılık testi yapılmamıştır.

Gruplar arası yapılan anlamlılık testlerinde $\alpha=0.05$ düzeyi esas alınmıştır. Verilerin basıklık ve çarpıklık katsayısının 0.5' den küçük olduğu ve dağılımın normal olduğu gözlenmiştir. Bu yüzden analizde parametrik istatistikî teknikler kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, Kastamonu İli ortaöğretim okullarında uygulanan yönetim biçimlerinin yerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan anket aracılığı ile öğretmenlerden ve yöneticilerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve buna ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanarak yorumlanmış ve araştırmanın alt sorularına yanıt aranmıştır.

1. Yetkeci yönetim biçiminde öğretmen ve yöneticilerin görüşleri
2. Koruyucu yönetim biçiminde öğretmen ve yöneticilerin görüşleri
3. Destekçi yönetim biçiminde öğretmen ve yöneticilerin görüşleri
4. Birlikçi yönetim biçiminde öğretmen ve yöneticilerin görüşleri
5. Başıboş yönetim biçiminde öğretmen ve yöneticilerin görüşleri

Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşler

Bu bölümde öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri ve okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşleri yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili dokuz maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 12' de gösterilmiştir.

TABLO 12
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI
BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM
BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	1	3,62	Çok Katılıyor	1,32
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	2	2,74	Orta Düzeyde Katılıyor	1,35
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	3	2,23	Az Katılıyor	1,73
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	4	2,10	Az Katılıyor	1,25
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	5	1,54	Hiç Katılmıyor	1,12
7	Okul müdürü, " İyî öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	6	1,46	Hiç Katılmıyor	,90
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	7	1,33	Hiç Katılmıyor	,84
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	8	1,26	Hiç Katılmıyor	,81
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	9	1,12	Hiç Katılmıyor	,51
Toplam			1,93	Az Katılıyor	,61

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanmasını beklediği yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında öğretmenlerin bu biçimde yer alan konulara $\bar{X} = 1.93$ ortalama puan ile az katıldıkları görülmüştür (Tablo 12).

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler "Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır " maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, "Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır" maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Az Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında yetkeci yönetim biçiminin öğretmenler tarafından benimsenmediği belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t-testi sonuçları tablo 13' de verilmiştir.

TABLO 13

CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T-TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları (Sıralı)	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	P
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	Kadın	138	1,61	1,30	1	,344	,559
		Erkek	149	1,48	,94	285		
		Toplam	287	1,54	1,12	286		
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	Kadın	138	1,10	,58	1	,202	,654
		Erkek	149	1,14	,45	285		
		Toplam	287	1,12	,51	286		
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	Kadın	138	2,24	1,37	1	,004	,948
		Erkek	149	2,22	2,01	285		
		Toplam	287	2,23	1,73	286		
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	Kadın	138	2,75	1,25	1	,003	,957
		Erkek	149	2,74	1,45	285		
		Toplam	287	2,74	1,35	286		
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	Kadın	138	3,71	1,25	1	,454	,502
		Erkek	149	3,53	1,39	285		
		Toplam	287	3,62	1,32	286		
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	Kadın	138	2,20	1,22	1	,562	,455
		Erkek	149	2,01	1,28	285		
		Toplam	287	2,10	1,25	286		
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	Kadın	138	1,44	,79	1	,033	,857
		Erkek	149	1,48	1,00	285		
		Toplam	287	1,46	,90	286		
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	Kadın	138	1,26	,81	1	,001	,970
		Erkek	149	1,25	,82	285		
		Toplam	287	1,26	,81	286		
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	Kadın	138	1,28	,67	1	,256	,614
		Erkek	149	1,37	,97	285		
		Toplam	287	1,33	,84	286		

Tablo 13' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetleriyle, yetkeci yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan' ın liselerde uygulanan yönetim biçimleriyle ilgili 1996 yılında yaptığı araştırmasında, yetkeci yönetim biçimiyle ilgili "Eğitim araç gereçlerinin kullanımı için müdürden izin alınmalıdır / alınıyor" konusu erkek ve kadın öğretmenlerin görüşlerini etkilemiştir. Kadınlar öğretmenler anılan konuya daha fazla katılmışlardır. Yetkeci yönetim biçimi ile ilgili diğer konularda cinsiyet öğretmenlerin görüşlerinde etkili olmamıştır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

TABLO 14

MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	1	64	1,72	1,30	4	1,105	,359	-
		2	81	1,46	,98				
		3	80	1,38	1,13	282			
		4	49	1,40	,91				
		5	13	2,40	1,51	286			
		Toplam	287	1,54	1,12				
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	1	64	1,04	,20	4	3,001	,022*	4-1 4-2 4-3
		2	81	1,09	,29				
		3	80	1,03	,19	282			
		4	49	1,53	1,18				
		5	13	1,00	,00	286			
		Toplam	287	1,12	,51				
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	1	64	2,60	1,52	4	,773	,546	-
		2	81	1,96	1,23				
		3	80	2,30	2,47	282			
		4	49	1,86	1,40				
		5	13	2,80	1,78	286			
		Toplam	287	2,23	1,73				

* $p<.05$ 1=5 yıl ve az 2=6-10 yıl 3=11-15 yıl 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

TABLO 14' E DEVAM
MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN
YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS
SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	1	64	3,08	1,18	4	,731	,572	-
		2	81	2,59	1,43				
		3	80	2,73	1,31	282			
		4	49	2,53	1,45				
		5	13	2,80	1,78	286			
		Toplam	287	2,74	1,35				
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	1	64	3,76	1,30	4	,264	,901	-
		2	81	3,68	1,22				
		3	80	3,42	1,57	282			
		4	49	3,53	1,35				
		5	13	3,80	,83	286			
		Toplam	287	3,62	1,32				
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	1	64	2,72	1,24	4	2,291	,065	-
		2	81	2,00	1,13				
		3	80	1,73	1,15	282			
		4	49	2,00	1,41				
		5	13	2,00	1,41	286			
		Toplam	287	2,10	1,25				
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	1	64	1,52	,82	4	,471	,757	-
		2	81	1,43	,87				
		3	80	1,30	,83	282			
		4	49	1,60	1,12				
		5	13	1,80	1,30	286			
		Toplam	287	1,46	,90				
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	1	64	1,24	,59	4	1,178	,325	-
		2	81	1,50	1,27				
		3	80	1,07	,27	282			
		4	49	1,20	,56				
		5	13	1,00	,00	286			
		Toplam	287	1,26	,81				
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	1	64	1,24	,66	4	,863	,489	-
		2	81	1,46	,94				
		3	80	1,19	,69	282			
		4	49	1,53	1,18				
		5	13	1,00	,00	286			
		Total	287	1,33	,84				

* p<.05 1=5 yıl ve az 2=6-10 yıl 3=11-15 yıl 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 14' de verilmiştir.

Tablo 14 incelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile anlamlı bulunan bir madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden mesleki kıdemi 16–20 yıl arasında olan öğretmenler ($\bar{X} = 1,53$), mesleki kıdemi 5 yıl ve az olan ($\bar{X} = 1,04$), 6 -10 yıl olan ($\bar{X} = 1,09$) ve 11–15 yıl olan ($\bar{X} = 1,03$) öğretmenlere göre "Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır" ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 3,00$; $p < .05$].

Buda göstermektedir ki, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler okul müdürünün güdüleme aracının ceza olmasına daha fazla katılmışlardır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t-testi sonuçları tablo 15' de verilmiştir.

Tablo 15' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Özcan'ın yaptığı araştırma sonucuna göre yetkeci yönetim biçimine ilişkin " Eğitim araç gereçlerinin kullanımı için müdürden izin alınmalıdır / alınıyor ve ders kitaplarının seçimini müdür yapmalıdır / yapıyor " konularına lisansüstü eğitim gören öğretmenler, lisansüstü eğitim görmeyen öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Eğitim durumları öğretmenlerin

bu iki konudaki görüşlerinde etkili olmuştur.

TABLO 15

EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	Lisans	277	1,52	1,10	1	,418	,519
		Lisansüstü	10	1,83	1,60	285		
		Toplam	287	1,54	1,12	286		
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	Lisans	277	1,12	,52	1	,039	,845
		Lisansüstü	10	1,16	,40	285		
		Toplam	287	1,12	,51	286		
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	Lisans	277	2,20	1,74	1	,396	,530
		Lisansüstü	10	2,66	1,63	285		
		Toplam	287	2,23	1,73	286		
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	Lisans	277	2,70	1,33	1	1,982	,162
		Lisansüstü	10	3,50	1,51	285		
		Toplam	287	2,74	1,35	286		
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	Lisans	277	3,63	1,34	1	,297	,587
		Lisansüstü	10	3,33	1,03	285		
		Toplam	287	3,62	1,32	286		
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	Lisans	277	2,08	1,22	1	,626	,431
		Lisansüstü	10	2,50	1,76	285		
		Toplam	287	2,10	1,25	286		
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	Lisans	277	1,43	,87	1	2,243	,137
		Lisansüstü	10	2,00	1,26	285		
		Toplam	287	1,46	,90	286		
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	Lisans	277	1,23	,80	1	1,575	,212
		Lisansüstü	10	1,66	1,03	285		
		Toplam	287	1,26	,81	286		
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	Lisans	277	1,34	,86	1	,237	,628
		Lisansüstü	10	1,16	,40	285		
		Toplam	287	1,33	,84	286		

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

TABLO 16
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	1	57	1,40	1,07	3 283 286	1,106	,350
		2	98	1,85	1,35			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,48	1,03			
		Toplam	287	1,54	1,12			
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	1	57	1,06	,25	3 283 286	,840	,475
		2	98	1,25	,85			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,09	,36			
		Toplam	287	1,12	,51			
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	1	57	2,60	2,47	3 283 286	1,273	,288
		2	98	2,44	1,47			
		3	3	2,00	1,73			
		4	129	1,86	1,14			
		Toplam	287	2,23	1,73			
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	1	57	2,40	1,37	3 283 286	1,676	,177
		2	98	3,11	1,21			
		3	3	2,00	1,73			
		4	129	2,81	1,36			
		Toplam	287	2,74	1,35			
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	1	57	3,36	1,35	3 283 286	,612	,609
		2	98	3,77	1,42			
		3	3	3,33	2,08			
		4	129	3,72	1,22			
		Toplam	287	3,62	1,32			
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	1	57	1,83	1,17	3 283 286	1,533	,211
		2	98	2,07	1,29			
		3	3	1,33	,57			
		4	129	2,37	1,27			
		Toplam	287	2,10	1,25			
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	1	57	1,56	1,10	3 283 286	,419	,740
		2	98	1,40	,74			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,46	,88			
		Toplam	287	1,46	,90			

1= Genel Lise 2=Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

TABLO 16' YA DEVAM
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	1	57	1,23	,81	3 283 286	1,024	,385
		2	98	1,33	,87			
		3	3	2,00	1,73			
		4	129	1,18	,69			
		Toplam	287	1,26	,81			
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	1	57	1,13	,43	3 283 286	2,001	,119
		2	98	1,62	1,18			
		3	3	1,66	1,15			
		4	129	1,25	,75			
		Toplam	287	1,33	,84			

1= Genel Lise 2=Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek liseleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 16' da verilmiştir.

Tablo 16' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 17' de verilmiştir.

TABLO 17
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	1	152	1,63	1,26	4 282 286	,465	,761
		2	36	1,46	1,12			
		3	35	1,38	,76			
		4	19	1,00	,00			
		5	45	1,63	1,02			
		Toplam	287	1,54	1,12			
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	1	152	1,11	,55	4 282 286	1,425	,232
		2	36	1,00	,00			
		3	35	1,30	,63			
		4	19	1,00	,00			
		5	45	1,18	,60			
		Toplam	287	1,12	,51			
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	1	152	2,35	1,92	4 282 286	,560	,692
		2	36	2,30	1,65			
		3	35	2,30	1,49			
		4	19	1,66	1,21			
		5	45	1,72	1,27			
		Toplam	287	2,23	1,73			
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	1	152	2,66	1,31	4 282 286	,959	,433
		2	36	3,38	1,38			
		3	35	3,00	1,41			
		4	19	2,00	1,26			
		5	45	2,54	1,43			
		Toplam	287	2,74	1,35			
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	1	152	3,66	1,29	4 282 286	1,471	,217
		2	36	3,69	1,25			
		3	35	3,84	1,34			
		4	19	3,50	1,97			
		5	45	3,09	1,30			
		Toplam	287	3,62	1,32			
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	1	152	1,98	1,09	4 282 286	2,166	,078
		2	36	2,23	1,42			
		3	35	2,69	1,60			
		4	19	2,16	1,60			
		5	45	1,90	1,22			
		Toplam	287	2,10	1,25			
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	1	152	1,33	,70	4 282 286	,465	,761
		2	36	1,84	1,28			
		3	35	1,76	1,01			
		4	19	1,16	,40			
		5	45	1,54	1,29			
		Toplam	287	1,46	,90			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

TABLO 17' YE DEVAM
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	p
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	1	152	1,15	,51	4 282 286	1,425	,232
		2	36	1,69	1,49			
		3	35	1,61	1,26			
		4	19	1,00	,00			
		5	45	1,09	,30			
		Toplam	287	1,26	,81			
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	1	152	1,31	,74	4 282 286	,812	,520
		2	36	1,00	,00			
		3	35	1,46	1,19			
		4	19	1,50	,83			
		5	45	1,54	1,29			
		Toplam	287	1,33	,84			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Tablo 17' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşlarıyla, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan'ın yaptığı araştırma sonucuna göre yetkeci yönetim biçimine ilişkin " Okulun parası müdür tarafından harcanıyor / harcanmalıdır " konusuna matematik dalında görev yapan öğretmenler, fen bilimleri, sosyal bilimler ve beceri dallarında görev yapan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili dokuz maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 18' de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak

bakıldığında öğretmenlerin bu boyutta yer alan konulara $\bar{X} = 2.31$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 18).

TABLO 18
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	1	3,91	Çok Katılıyor	1,21
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	2	3,00	Orta Düzeyde Katılıyor	1,22
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	3	2,57	Az Katılıyor	1,42
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	4	2,14	Az Katılıyor	1,16
7	Okul müdürü, " İy öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	5	2,09	Az Katılıyor	1,23
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	6	2,07	Az Katılıyor	1,37
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	7	1,85	Az Katılıyor	1,13
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	8	1,70	Hiç Katılmıyor	,98
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	9	1,44	Hiç Katılmıyor	1,01
Toplam			2,31	Az Katılıyor	,96

Tablo 18 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin " Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır " maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

" Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır " ifadesine orta düzeyde katılmışlardır.

Görüldüğü gibi, okul yöneticileri, okuldaki işbölümünü kendileri yapmakta ve kendi kararlarının uygulanması konusunda yetkeci davranış sergilemektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenler, "Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır" maddesi ile "Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır" maddelerine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular dereceli ölçeğin "Az Katılıyorum" aralığında

yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında yetkeci yönetim biçimine çok sık başvurulmadığı ama bazı konularda yetkeci bir yönetim biçiminin uygulandığı belirtilmiştir. Okul yönetiminin özellikle kararların uygulanması ve işbölümünün yönetim tarafından yapılması konularında yetkeci tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

TABLO 19

CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	Kadın	138	1,87	1,04	1	,032	,859
		Erkek	149	1,83	1,22	285		
		Toplam	287	1,85	1,13	286		
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	Kadın	138	1,42	1,09	1	,018	,894
		Erkek	149	1,45	,93	285		
		Toplam	287	1,44	1,01	286		
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	Kadın	138	2,80	1,48	1	2,921	,090
		Erkek	149	2,34	1,33	285		
		Toplam	287	2,57	1,42	286		
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	Kadın	138	2,85	1,19	1	1,555	,215
		Erkek	149	3,14	1,23	285		
		Toplam	287	3,00	1,22	286		
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	Kadın	138	3,55	1,12	1	,571	,451
		Erkek	149	4,29	1,30	285		
		Toplam	287	3,91	1,21	286		
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	Kadın	138	2,16	1,17	1	,023	,881
		Erkek	149	2,12	1,17	285		
		Toplam	287	2,14	1,16	286		
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	Kadın	138	2,12	1,22	1	,090	,765
		Erkek	149	2,05	1,25	285		
		Toplam	287	2,09	1,23	286		
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	Kadın	138	1,76	,97	1	,490	,485
		Erkek	149	1,63	1,00	285		
		Toplam	287	1,70	,98	286		
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	Kadın	138	2,00	1,34	1	,309	,579
		Erkek	149	2,14	1,40	285		
		Toplam	287	2,07	1,37	286		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 19’ da verilmiştir.

Tablo 19’ da görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetleriyle, yetkeci yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 20’ de verilmiştir.

TABLO 20

HİZMET YILINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	1	64	1,96	1,17	4	,783	,539
		2	81	1,73	1,08			
		3	80	1,96	1,23	282		
		4	49	1,57	1,01			
		5	13	2,40	1,14	286		
		Toplam	287	1,85	1,13			
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	1	64	1,32	,90	4	,385	,819
		2	81	1,56	1,25			
		3	80	1,40	,87	282		
		4	49	1,36	,76			
		5	13	1,80	1,78	286		
		Toplam	287	1,44	1,01			
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	1	64	2,96	1,30	4	,749	,561
		2	81	2,40	1,54			
		3	80	2,62	1,49	282		
		4	49	2,31	1,20			
		5	13	2,40	1,67	286		
		Toplam	287	2,57	1,42			

1=5 yıl ve az 2=6–10 yıl 3=11–15 yıl 4=16–20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

TABLO 20' YE DEVAM
HİZMET YILINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	1	64	3,04	1,20	4	,769	,548
		2	81	3,06	1,11			
		3	80	3,09	1,42	282		
		4	49	2,57	1,01			
		5	13	3,40	1,34	286		
		Toplam	287	3,00	1,22			
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	1	64	3,40	,93	4	,667	,616
		2	81	5,23	1,25			
		3	80	3,43	1,36	282		
		4	49	3,47	1,14			
		5	13	3,40	1,64	286		
		Toplam	287	3,91	1,21			
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	1	64	1,92	,99	4	,731	,572
		2	81	2,43	1,10			
		3	80	2,09	1,32	282		
		4	49	2,05	1,07			
		5	13	2,20	1,64	286		
		Toplam	287	2,14	1,16			
7	Okul müdürü, " İy öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	1	64	2,20	1,19	4	,275	,894
		2	81	1,96	1,18			
		3	80	2,21	1,40	282		
		4	49	1,94	1,07			
		5	13	2,00	1,41	286		
		Toplam	287	2,09	1,23			
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	1	64	1,80	,91	4	,536	,709
		2	81	1,63	1,03			
		3	80	1,81	1,14	282		
		4	49	1,63	,83			
		5	13	1,20	,44	286		
		Toplam	287	1,70	,98			
9	Okul müdürü her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	1	64	1,68	,94	4	1,212	,310
		2	81	2,13	1,38			
		3	80	2,40	1,58	282		
		4	49	1,84	1,25			
		5	13	2,40	1,94	286		
		Toplam	287	2,07	1,37			

1=5 yıl ve az 2=6–10 yıl 3=11–15 yıl 4=16–20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Tablo 20' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle, yetkeci yönetim Biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan'ın yaptığı araştırma sonucuna göre yetkeci yönetim biçimine ilişkin " Okulun parası müdür tarafından harcanıyor ve ders kitaplarının

seçimini müdür yapıyor ” konularına 6–10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler daha fazla ağırlık vermişlerdir. “Sicil raporlarını müdür gizli olarak dolduruyor ve ders denetimi müdür tarafından yapılıyor ” konularına 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

TABLO 21
EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	Lisans	277	1,84	1,13	1	,101	,751
		Lisansüstü	10	2,00	1,26	285		
		Toplam	287	1,85	1,13	286		
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	Lisans	277	1,40	,94	1	3,305	,072
		Lisansüstü	10	2,16	1,83	285		
		Toplam	287	1,44	1,01	286		
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	Lisans	277	2,53	1,42	1	1,804	,182
		Lisansüstü	10	3,33	1,21	285		
		Toplam	287	2,57	1,42	286		
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	Lisans	277	2,98	1,24	1	,470	,494
		Lisansüstü	10	3,33	,81	285		
		Toplam	287	3,00	1,22	286		
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	Lisans	277	3,96	1,19	1	,135	,714
		Lisansüstü	10	3,16	1,04	285		
		Toplam	287	3,91	1,21	286		
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	Lisans	277	2,10	1,14	1	2,239	,137
		Lisansüstü	10	2,83	1,47	285		
		Toplam	287	2,14	1,16	286		
7	Okul müdürü, " İy öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	Lisans	277	2,01	1,17	1	6,794	,010*
		Lisansüstü	10	3,33	1,63	285		
		Toplam	287	2,09	1,23	286		
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	Lisans	277	1,64	,93	1	6,342	,013*
		Lisansüstü	10	2,66	1,50	285		
		Toplam	287	1,70	,98	286		
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	Lisans	277	2,00	1,34	1	4,145	,044*
		Lisansüstü	10	3,16	1,47	285		
		Toplam	287	2,07	1,37	286		

* p<.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 21' de verilmiştir.

Tablo 21 incelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde öğretmenlerin eğitim durumu ile anlamlı bulunan üç madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan lisansüstü öğretmenler ($\bar{X} = 3,33$), lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X} = 2,01$) göre okul müdürünün, "İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır" görüşünde olduğunu bildirmişlerdir [$t_{(1-285)} = 6,79$; $p < .05$].

"Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır " ifadesi öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(1-286)} = 6,34$; $p < .05$]. Araştırmaya katılan lisansüstü öğretmenler ($\bar{X} = 2,66$), lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X} = 1,64$) göre bu ifadeye daha çok katılmışlardır.

Araştırmaya katılan lisansüstü öğretmenler ($\bar{X} = 3,16$), lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{X} = 2,00$) göre okul müdürünün "her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır " görüşünde olduğunu bildirmişlerdir [$t_{(1-285)} = 4,14$; $p < .05$].

Eğitim düzeyi öğretmenlerin bu üç maddedeki görüşlerinin oluşmasında etkili olmuştur.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 22' de verilmiştir.

Öğretmenlerin görev yerlerine göre oluşturdukları alt grupların bu boyutta yer alan maddelere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > .05$) (Tablo 22).

TABLO 22
GÖREV YERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	1	57	1,59	,84	3 283 286	1,690	,173
		2	98	2,11	1,29			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,87	1,15			
		Toplam	287	1,85	1,13			
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	1	57	1,33	1,07	3 283 286	,436	,727
		2	98	1,55	1,10			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,44	,95			
		Toplam	287	1,59	1,01			
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	1	57	2,37	1,57	3 283 286	,768	,514
		2	98	2,61	1,59			
		3	3	1,66	1,15			
		4	129	2,72	1,21			
		Toplam	287	2,57	1,42			
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	1	57	2,8	1,40	3 283 286	2,059	,110
		2	98	3,29	1,14			
		3	3	1,66	1,15			
		4	129	2,95	1,12			
		Toplam	287	3,00	1,22			
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	1	57	3,18	1,21	3 283 286	,439	,726
		2	98	3,91	1,15			
		3	3	2,33	2,08			
		4	129	4,44	1,14			
		Toplam	287	3,91	1,21			
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	1	57	1,85	1,16	3 283 286	1,485	,223
		2	98	2,35	1,25			
		3	3	1,33	,57			
		4	129	2,21	1,10			
		Toplam	287	2,14	1,16			

1= Genel Lise 2=Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek liseleri

TABLO 22' YE DEVAM
GÖREV YERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
7	Okul müdürü, " İy öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	1	57	1,92	1,23	3 283 286	1,125	,342
		2	98	2,14	1,28			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	2,21	1,21			
		Toplam	287	2,09	1,23			
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	1	57	1,70	1,06	3 283 286	,572	,634
		2	98	1,67	,94			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,76	1,00			
		Toplam	287	1,70	,98			
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	1	57	1,7	1,25	3 283 286	2,104	,104
		2	98	1,94	1,39			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	2,40	1,40			
		Toplam	287	2,07	1,37			

1= Genel Lise 2=Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek liseleri

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlara Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 23' de verilmiştir.

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin branşlarına göre oluşturdukları alt grupların bu boyutta yer alan maddelere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>.05$) (Tablo 23).

TABLO 23
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	1	152	1,95	1,23	4 282 286	,786	,537
		2	36	1,60	,98			
		3	35	2,00	1,08			
		4	19	1,28	,48			
		5	45	1,86	1,12			
		Toplam	287	1,85	1,13			
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	1	152	1,54	1,14	4 282 286	,922	,454
		2	36	1,13	,35			
		3	35	1,38	,76			
		4	19	1,00	,00			
		5	45	1,60	1,24			
		Toplam	287	1,44	1,01			
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	1	152	2,60	1,44	4 282 286	,399	,809
		2	36	2,80	1,42			
		3	35	2,46	1,45			
		4	19	2,00	1,73			
		5	45	2,60	1,29			
		Toplam	287	2,57	1,42			
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	1	152	3,11	1,31	4 282 286	,581	,677
		2	36	2,80	1,14			
		3	35	3,15	,80			
		4	19	2,85	1,34			
		5	45	2,66	1,17			
		Toplam	287	3,00	1,22			
5	Okul müdürü her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	1	152	4,40	1,23	4 282 286	,413	,799
		2	36	2,86	1,27			
		3	35	3,30	1,19			
		4	19	4,42	,37			
		5	45	3,26	1,06			
		Toplam	287	3,91	1,21			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

TABLO 23' E DEVAM
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	p
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	1	152	2,27	1,35	4 282 286	1,047	,387
		2	36	1,73	,59			
		3	35	2,38	,86			
		4	19	2,00	1,15			
		5	45	1,86	,91			
		Toplam	287	2,14	1,16			
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	1	152	2,19	1,35	4 282 286	1,205	,313
		2	36	2,20	1,20			
		3	35	2,00	1,00			
		4	19	1,14	,37			
		5	45	2,06	1,09			
		Toplam	287	2,09	1,23			
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	1	152	1,80	1,10	4 282 286	,939	,445
		2	36	1,53	,74			
		3	35	1,84	,89			
		4	19	1,14	,37			
		5	45	1,60	,91			
		Toplam	287	1,70	,98			
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	1	152	2,21	1,50	4 282 286	2,377	,057
		2	36	1,60	,91			
		3	35	1,92	,95			
		4	19	1,00	,00			
		5	45	2,60	1,50			
		Toplam	287	2,07	1,37			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması t testi ile yapılmıştır. Karşılaştırmanın sonucu tablo 24'

de verilmiştir.

TABLO 24
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI
BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	287	1,85	1,13	286	1,151	,253
	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır		1,54	1,12			
2	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır	287	1,44	1,01	286	2,37	,019*
	Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır		1,12	,51			
3	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	287	2,57	1,42	286	0,118	,266
	Okul müdürü, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.		2,23	1,73			
4	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	287	3,00	1,22	286	1,244	,216
	Okul müdürü, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır		2,74	1,35			
5	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır	287	3,91	1,21	286	,549	,584
	Okul müdürü, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır		3,62	1,32			
6	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	287	2,14	1,16	286	,185	,854
	Okul müdürü öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.		2,10	1,25			
7	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	287	2,09	1,23	286	4,068	,000*
	Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.		1,46	,90			
8	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	287	1,70	,98	286	3,682	,000*
	Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır		1,26	,81			
9	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	287	2,07	1,37	286	4,252	,000*
	Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır		1,33	,84			
Toplam	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşleri	287	2,31	,96	286	2,90	,004*
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşleri	287	1,93	,61			

* p<.05

Tablo 24 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 2,90$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenler ilgili konularda yetkeci yönetimin beklenilenden ($\bar{X} = 1.93$), daha fazla uygulandığını ($\bar{X} = 2.31$) belirtmişlerdir.

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında dört maddede anlamlı farklılık vardır. Diğerlerinde yoktur.

“Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır/ceza olmalıdır” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 2,37$; $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan boyutta, $\bar{X} = 1.44$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri boyutta $\bar{X} = 1.12$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen boyuttan daha fazla uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul müdürü, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır" görüşündedir/görüşünde olmalıdır” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 4,06$; $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan boyutta, $\bar{X} = 2.09$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri boyutta $\bar{X} = 1.46$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen boyuttan daha fazla uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul müdürü, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır/ inanmalıdır ” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 3,68$; $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan boyutta, $\bar{X} = 1.70$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri boyutta $\bar{X} = 1.26$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen boyuttan daha fazla uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul müdürü, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır/ varsaymalıdır ” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 4,252$; $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan boyutta, $\bar{X} = 2.07$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını

bekledikleri boyutta $\bar{X} = 1.33$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen boyuttan daha fazla uygulandığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimiyle ilgili dokuz maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 25' de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanmasını beklediği yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında yöneticilerin bu biçimde yer alan konulara $\bar{X} = 2.10$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 25).

TABLO 25

YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİ BİÇİMİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
5	Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.	1	3,94	Çok Katılıyor	1,43
4	Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.	2	2,82	Orta Düzeyde Katılıyor	1,66
6	Okul yöneticisi öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.	3	2,70	Orta Düzeyde Katılıyor	1,35
3	Okul yöneticisi, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.	4	2,05	Az Katılıyor	1,47
7	Okul yöneticisi, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.	5	1,76	Hiç Katılmıyor	,97
1	Okuldaki iletişim, yöneticiden öğretmene tek yönlü olmalıdır.	6	1,58	Hiç Katılmıyor	1,12
9	Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.	7	1,41	Hiç Katılmıyor	,71
8	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.	8	1,35	Hiç Katılmıyor	,70
2	Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.	9	1,29	Hiç Katılmıyor	,68
Toplam			2,10	Az Katılıyor	,71

Tablo 25 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin " Okul

yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır " maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

" Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır " ifadesine orta düzeyde katılmışlardır.

Görüldüğü gibi, okul yöneticileri, okuldaki işbölümünü kendileri yapmak istemekte ve verdikleri kararların her koşulda uygulanmasını istemektedirler.

Önem sıralamasındaki ilk iki madde, madde 5 ve madde 4, okulda uygulanan yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim boyutu ile ilgili yönetici görüşlerinde de aynı sırada yer almıştır. Buda gösteriyor ki, araştırmaya katılan yöneticiler, bu ilk iki maddeyle ilgili konularda okullarında yetkeci bir yönetim izlendiğini belirtiyorlar ve aynı zamanda da bu iki maddeyle ilgili konularda okullarda yetkeci yönetim biçiminin izlenmesi gerektiğine katılıyorlar (Tablo 25).

Araştırmaya katılan yöneticiler, "Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır" maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Az Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında, okul yöneticilerinin yetkeci yönetim biçimine başvurmak istemedikleri belirtilmiştir. Ama bazı konularda, özellikle kararların uygulanması, işbölümünün yönetim tarafından yapılması ve okuldaki çatışmaların önlenmesi konusunda yöneticilerin tek çözüm yolu olarak yetkilerini kullanmaları konularında yöneticilerin yetkeci tutum sergilemek istedikleri söylenebilir.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanan yetkeci yönetim biçimiyle ilgili dokuz maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 26' da gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında yöneticilerin bu boyutta yer alan konulara $\bar{X} = 2.56$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 26).

TABLO 26
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
5	Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	1	4,52	Tamamen Katılıyor	,79
4	Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	2	3,41	Çok Katılıyor	1,12
6	Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	3	2,47	Az Katılıyor	1,62
3	Okul yöneticisi, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	4	2,47	Az Katılıyor	1,46
1	Okuldaki iletişim, yöneticiden öğretmene tek yönlüdür.	5	2,29	Az Katılıyor	1,35
8	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	6	2,23	Az Katılıyor	1,39
7	Okul yöneticisi, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	7	2,17	Az Katılıyor	1,33
9	Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	8	2,17	Az Katılıyor	1,42
2	Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	9	1,29	Hiç Katılmıyor	,98
Toplam			2,56	Az Katılıyor	,91

Tablo 26 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler “ Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır ” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

“ Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır ” ifadesine orta düzeyde katılmışlardır.

Görüldüğü gibi, okul yöneticileri, okuldaki işbölümünü kendileri yapmakta ve kendi kararlarının uygulanması konusunda yetkeci davranış sergilemektedirler.

Önem sıralamasındaki ilk iki ifade madde 1 ve madde 2, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinde de aynı önem sırasını almıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “Okul müdürünün, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Az Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında yetkeci yönetim biçimine çok sık başvurulmadığı ama bazı konularda yetkeci

bir yönetim biçiminin uygulandığı belirtilmiştir. Okul yönetiminin özellikle kararların uygulanması ve işbölümünün yönetim tarafından yapılması konularında yetkeci tutum sergiledikleri söylenebilir.

Ayrıca yöneticiler, bu boyuttaki ifadelerine ($\bar{X} = 2.56$), öğretmenlere göre ($\bar{X} = 2.31$) daha fazla katılmışlardır.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması t testi ile yapılmıştır. Karşılaştırmanın sonucu tablo 27' de verilmiştir.

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,87$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan yöneticiler ilgili konularda yetkeci yönetimin beklenilenden ($\bar{X} = 2.10$), daha fazla uygulandığını ($\bar{X} = 2.56$) belirtmişlerdir.

Tablo 27 incelendiğinde, yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında iki maddede anlamlı farklılık vardır. Diğerlerinde yoktur.

“Okuldaki iletişim, yöneticiden öğretmene tek yönlüdür / tek yönlü olmalıdır” maddesinde yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,40$; $p < .05$]. Yöneticiler, bu maddeye okullarında uygulanan biçimde, $\bar{X} = 2.29$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 1.58$ ortalama puan ile katılmışlardır. Yöneticiler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha fazla uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır/inanmalıdır” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,58$; $p < .05$]. Yöneticiler, bu maddeye okullarında

uygulanmış biçimde, $\bar{X} = 2.23$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 1.35$ ortalama puan ile katılmışlardır. Yöneticiler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha fazla uyguladığını belirtmişlerdir.

TABLO 27
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN YETKECİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	P
1	Okuldaki iletişim, yöneticiden öğretmene tek yönlüdür.	41	2,29	1,35	40	2,400	,029*
	Okuldaki iletişim, yöneticiden öğretmene tek yönlü olmalıdır.		1,58	1,12			
2	Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	41	1,29	,98	40	,000	1,00
	Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı ceza olmalıdır.		1,29	,68			
3	Okul yöneticisi, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	41	2,47	1,46	40	1,514	,150
	Okul yöneticisi, tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermelidir.		2,05	1,47			
4	Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	41	3,41	1,12	40	1,212	,243
	Okul yöneticisi, okuldaki iş bölümünü kendisi yapmalıdır.		2,82	1,66			
5	Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	41	4,52	,79	40	1,661	,116
	Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmalıdır.		3,94	1,43			
6	Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	41	2,47	1,62	40	,775	,450
	Okul yöneticisi öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmalıdır.		2,70	1,35			
7	Okul yöneticisi, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşündedir.	41	2,17	1,33	40	1,444	,168
	Okul yöneticisi, " İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır " görüşünde olmalıdır.		1,76	,97			
8	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	41	2,23	1,39	40	2,582	,020*
	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmalıdır.		1,35	,70			
9	Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	41	2,17	1,42	40	1,968	,067
	Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymalıdır.		1,41	,71			
Toplam	Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşleri	41	2,56	,91	40	2,870	,011*
	Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Yetkeci Biçime İlişkin Görüşleri	41	2,10	,71			

*p<.05

Koruyucu Yönetim Boyutuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri ve okullarında uygulanan koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşleri yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili dört maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 28’ de gösterilmiştir.

TABLO 28
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI
BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM
BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	1	4,62	Tamamen Katılıyor	,72
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	2	4,43	Tamamen Katılıyor	,93
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	3	4,39	Tamamen Katılıyor	1,01
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	4	3,76	Çok Katılıyor	1,39
Toplam			4,30	Tamamen Katılıyor	,76

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında, öğretmenlerin bu biçimde yer alan konulara $\bar{X} = 4.30$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 28).

Tablo 28 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okul müdürü, öğretmenlerin

gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Tamamen Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında koruyucu bir yönetim biçiminin uygulanmasının öğretmenler tarafından istendiği söylenebilir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 29’ da verilmiştir.

TABLO 29
CİNSİYETLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN
KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ
SONUCU

Madde No	Anket Soruları (Sıralı)	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	Kadın	138	3,9184	1,2556	1	1,102	,296
		Erkek	149	3,6296	1,5084	285		
		Toplam	287	3,7670	1,3947	286		
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	Kadın	138	4,4898	,7938	1	,297	,587
		Erkek	149	4,3889	1,0536	285		
		Toplam	287	4,4369	,9359	286		
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	Kadın	138	4,4490	,8912	1	,234	,629
		Erkek	149	4,3519	1,1186	285		
		Toplam	287	4,3981	1,0131	286		
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	Kadın	138	4,6735	,6254	1	,475	,492
		Erkek	149	4,5741	,8150	285		
		Toplam	287	4,6214	,7292	286		

Tablo 29' da görüldüğü gibi, cinsiyetleriyle, öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan, 1996 yılında yaptığı liselerin yönetim biçimleri ile ilgili araştırmasında koruyucu yönetim biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin “ Okul kütüphanesine alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçilmeli / seçiliyor ” konusunda cinsiyet faktörüne göre anlamlılık gösterdiğini, anılan konuya kadınların erkeklere göre daha fazla katıldıklarını belirtmiştir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 30' da verilmiştir.

Tablo 30' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan, 1996 yılında yaptığı liselerin yönetim biçimleri ile ilgili araştırmasında koruyucu yönetim biçimine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem faktörüne göre anlamlılık gösterdiğini tesbit etmiştir. “ Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler serbest bırakılıyor / bırakılmalı ” konusuna 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler daha az kıdemli öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

TABLO 30
MESLEKİ KIDEMLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN
KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	1	64	3,72	1,40	4	,230	,921
		2	81	3,93	1,31			
		3	80	3,73	1,37	282		
		4	49	3,53	1,64			
		5	13	3,80	1,64	286		
		Toplam	287	3,76	1,39			
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	1	64	4,28	1,10	4	,442	,778
		2	81	4,53	,80			
		3	80	4,42	,98	282		
		4	49	4,40	,98			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,43	,93			
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	1	64	4,12	1,26	4	1,084	,369
		2	81	4,40	,87			
		3	80	4,38	1,13	282		
		4	49	4,73	,59			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,39	1,01			
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	1	64	4,40	,91	4	1,509	,205
		2	81	4,53	,80			
		3	80	4,84	,46	282		
		4	49	4,73	,59			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,62	,72			

1=5 yıl ve az 2=6–10 yıl 3=11–15 yıl 4=16–20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 31' de verilmiştir.

TABLO 31
EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN
KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ
SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	Lisans	277	3,82	1,39	1	2,909	,091
		Lisansüstü	10	2,83	1,16	285		
		Toplam	287	3,76	1,39	286		
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	Lisans	277	4,43	,94	1	,029	,866
		Lisansüstü	10	4,50	,83	285		
		Toplam	287	4,43	,93	286		
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	Lisans	277	4,37	1,03	1	1,178	,280
		Lisansüstü	10	4,83	,40	285		
		Toplam	287	4,39	1,01	286		
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	Lisans	277	4,60	,74	1	,536	,466
		Lisansüstü	10	4,83	,40	285		
		Toplam	287	4,62	,72	286		

Tablo 31' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarıyla okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Özcan'ın (1996) yaptığı araştırmada, koruyucu yönetim biçimine ilişkin konulara öğretmenlerin katılma düzeyi ile onların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili

görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 32' de verilmiştir.

TABLO 32
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN
KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS
SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	1	57	3,60	1,30	3 283 286	,934	,427
		2	98	3,81	1,46			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	3,76	1,44			
		Toplam	287	3,76	1,39			
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	1	57	4,40	,89	3 283 286	,419	,740
		2	98	4,48	,84			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,39	1,04			
		Toplam	287	4,43	,93			
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	1	57	4,36	1,06	3 283 286	,105	,957
		2	98	4,44	1,12			
		3	3	4,66	,57			
		4	129	4,37	,95			
		Toplam	287	4,39	1,01			
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	1	57	4,63	,66	3 283 286	,408	,748
		2	98	4,66	,67			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,55	,82			
		Toplam	287	4,62	,72			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek liseleri

Tablo 32' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yerleriyle okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 33' da verilmiştir.

TABLO 33
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	1	152	3,75	1,37	4 282 286	,767	,549
		2	36	3,69	1,65			
		3	35	3,76	1,23			
		4	19	4,66	,51			
		5	45	3,45	1,69			
		Toplam	287	3,76	1,39			
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	1	152	4,40	,96	4 282 286	1,774	,140
		2	36	4,69	,48			
		3	35	4,53	,66			
		4	19	5,00	,00			
		5	45	3,90	1,44			
		Toplam	287	4,43	,93			
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	1	152	4,45	1,03	4 282 286	1,169	,329
		2	36	4,07	1,18			
		3	35	4,46	,66			
		4	19	5,00	,00			
		5	45	4,09	1,22			
		Toplam	287	4,39	1,01			
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	1	152	4,61	,82	4 282 286	,262	,902
		2	36	4,53	,51			
		3	35	4,53	,66			
		4	19	4,83	,40			
		5	45	4,72	,64			
		Toplam	287	4,62	,72			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Tablo 33' da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarıyla okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Özcan'ın (1996) yaptığı araştırmada, koruyucu yönetim biçimine ilişkin konulara öğretmenlerin katılma düzeyi ile onların branşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanan koruyucu yönetim biçimiyle ilgili dört maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 34' de gösterilmiştir.

TABLO 34
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BIÇIMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BIÇIMIYLA İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	1	3,93	Çok Katılıyor	1,13
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	2	3,73	Çok Katılıyor	1,20
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	3	3,63	Çok Katılıyor	1,20
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	4	3,48	Çok Katılıyor	1,30
Toplam			3,69	Çok Katılıyor	1,03

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında öğretmenlerin bu boyutta yer alan konulara $\bar{X} = 3.69$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 34).

Tablo 34 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler “ Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır. ”

maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, "Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır." maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular dereceli ölçeğin "Çok Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında koruyucu bir yönetim biçiminin uygulandığı belirtilmiştir. Okul yönetimi özellikle okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye konusunda koruyucu yönetim biçimini benimsemektedir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 35' de verilmiştir.

TABLO 35

CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları (Sıralı)	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır	Kadın	138	3,60	1,26	1	,964	,328
		Erkek	149	3,36	1,35	285		
		Toplam	287	3,48	1,30	286		
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	Kadın	138	3,60	1,24	1	,043	,837
		Erkek	149	3,65	1,17	285		
		Toplam	287	3,63	1,20	286		
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	Kadın	138	3,66	1,22	1	,472	,493
		Erkek	149	3,81	1,18	285		
		Toplam	287	3,73	1,20	286		
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	Kadın	138	4,01	1,08	1	,569	,452
		Erkek	149	3,85	1,19	285		
		Toplam	287	3,93	1,13	286		

Tablo 35' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleriyle, koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 36' da verilmiştir.

TABLO 36
MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	1	64	3,88	1,01	4	1,133	,345
		2	81	3,60	1,24			
		3	80	3,28	1,46			
		4	49	3,15	1,42			
		5	13	3,40	1,34	286		
		Toplam	287	3,48	1,30			
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	1	64	3,92	,99	4	1,439	,226
		2	81	3,80	,96			
		3	80	3,31	1,40			
		4	49	3,68	1,29			
		5	13	3,00	1,58	286		
		Toplam	287	3,63	1,20			
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	1	64	4,16	1,02	4	1,411	,235
		2	81	3,73	1,04			
		3	80	3,59	1,29			
		4	49	3,63	1,34			
		5	13	3,00	1,58	286		
		Toplam	287	3,73	1,20			
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	1	64	4,04	1,17	4	,532	,712
		2	81	4,13	,97			
		3	80	3,75	1,27			
		4	49	3,84	1,16			
		5	13	3,80	1,09	286		
		Toplam	287	3,93	1,13			

1=5 yıl ve az 2=6-10 yıl 3=11-15 yıl 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Tablo 36' da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları Tablo 37' de verilmiştir.

TABLO 37

EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	Lisans	277	3,45	1,31	1	,980	,324
		Lisansüstü	10	4,00	1,09	285		
		Toplam	287	3,48	1,30	286		
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	Lisans	277	3,66	1,21	1	1,748	,189
		Lisansüstü	10	3,00	,89	285		
		Toplam	287	3,63	1,20	286		
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	Lisans	277	3,77	1,20	1	1,438	,233
		Lisansüstü	10	3,16	1,16	285		
		Toplam	287	3,73	1,20	286		
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	Lisans	277	3,97	1,13	1	1,796	,183
		Lisansüstü	10	3,33	1,21	285		
		Toplam	287	3,93	1,13	286		

Tablo 37' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur

(p>.05).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 38' de verilmiştir.

TABLO 38
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	1	57	3,62	1,41	3 283 286	,222	,881	-
		2	98	3,50	1,50				
		3	3	3,66	2,30				
		4	129	3,38	1,03				
		Toplam	287	3,48	1,30				
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	1	57	3,48	1,34	3 283 286	1,065	,367	-
		2	98	3,91	1,21				
		3	3	4,00	1,73				
		4	129	3,48	1,08				
		Toplam	287	3,63	1,20				
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	1	57	3,48	1,25	3 283 286	1,794	,153	-
		2	98	4,11	1,09				
		3	3	3,33	2,08				
		4	129	3,63	1,16				
		Toplam	287	3,73	1,20				
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	1	57	4,03	1,19	3 283 286	2,980	,035*	2-4
		2	98	4,26	,99				
		3	3	4,66	,57				
		4	129	3,59	1,15				
		Toplam	287	3,93	1,13				

* (p<.05) 1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

Tablo 38 İncelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde öğretmenlerin görev

yerleri ile anlamlı bulunan bir madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden Anadolu Liselerinde görev yapanlar ($\bar{X} = 4,26$), meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,59$), “Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(3-283)} = 2,98$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, öğretmenler arasındaki çatışmaların çözümünde okul yönetimi, Anadolu Liseleri’nde, meslek liselerine göre daha uzlaşmacı bir tutum sergilemektedir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

TABLO 39
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	p
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	1	152	3,4426	1,3726	4 282 286	,468	,759
		2	36	3,4000	1,3522			
		3	35	3,4615	1,2659			
		4	19	4,1429	1,2150			
		5	45	3,4667	1,1255			
		Toplam	287	3,4865	1,3064			
11	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	1	152	3,6066	1,2946	4 282 286	1,012	,405
		2	36	3,3333	1,3452			
		3	35	3,6923	,8549			
		4	19	4,4286	,7868			
		5	45	3,6000	1,0556			
		Toplam	287	3,6306	1,2055			
12	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	1	152	3,7213	1,3182	4 282 286	1,002	,410
		2	36	3,5333	1,1255			
		3	35	3,7692	,8321			
		4	19	4,5714	,7868			
		5	45	3,6000	1,1832			
		Toplam	287	3,7387	1,2039			
13	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	1	152	4,0492	1,0867	4 282 286	2,181	,076
		2	36	3,6667	1,3973			
		3	35	3,6154	1,0439			
		4	19	4,8571	,3780			
		5	45	3,6000	1,1832			
		Toplam	287	3,9369	1,1384			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 39' da verilmiştir.

Tablo 39' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşlarıyla, koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

TABLO 40

ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	287	3,48	1,30	286	1,549	,124
	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.		3,76	1,39			
2	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	287	3,63	1,20	286	5,421	,000*
	Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.		4,43	,93			
3	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	287	3,73	1,20	286	4,287	,000*
	Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.		4,39	1,01			
4	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	287	3,93	1,13	286	4,862	,000*
	Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.		4,62	,72			
Toplam	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşleri	287	3,69	1,03	286	4,7	,000*
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Biçime İlişkin Görüşleri	287	4,30	,76			

* $p<.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin

görüşlerinin karşılaştırılması t testi ile yapılmıştır. Karşılaştırmanın sonucu tablo 40' da verilmiştir.

Tablo 40 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 4,7$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenler ilgili konularda koruyucu yönetimin beklenilenden ($\bar{X} = 4.30$), daha az uygulandığını ($\bar{X} = 3.69$) belirtmişlerdir.

Tablo 40 incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında üç maddede anlamlı farklılık vardır. Diğerlerinde yoktur.

“Okul müdürü, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir/vermelidir” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 5,42$; $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan biçimde, $\bar{X} = 3.63$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 4.43$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul müdürü, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir./görüşünde olmalıdır” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 4,28$; $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan biçimde, $\bar{X} = 3.73$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 4.39$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul müdürü, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır./ çalışmalıdır ” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 4,86$ $p < .05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan biçimde, $\bar{X} = 3.93$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 4.62$ ortalama puan ile katılmışlardır. Öğretmenler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili dört maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 41’ de gösterilmiştir.

TABLO 41

YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
13	Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır.	1	4,82	Tamamen Katılıyorum.	,39
12	Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır.	2	4,82	Tamamen Katılıyorum	,39
11	Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir.	3	4,47	Tamamen Katılıyorum	,87
10	Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.	4	4,35	Tamamen Katılıyorum	,93
Toplam			4,61	Tamamen Katılıyorum	,41

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında, yöneticilerin bu biçimde yer alan konulara $\bar{X} = 4.61$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 41).

Tablo 41 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin “Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Tamamen Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında,

koruyucu yönetim biçiminin uygulanmasını araştırmaya katılan yöneticiler beklemektedirler.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimiyle ilgili dört maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 42’ de gösterilmiştir.

TABLO 42
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
12	Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	1	4,70	Tamamen Katılıyor	,58
13	Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	2	4,41	Tamamen Katılıyor	,61
11	Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	3	4,41	Tamamen Katılıyor	1,06
10	Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	4	4,11	Çok Katılıyor	1,36
Toplam			4,41	Tamamen Katılıyor	,60

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşlerine genel olarak bakıldığında, yöneticilerin bu biçimde yer alan konulara $\bar{X} = 4.41$ ortalama puan ile katıldıkları görülmüştür (Tablo 42).

Tablo 42 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin “Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “Okul müdürü, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünün yaptığı değerlendirmeye

göre, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri dereceli ölçeğin "Tamamen Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilere göre, bahsi geçen konular açısından bakıldığında, liselerde koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı belirtilmiştir.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması t testi ile yapılmıştır. Karşılaştırmanın sonucu tablo 43' de verilmiştir.

TABLO 43

YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN KORUYUCU YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	41	4,11	1,36	286	,554	,587
	Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmalıdır.		4,35	,93			
2	Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	41	4,41	1,06	286	,187	,854
	Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermelidir		4,47	,87			
3	Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	41	4,70	,58	286	,696	,496
	Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşünde olmalıdır		4,82	,39			
4	Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	41	4,41	,61	286	2,384	,030*
	Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmalıdır		4,82	,39			
Toplam	Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Boyuta İlişkin Görüşleri	41	4,41	,60	40	1,066	,302
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Koruyucu Boyuta İlişkin Görüşleri	41	4,61	,41			

*p<.05

Tablo 43 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin ortalama puanlarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir [$t_{(40)} = 1,066$; $p > .05$].

Fakat, her bir maddenin karşılaştırılması sonucunda, madde 4' de anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir.

“Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır./ çalışmalıdır” maddesinde yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,38$; $p < .05$]. Yöneticiler, bu maddeye okullarında uygulanan biçimde, $\bar{X} = 4.41$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 4.82$ ortalama puan ile katılmışlardır. Yöneticiler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında bahsi geçen konularda, beklenen düzeyde koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır. Ayrıca ortalama puanlara bakıldığında, araştırma yapılan okullarda koruyucu yönetim biçiminin benimsendiği söylenebilir.

Destekçi Yönetim Boyutuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri ve okullarında uygulanan destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşleri yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili altı maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 44' de gösterilmiştir.

TABLO 44
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI
BEKELEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM
BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	1	4,66	Tam Katılıyorum	,79
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	2	4,63	Tam Katılıyorum	,79
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	3	4,57	Tam Katılıyorum	,83
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	4	4,53	Tam Katılıyorum	,80
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	5	4,50	Tam Katılıyorum	,82
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır	6	4,43	Tam Katılıyorum	,92
Toplam			4,55	Tam Katılıyorum	,69

Destekçi yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin bu biçimde yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanının $\bar{X} = 4.55$ olduğu görülmüştür (Tablo 44).

Tablo 44 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir ” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin “Tamamen Katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler ilgili konular açısından bakıldığında destekçi yönetimi benimsemektedirler.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 45' de verilmiştir.

TABLO 45
CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	Kadın	138	4,42	,81	1	,794	,375
		Erkek	149	4,57	,83	285		
		Toplam	287	4,50	,82	286		
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	Kadın	138	4,57	,61	1	,202	,654
		Erkek	149	4,50	,94	285		
		Toplam	287	4,53	,80	286		
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	Kadın	138	4,59	,81	1	,228	,634
		Erkek	149	4,66	,77	285		
		Toplam	287	4,63	,79	286		
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	Kadın	138	4,63	,75	1	,110	,741
		Erkek	149	4,68	,84	285		
		Toplam	287	4,66	,79	286		
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır	Kadın	138	4,38	,93	1	,262	,610
		Erkek	149	4,48	,92	285		
		Toplam	287	4,43	,92	286		
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	Kadın	138	4,61	,70	1	,207	,650
		Erkek	149	4,5370	,9460	285		
		Toplam	287	4,5728	,8355	286		

Tablo 45' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleriyle, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Özcan'ın (1996) yaptığı araştırmada, destekçi yönetim biçimine ilişkin konulara öğretmenlerin katılma düzeyi ile onların cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

TABLO 46
MESLEKİ KIDEMLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	1	64	4,24	,96	4	1,811	,133
		2	81	4,46	,87			
		3	80	4,65	,62	282		
		4	49	4,86	,35			
		5	13	4,20	1,30	286		
		Toplam	287	4,50	,82			
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	1	64	4,56	,86	4	2,269	,067
		2	81	4,21	,94			
		3	80	4,80	,56	282		
		4	49	4,60	,63			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,53	,80			
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	1	64	4,44	1,12	4	,844	,501
		2	81	4,56	,84			
		3	80	4,76	,51	282		
		4	49	4,80	,41			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,63	,79			
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	1	64	4,36	1,18	4	1,331	,264
		2	81	4,68	,78			
		3	80	4,84	,46	282		
		4	49	4,73	,45			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,66	,79			
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır.	1	64	4,12	1,26	4	1,526	,201
		2	81	4,37	,90			
		3	80	4,57	,75	282		
		4	49	4,73	,45			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,43	,92			
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	1	64	4,36	1,15	4	,671	,614
		2	81	4,56	,84			
		3	80	4,69	,61	282		
		4	49	4,66	,61			
		5	13	4,80	,44	286		
		Toplam	287	4,57	,83			

1=5 yıl ve az 2=6-10 yıl 3=11-15 yıl 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 46' da verilmiştir.

Tablo 46' da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan (1996) araştırmasında, destekçi yönetim biçimiyle ilgili konulardan " Ders denetimi öğretmeni güdülemek amacıyla yapılmalı / yapılıyor " konusunu 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 16 yılın altında veya 20 yılın üzerinde olan öğretmenlere göre daha fazla benimsediklerini bulunmuştur. Ayrıca, " Zümre öğretmenlerinin toplanması müdürce desteklenmeli / destekleniyor " konusu, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerce daha anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 47' de verilmiştir.

Tablo 47' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan'ın (1996) yaptığı çalışmada, destekçi yönetim biçimine ilişkin konulara öğretmenlerin katılma düzeyi ile onların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO 47
EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	Lisans	277	4,51	,83	1	,272	,603
		Lisansüstü	10	4,33	,81	285		
		Toplam	287	4,50	,82	286		
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	Lisans	277	4,51	,81	1	,886	,349
		Lisansüstü	10	4,83	,40	285		
		Toplam	287	4,53	,80	286		
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	Lisans	277	4,64	,76	1	,899	,345
		Lisansüstü	10	4,33	1,2111	285		
		Toplam	287	4,63	,7920	286		
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	Lisans	277	4,65	,80	1	,000	,984
		Lisansüstü	10	4,66	,81	285		
		Toplam	287	4,66	,79	286		
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır	Lisans	277	4,41	,94	1	1,171	,282
		Lisansüstü	10	4,83	,40	285		
		Toplam	287	4,43	,92	286		
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	Lisans	277	4,54	,85	1	1,677	,198
		Lisansüstü	10	5,00	,00	285		
		Toplam	287	4,57	,83	286		

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 48' de verilmiştir.

TABLO 48
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	1	57	4,30	,91	3 283 286	1,138	,338
		2	98	4,59	,74			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,55	,82			
		Toplam	287	4,50	,82			
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	1	57	4,46	,86	3 283 286	1,702	,172
		2	98	4,77	,50			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,39	,9034			
		Toplam	287	4,53	,80			
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	1	57	4,53	,86	3 283 286	,405	,750
		2	98	4,62	,83			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,67	,74			
		Toplam	287	4,63	,79			
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	1	57	4,63	,85	3 283 286	,205	,893
		2	98	4,62	,88			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,67	,74			
		Toplam	287	4,66	,79			
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır	1	57	4,30	1,02	3 283 286	,620	,603
		2	98	4,37	1,04			
		3	3	4,33	1,15			
		4	129	4,58	,76			
		Toplam	287	4,43	,92			
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	1	57	4,40	,85	3 283 286	,816	,488
		2	98	4,59	,88			
		3	3	5,00	,00			
		4	129	4,65	,81			
		Toplam	287	4,57	,83			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

Tablo 48' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yerleriyle, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 49’ da verilmiştir.

TABLO 49

BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	1	152	4,46	,92	4 282 286	,961	,433
		2	36	4,46	,66			
		3	35	4,30	,75			
		4	19	5,00	,00			
		5	45	4,72	,64			
		Toplam	287	4,50	,82			
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	1	152	4,53	,87	4 282 286	,182	,947
		2	36	4,38	,76			
		3	35	4,61	,65			
		4	19	4,66	,81			
		5	45	4,54	,68			
		Toplam	287	4,53	,80			
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	1	152	4,61	,92	4 282 286	,161	,957
		2	36	4,53	,66			
		3	35	4,69	,48			
		4	19	4,83	,40			
		5	45	4,63	,67			
		Toplam	287	4,63	,79			
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	1	152	4,60	,96	4 282 286	,535	,710
		2	36	4,61	,50			
		3	35	4,84	,37			
		4	19	5,00	,00			
		5	45	4,63	,67			
		Toplam	287	4,66	,79			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

TABLO 49' A DEVAM
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır	1	152	4,36	1,05	4 282 286	,960	,433
		2	36	4,23	,92			
		3	35	4,61	,50			
		4	19	5,00	,00			
		5	45	4,54	,68			
		Toplam	287	4,43	,92			
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	1	152	4,48	,98	4 282 286	,861	,491
		2	36	4,69	,48			
		3	35	4,76	,43			
		4	19	5,00	,00			
		5	45	4,45	,82			
		Toplam	287	4,57	,83			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Tablo 49' da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarıyla, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Özcan'ın (1996) yaptığı araştırmada, destekçi yönetim biçimine ilişkin konulara öğretmenlerin katılma düzeyi ile onların branşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili altı maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 50' de gösterilmiştir.

TABLO 50
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	1	4,02	Çok Katılıyor	1,02
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	2	3,91	Çok Katılıyor	1,10
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	3	3,86	Çok Katılıyor	1,08
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	4	3,83	Çok Katılıyor	1,14
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	5	3,76	Çok Katılıyor	1,04
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	6	3,54	Çok Katılıyor	1,21
Toplam			3,81	Çok Katılıyor	,90

Destekçi yönetim biçiminde, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyutta yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanının $\bar{X} = 3.81$ olduğu görülmüştür (Tablo 50).

Tablo 50 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular dereceli ölçeğin “Çok Katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Buna göre liselerde, bahsi geçen konular açısından bakıldığında, orta derecede destekçi yönetim biçiminin uygulandığı öğretmenler tarafından belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 51' de verilmiştir.

TABLO 51

CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	Kadın	138	3,98	1,05	1	,368	,545
		Erkek	149	3,85	1,16	285		
		Toplam	287	3,91	1,10	286		
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	Kadın	138	4,16	,94	1	1,950	,165
		Erkek	149	3,89	1,08	285		
		Toplam	287	4,02	1,02	286		
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	Kadın	138	3,98	,99	1	1,797	,183
		Erkek	149	3,69	1,27	285		
		Toplam	287	3,83	1,14	286		
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	Kadın	138	4,03	,97	1	2,861	,094
		Erkek	149	3,69	1,16	285		
		Toplam	287	3,86	1,08	286		
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	Kadın	138	3,57	1,12	1	,073	,788
		Erkek	149	3,50	1,30	285		
		Toplam	287	3,54	1,21	286		
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	Kadın	138	3,69	,98	1	,496	,483
		Erkek	149	3,83	1,10	285		
		Toplam	287	3,76	1,04	286		

Tablo 51' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetleriyle, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

TABLO 52
MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	1	64	4,16	,74	4	,903	,465
		2	81	3,86	1,04			
		3	80	3,84	1,27			
		4	49	4,00	1,15			
		5	13	3,20	1,64			
		Toplam	287	3,91	1,10	286		
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	1	64	4,28	,67	4	,994	,414
		2	81	4,06	,98			
		3	80	3,87	1,23			
		4	49	3,78	1,13			
		5	13	4,40	,54			
		Toplam	287	4,02	1,02	286		
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	1	64	4,12	1,01	4	1,028	,396
		2	81	4,00	1,08			
		3	80	3,59	1,24			
		4	49	3,68	1,24			
		5	13	3,60	1,14			
		Toplam	287	3,83	1,14	286		
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	1	64	4,24	,72	4	1,279	,283
		2	81	3,83	1,11			
		3	80	3,59	1,26			
		4	49	3,89	1,10			
		5	13	3,80	,83			
		Toplam	287	3,86	1,08	286		
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	1	64	3,72	,93	4	,468	,759
		2	81	3,43	1,25			
		3	80	3,43	1,36			
		4	49	3,73	1,14			
		5	13	3,20	1,64			
		Toplam	287	3,54	1,21	286		
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	1	64	3,92	,86	4	,200	,938
		2	81	3,73	,94			
		3	80	3,75	1,24			
		4	49	3,68	1,10			
		5	13	3,60	1,14			
		Toplam	287	3,76	1,04	286		

1=5 yıl ve az 2=6-10 yıl 3=11-15 yıl 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin meleki kademelerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 52’ de verilmiştir.

Tablo 52’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kademeleriyle, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

TABLO 53

EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	Lisans	277	3,96	1,06	1	2,994	,086
		Lisansüstü	10	3,16	1,60	285		
		Toplam	287	3,91	1,10	286		
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	Lisans	277	4,04	1,01	1	,787	,377
		Lisansüstü	10	3,66	1,21	285		
		Toplam	287	4,02	1,02	286		
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	Lisans	277	3,86	1,14	1	1,227	,271
		Lisansüstü	10	3,33	1,21	285		
		Toplam	287	3,83	1,14	286		
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	Lisans	277	3,86	1,07	1	,005	,942
		Lisansüstü	10	3,83	1,32	285		
		Toplam	287	3,86	1,08	286		
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	Lisans	277	3,60	1,19	1	4,839	,030*
		Lisansüstü	10	2,50	1,04	285		
		Toplam	287	3,54	1,21	286		
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	Lisans	277	3,80	1,03	1	2,109	,149
		Lisansüstü	10	3,16	1,16	285		
		Toplam	287	3,76	1,04	286		

* $p<.05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 53’ de verilmiştir.

Tablo 53 İncelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde öğretmenlerin eğitim durumlarıyla anlamlı bulunan bir madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden lisans mezunu olanlar ($\bar{X} = 3,60$), lisansüstü mezunlara göre “Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır ” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(1-285)} = 4,839$; $p < .05$].

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

TABLO 54
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	1	57	3,77	1,15	3 283 286	2,360	,076
		2	98	4,32	,91			
		3	3	4,00	1,73			
		4	129	3,70	1,12			
		Toplam	287	3,91	1,10			
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	1	57	3,96	1,15	3 283 286	,749	,525
		2	98	4,23	1,07			
		3	3	3,66	2,30			
		4	129	3,93	,79			
		Toplam	287	4,02	1,02			
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	1	57	3,70	1,20	3 283 286	2,031	,114
		2	98	4,23	1,01			
		3	3	3,66	2,30			
		4	129	3,63	1,09			
		Toplam	287	3,83	1,14			
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	1	57	3,70	1,06	3 283 286	1,726	,166
		2	98	4,20	1,09			
		3	3	4,00	1,73			
		4	129	3,70	1,01			
		Toplam	287	3,86	1,08			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

TABLO 54' E DEVAM
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	P
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	1	57	3,62	1,21	3 283 286	2,568	,058
		2	98	3,94	1,15			
		3	3	3,33	2,08			
		4	129	3,21	1,14			
		Toplam	287	3,54	1,21			
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	1	57	3,74	,98	3 283 286	1,413	,243
		2	98	4,00	1,01			
		3	3	4,33	1,15			
		4	129	3,57	1,07			
		Toplam	287	3,76	1,04			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 54' de verilmiştir.

Tablo 54' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görev yerleriyle, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 55' de verilmiştir.

Tablo 55' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarıyla, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

TABLO 55
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P
14	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	1	152	3,93	1,22	4 282 286	1,390	,242
		2	36	3,66	1,17			
		3	35	3,61	,65			
		4	19	4,71	,48			
		5	45	4,00	,92			
		Toplam	287	3,91	1,10			
15	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	1	152	4,04	1,13	4 282 286	,397	,810
		2	36	3,86	,91			
		3	35	3,92	,75			
		4	19	4,42	1,13			
		5	45	4,00	,84			
		Toplam	287	4,02	1,02			
16	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	1	152	3,83	1,25	4 282 286	1,858	,123
		2	36	3,46	1,06			
		3	35	3,84	,89			
		4	19	4,85	,37			
		5	45	3,73	1,03			
		Toplam	287	3,83	1,14			
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	1	152	3,85	1,18	4 282 286	2,357	,058
		2	36	3,40	1,12			
		3	35	3,76	,83			
		4	19	4,85	,37			
		5	45	4,00	,75			
		Toplam	287	3,86	1,08			
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	1	152	3,47	1,23	4 282 286	2,436	,052
		2	36	3,26	1,27			
		3	35	3,53	1,19			
		4	19	4,85	,37			
		5	45	3,46	1,06			
		Toplam	287	3,54	1,21			
19	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	1	152	3,75	1,07	4 282 286	1,978	,103
		2	36	3,40	,98			
		3	35	3,76	,92			
		4	19	4,71	,48			
		5	45	3,73	1,09			
		Toplam	287	3,76	1,04			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması t testi ile yapılmıştır. Karşılaştırmanın sonucu tablo 56' da verilmiştir.

TABLO 56

ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	287	4,02	1,02	286	4,492	,000*
	Okul müdürü, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.		4,50	,82			
2	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	287	4,02	1,02	286	4,017	,000*
	Okul müdürü, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.		4,53	,80			
3	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	287	3,83	1,14	286	5,831	,000*
	Okul müdürü, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.		4,63	,79			
4	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	287	3,86	1,08	286	6,041	,000*
	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.		4,66	,79			
5	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	287	3,54	1,21	286	5,728	,000*
	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır		4,43	,92			
6	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	287	3,76	1,04	286	5,593	,000*
	Okul müdürü, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.		4,57	,83			
Toplam	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşleri	287	3,81	,90	286	6,137	,000*
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Biçime İlişkin Görüşleri	287	4,55	,69			

*p<.05

Tablo 56 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 6.137$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenler ilgili konularda destekçi yönetimin beklenilenden ($\bar{X} = 4.55$), daha az uygulandığını ($\bar{X} = 3.82$) belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında, tüm maddelerde anlamlı farklılık vardır (Tablo 56).

Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili altı maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 57' de gösterilmiştir.

TABLO 57

YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
17	Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.	1	5,00	Tamamen Katılıyorum	,00
16	Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.	2	5,00	Tamamen Katılıyorum	,00
14	Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.	3	4,88	Tamamen Katılıyorum	,33
19	Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.	4	4,82	Tamamen Katılıyorum	,39
15	Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.	5	4,82	Tamamen Katılıyorum	,39
18	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır	6	4,58	Tamamen Katılıyorum	,71
Toplam			4,85	Tamamen Katılıyorum	0,30

Destekçi yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya

katılan yöneticilerin bu biçimde yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanı $\bar{X} = 4.85$ ' dir (Tablo 57).

Tablo 57 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler "Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir" maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, "Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır" maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Tamamen Katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere anılan konular açısından bakıldığında, destekçi yönetim biçiminin uygulanmasını araştırmaya katılan yöneticiler beklemektedirler.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimiyle ilgili altı maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 58' de gösterilmiştir.

TABLO 58
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
16	Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	1	4,76	Tamamen Katılıyor	,43
17	Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	2	4,70	Tamamen Katılıyor	,58
15	Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	3	4,64	Tamamen Katılıyor	,49
14	Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	4	4,41	Tamamen Katılıyor	1,00
19	Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	5	4,17	Çok Katılıyor	,80
18	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	6	4,05	Çok Katılıyor	,96
Toplam			4,46	Tamamen Katılıyor	,42

Destekçi yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin bu biçimde yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanı $\bar{X} = 4.46$ ' dir (Tablo 58).

Tablo 58 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler "Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir" maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, "Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır" maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin "Tamamen Katılıyorum" aralığında yer almaktadır.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ile ilgili t testi sonuçları tablo 59' da verilmiştir.

Tablo 59 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,87$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan yöneticiler ilgili konularda destekçi yönetimin beklenilenden ($\bar{X} = 4.85$), daha az uygulandığını ($\bar{X} = 4.46$) belirtmişlerdir.

Tablo 59 incelendiğinde, yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında iki maddede anlamlı farklılık vardır. Diğerlerinde yoktur.

TABLO 59
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI
BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN DESTEKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ
BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
14	Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmaktadır.	41	4,41	1,00	40	1,817	,088
	Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinmelerinin karşılanması için çalışmalıdır.		4,88	,33			
15	Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmaktadır.	41	4,64	,49	40	1,852	,083
	Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanmalıdır.		4,82	,39			
16	Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	41	4,76	,43	40	2,219	,041*
	Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemelidir.		5,00	,00			
17	Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	41	4,70	,58	40	2,063	,056
	Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermelidir.		5,00	,00			
18	Okul müdürü, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır	41	4,05	,96	40	2,045	,058
	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmalıdır		4,58	,71			
19	Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	41	4,17	,80	40	2,678	,017*
	Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmelidir.		4,82	,39			
Toplam	Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Destekçi Boyuta İlişkin Görüşleri	41	4,46	,42	40	2,87	,002*
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Destekçi Boyuta İlişkin Görüşleri	41	4,85	,15			

* p<.05

“Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir/desteklemelidir” maddesinde yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,21$; $p < .05$]. Yöneticiler, bu maddeye okullarında uygulanan boyutta, $\bar{X} = 4.76$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri boyutta $\bar{X} = 5.00$ ortalama puan ile katılmışlardır. Yöneticiler bu maddenin okullarında beklenen boyuttan daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

“Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve

öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir/yönetmelidir” maddesinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)}=2,67$; $p<.05$]. Öğretmenler, bu maddeye okullarında uygulanan boyutta, $\bar{X} = 4.17$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri boyutta $\bar{X} = 4.87$ ortalama puan ile katılmışlardır. Yöneticiler bu maddenin okullarında beklenen boyuttan daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

Birlikçi Yönetim Biçimi Boyutuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri ve okullarında uygulanan birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşleri yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

TABLO 60

ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKELEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	1	4,46	Tamamen Katılıyor	,94
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir.	2	4,42	Tamamen Katılıyor	1,04
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.	3	4,23	Tamamen Katılıyor	1,02
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	4	3,87	Çok Katılıyor	1,19
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	5	3,79	Çok Katılıyor	1,11
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	6	3,67	Çok Katılıyor	1,38
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	7	3,28	Orta Düzeyde Katılıyor	1,29
Toplam			3,96	Çok Katılıyor	,81

Öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili yedi maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 60' da gösterilmiştir.

Birlikçi yönetim biçimi boyutuna genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyutta yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanının $\bar{X} = 3,96$ olduğu görülmüştür (Tablo 60).

Tablo 60 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular dereceli ölçeğin “Çok Katılıyorum” aralığında yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 61' de verilmiştir.

Tablo 61 incelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde öğretmenlerin cinsiyetleriyle anlamlı bulunan bir madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3,55$), bayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 2,97$) “Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$t_{(1-285)} = 5,303$; $p < .05$].

Bunun sebebi olarak, erkeklerin kadınlara göre daha fazla yetkiye sahip olmak istemelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

TABLO 61
CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir.	Kadın	138	4,38	1,03	1	,132	,717
		Erkek	149	4,46	1,05	285		
		Toplam	287	4,42	1,04	286		
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.	Kadın	138	4,18	1,01	1	,216	,643
		Erkek	149	4,27	1,03	285		
		Toplam	287	4,23	1,02	286		
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	Kadın	138	4,40	1,01	1	,346	,558
		Erkek	149	4,51	,88	285		
		Toplam	287	4,46	,94	286		
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	Kadın	138	3,69	1,12	1	,785	,378
		Erkek	149	3,88	1,11	285		
		Toplam	287	3,79	1,11	286		
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	Kadın	138	3,69	1,26	1	2,147	,146
		Erkek	149	4,03	1,11	285		
		Toplam	287	3,87	1,19	286		
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	Kadın	138	2,97	1,28	1	5,303	,023*
		Erkek	149	3,55	1,25	285		
		Toplam	287	3,28	1,29	286		
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doymak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	Kadın	138	3,44	1,62	1	2,650	,107
		Erkek	149	3,88	1,09	285		
		Toplam	287	3,67	1,38	286		

*p<.05

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların VARYANS sonuçları tablo 62' de verilmiştir.

TABLO 62
MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmelidir.	1	64	4,00	1,22	4	1,828	,130	-
		2	81	4,46	1,10				
		3	80	4,73	,72	282			
		4	49	4,40	1,05				
		5	13	4,80	,44	286			
		Toplam	287	4,42	1,04				
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemlidir.	1	64	3,76	1,33	4	2,694	,035*	3-1
		2	81	4,15	1,05				
		3	80	4,61	,69	282			
		4	49	4,46	,63				
		5	13	4,40	,54	286			
		Toplam	287	4,23	1,02				
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	1	64	3,84	1,34	4	4,702	,002*	3-1
		2	81	4,50	,87				
		3	80	4,84	,36	282			
		4	49	4,66	,61				
		5	13	4,80	,44	286			
		Toplam	287	4,46	,94				
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	1	64	3,24	1,12	4	2,898	,026*	3-1
		2	81	3,96	1,20				
		3	80	4,15	,88	282			
		4	49	3,60	1,05				
		5	13	4,20	,83	286			
		Toplam	287	3,79	1,11				
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	1	64	3,20	1,25	4	4,772	,001*	3-1
		2	81	3,78	1,18				
		3	80	4,53	,70	282			
		4	49	3,93	1,33				
		5	13	4,20	,83	286			
		Toplam	287	3,87	1,19				

TABLO 62' YE DEVAM

**MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU**

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	1	64	2,72	1,40	4	2,109	,085	-
		2	81	3,53	1,13				
		3	80	3,61	1,38	282			
		4	49	3,06	1,03				
		5	13	3,40	1,34	286			
		Toplam	287	3,28	1,29				
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	1	64	3,28	1,64	4	,799	,529	-
		2	81	3,71	1,37				
		3	80	3,92	1,32	282			
		4	49	3,86	,91				
		5	13	3,60	1,51	286			
		Toplam	287	3,67	1,38				

*p<.05 1=5 yıl ve az 2=6–10 yıl 3=11–15 yıl 4=16–20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Tablo 62 incelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile anlamlı bulunan dört madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11- 15 yıl mesleki kıdeme sahip bulunanlar ($\bar{X} = 4,61$), 5yıl ve az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,76$) “Okul müdürü, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 2,694$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11–15 yıl mesleki kıdeme sahip bulunanlar ($\bar{X} = 4,84$), 5yıl ve az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,84$) “Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 4,702$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11–15 yıl mesleki kıdeme sahip bulunanlar ($\bar{X} = 4,15$), 5yıl ve az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,24$) “Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 2,898$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11- 15 yıl mesleki kıdeme sahip bulunanlar ($\bar{X} = 4,53$), 5yıl ve az mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,20$) “Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 4,772$; $p < .05$].

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

TABLO 63
EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir.	Lisans	277	4,43	1,04	1	,051	,822
		Lisansüstü	10	4,33	1,03	285		
		Toplam	287	4,42	1,04	286		
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.	Lisans	277	4,23	1,03	1	,027	,871
		Lisansüstü	10	4,16	,75	285		
		Toplam	287	4,23	1,02	286		
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	Lisans	277	4,48	,90	1	1,549	,216
		Lisansüstü	10	4,00	1,54	285		
		Toplam	287	4,46	,94	286		
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	Lisans	277	3,79	1,09	1	,007	,933
		Lisansüstü	10	3,83	1,47	285		
		Toplam	287	3,79	1,11	286		
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	Lisans	277	3,86	1,21	1	,071	,791
		Lisansüstü	10	4,00	,89	285		
		Toplam	287	3,87	1,19	286		
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	Lisans	277	3,27	1,30	1	,010	,920
		Lisansüstü	10	3,33	1,21	285		
		Toplam	287	3,28	1,29	286		
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	Lisans	277	3,68	1,38	1	,001	,981
		Lisansüstü	10	3,66	1,50	285		
		Toplam	287	3,67	1,38	286		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 63' de verilmiştir.

Tablo 63' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumuyla, birlikçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan (1996) yaptığı araştırmada, birlikçi yönetim biçiminde " Sicil raporları öğretmenlerin ortak değerlendirilmesiyle doldurulmalıdır / dolduruluyor" ifadesi öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bulunmuştur. Kadın öğretmenler bu konuyu erkek öğretmenlere göre anlamlı bulmuşlardır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 64'de verilmiştir.

TABLO 64
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir.	1	57	4,13	1,25	3 283 286	1,976	,122	-
		2	98	4,51	,93				
		3	3	3,66	2,30				
		4	129	4,62	,78				
		Toplam	287	4,42	1,04				

$p<.05$ 1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

TABLO 64' E DEVAM
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p	Anlamlı Fark
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.	1	57	3,90	1,26	3 283 286	1,761	,160	-
		2	98	4,25	,98				
		3	3	4,66	,57				
		4	129	4,41	,82				
		Toplam	287	4,23	1,02				
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	1	57	4,33	1,09	3 283 286	,542	,655	-
		2	98	4,48	1,05				
		3	3	5,00	,00				
		4	129	4,51	,79				
		Toplam	287	4,46	,94				
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	1	57	3,46	1,25	3 283 286	1,814	,149	-
		2	98	3,81	1,00				
		3	3	3,33	2,08				
		4	129	4,04	,97				
		Toplam	287	3,79	1,11				
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	1	57	3,73	1,31	3 283 286	1,224	,305	-
		2	98	3,77	1,28				
		3	3	3,00	2,00				
		4	129	4,09	,97				
		Toplam	287	3,87	1,19				
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	1	57	2,80	1,32	3 283 286	2,737	,048*	4-1
		2	98	3,25	1,48				
		3	3	3,00	2,00				
		4	129	3,65	,99				
		Toplam	287	3,28	1,29				
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	1	57	3,30	1,74	3 283 286	1,308	,276	
		2	98	3,70	1,40				
		3	3	4,33	1,15				
		4	129	3,88	1,02				
		Toplam	287	3,67	1,38				

p<.05 1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

Tablo 64 İncelendiğinde, öğretmenlerin görev yerleri ile anlamlı bulunan bir

madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden meslek liselerinde görev yapanlar, ($\bar{X} = 3,88$), genel lisede görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,30$) “Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(3-283)} = 2,737$; $p < .05$].

Meslek liselerinde bölüm şefleri ve atölye şefleri yoğunluktadır. Öğretmenlerin okul içindeki çalışma ortamları, geniş alanlara dağılmıştır. Bu sebepten, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin, birçok konuda yetkinin okul müdüründe değilde, kendi alanıyla ilgili şefinde bulunmasını istedikleri düşünülebilir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 65’ de verilmiştir.

TABLO 65
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P	Anlamlı fark
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmelidir.	1	152	4,36	1,17	4 282 286	,723	,578	-
		2	36	4,23	1,16				
		3	35	4,46	,77				
		4	19	5,00	,00				
		5	45	4,63	,50				
		Toplam	287	4,42	1,04				

* $p < .05$ 1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

TABLO 65' E DEVAM
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P	Anlamlı fark
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.	1	152	4,18	1,04	4 282 286	1,000	,412	-
		2	36	3,92	1,44				
		3	35	4,30	,75				
		4	19	4,83	,40				
		5	45	4,45	,68				
		Toplam	287	4,23	1,02				
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	1	152	4,40	1,13	4 282 286	,843	,501	-
		2	36	4,46	,51				
		3	35	4,30	,75				
		4	19	5,00	,00				
		5	45	4,72	,46				
		Toplam	287	4,46	,94				
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	1	152	3,50	1,15	4 282 286	3,837	,006*	4-1
		2	36	4,07	,95				
		3	35	4,00	,91				
		4	19	5,00	,00				
		5	45	4,18	,98				
		Toplam	287	3,79	1,11				
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	1	152	3,76	1,28	4 282 286	1,041	,390	-
		2	36	3,69	1,31				
		3	35	4,15	,55				
		4	19	4,66	,81				
		5	45	3,90	1,22				
		Toplam	287	3,87	1,19				
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	1	152	3,10	1,34	4 282 286	2,041	,095	-
		2	36	3,23	1,23				
		3	35	3,23	1,23				
		4	19	4,50	,83				
		5	45	3,72	1,00				
		Toplam	287	3,28	1,29				
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyurmak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	1	152	3,68	1,42	4 282 286	1,487	,212	-
		2	36	2,92	1,65				
		3	35	4,07	1,03				
		4	19	4,16	1,60				
		5	45	3,81	,75				
		Toplam	287	3,67	1,38				

* p<.05 1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Tablo 65 incelendiğinde, öğretmenlerin branşlarıyla anlamlı bulunan bir madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar, ($\bar{X} = 5,00$), sosyal bilimler dalında görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,50$) “Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 3,837$; $p < .05$].

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanan birlikçi yönetim biçimi biçimiyle ilgili yedi maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 66’ da gösterilmiştir.

TABLO 66
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	1	3,80	Çok Katılıyor	1,03
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	2	3,66	Çok Katılıyor	1,20
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	3	3,54	Çok Katılıyor	1,10
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	4	3,38	Orta Düzeyde Katılıyor	1,19
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarıncaya yapılmaktadır.	5	3,36	Orta Düzeyde Katılıyor	1,13
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	6	3,20	Orta Düzeyde Katılıyor	1,12
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	7	3,08	Orta Düzeyde Katılıyor	1,22
Toplam			3,44	Çok Katılıyor	,90

Birlikçi yönetim biçimi boyutuna genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin bu biçimde yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanının $\bar{X} = 3.43$ olduğu görülmüştür (Tablo 66).

Tablo 66 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler “Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Buradanda anlaşıldığı gibi, okul yöneticileri yetki devri konusunda fazla istekli görülmemektedirler.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin “Çok Katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere bahsi geçen konular açısından bakıldığında orta derecenin biraz üzerinde birlikçi yönetim biçiminin uygulandığı, öğretmenler tarafından belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin, cinsiyete göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 67’ de verilmiştir.

TABLO 67
CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	Kadın	138	3,8036	1,0166	1	,000	,986
		Erkek	149	3,8000	1,0611	285		
		Toplam	287	3,8018	1,0341	286		
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	Kadın	138	3,5357	,9902	1	,018	,894
		Erkek	149	3,5636	1,2136	285		
		Toplam	287	3,5495	1,1016	286		

TABLO 67' YE DEVAM
CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ
SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	F	p
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	Kadın	138	3,7321	1,1360	1	,330	,567
		Erkek	149	3,6000	1,2852	285		
		Toplam	287	3,6667	1,2086	286		
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	Kadın	138	3,3750	1,0368	1	,012	,913
		Erkek	149	3,4000	1,3554	285		
		Toplam	287	3,3874	1,1998	286		
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	Kadın	138	3,3929	1,0562	1	,092	,762
		Erkek	149	3,3273	1,2180	285		
		Toplam	287	3,3604	1,1345	286		
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	Kadın	138	2,9643	1,1750	1	1,033	,312
		Erkek	149	3,2000	1,2678	285		
		Toplam	287	3,0811	1,2220	286		
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	Kadın	138	3,2679	1,1036	1	,324	,570
		Erkek	149	3,1455	1,1614	285		
		Toplam	287	3,2072	1,1291	286		

Tablo 67' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, birlikçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları Tablo 68' de verilmiştir.

TABLO 68
MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN BİRLİKÇİ YÖNETİM
BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	1	64	3,92	,86	4	,204	,936
		2	81	3,70	1,11			
		3	80	3,81	1,17	282		
		4	49	3,84	1,01			
		5	13	3,60	,54	286		
		Toplam	287	3,80	1,03			
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	1	64	3,60	1,08	4	,485	,747
		2	81	3,33	,99			
		3	80	3,68	1,22	282		
		4	49	3,52	1,21			
		5	13	3,80	,44	286		
		Toplam	287	3,54	1,10			
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	1	64	3,60	1,08	4	,352	,842
		2	81	3,50	1,27			
		3	80	3,71	1,30	282		
		4	49	3,89	1,24			
		5	13	3,80	,83	286		
		Toplam	287	3,66	1,20			
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	1	64	3,36	1,07	4	,866	,487
		2	81	3,10	1,21			
		3	80	3,53	1,26	282		
		4	49	3,68	1,20			
		5	13	3,20	1,30	286		
		Toplam	287	3,38	1,19			
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	1	64	3,36	,90	4	,656	,624
		2	81	3,10	1,06			
		3	80	3,56	1,34	282		
		4	49	3,42	1,12			
		5	13	3,40	1,34	286		
		Toplam	287	3,36	1,13			
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	1	64	2,80	1,15	4	,852	,496
		2	81	3,33	1,02			
		3	80	3,12	1,36	282		
		4	49	3,10	1,28			
		5	13	2,60	1,51	286		
		Toplam	287	3,08	1,22			
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	1	64	2,96	1,09	4	,554	,696
		2	81	3,30	1,11			
		3	80	3,21	1,23	282		
		4	49	3,42	1,01			
		5	13	3,00	1,22	286		
		Toplam	287	3,20	1,12			

1=5 yıl ve az 2=6–10 yıl 3=11–15 yıl 4=16–20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Tablo 68' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle, birlikçi yönetim biçimi Biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan (1996) yaptığı araştırmasında, birlikçi yönetim biçimi ile ilgili " Ders kitapları öğretmenlerce seçiliyor" konusuna, kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler, kıdemi 16 yıldan az ve kıdemi 20 yıldan çok olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerde, diğer öğretmenlere göre, " Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri öğretmenler birlikte belirliyor" konusuna daha fazla katılmışlardır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 69' da verilmiştir.

Tablo 69' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, birlikçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Özcan' ın (1996) yaptığı çalışmada, birlikçi yönetim biçiminde " Ders kitapları öğretmenlerce seçiliyor " konusu lisansüstü eğitim görmeyenler tarafından, lisansüstü eğitim görenlere göre daha anlamlı bulunmuştur.

TABLO 69
EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	P
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	Lisans	277	3,80	1,02	1	,107	,744
		Lisansüstü	10	3,66	1,21	285		
		Toplam	287	3,80	1,03	286		
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	Lisans	277	3,57	1,09	1	,765	,384
		Lisansüstü	10	3,16	1,32	285		
		Toplam	287	3,54	1,10	286		
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	Lisans	277	3,69	1,21	1	1,087	,300
		Lisansüstü	10	3,16	,98	285		
		Toplam	287	3,66	1,20	286		
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	Lisans	277	3,41	1,19	1	1,357	,247
		Lisansüstü	10	2,83	1,16	285		
		Toplam	287	3,38	1,19	286		
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	Lisans	277	3,39	1,14	1	1,373	,244
		Lisansüstü	10	2,83	,75	285		
		Toplam	287	3,36	1,13	286		
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	Lisans	277	3,12	1,22	1	2,405	,124
		Lisansüstü	10	2,33	1,03	285		
		Toplam	287	3,08	1,22	286		
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	Lisans	277	3,20	1,14	1	,008	,928
		Lisansüstü	10	3,16	,75	285		
		Toplam	287	3,20	1,12	286		

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 70' de

verilmiştir.

TABLO 70
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	1	57	3,55	1,12	3 283 286	1,590	,196
		2	98	4,05	1,04			
		3	3	4,33	1,15			
		4	129	3,72	,94			
		Toplam	287	3,80	1,03			
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	1	57	3,55	1,15	3 283 286	,016	,997
		2	98	3,55	1,07			
		3	3	3,66	1,52			
		4	129	3,53	1,10			
		Toplam	287	3,54	1,10			
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	1	57	3,37	1,18	3 283 286	1,919	,131
		2	98	4,05	1,17			
		3	3	3,66	2,30			
		4	129	3,55	1,13			
		Toplam	287	3,66	1,20			
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	1	57	3,14	1,26	3 283 286	1,149	,333
		2	98	3,67	1,17			
		3	3	3,00	2,00			
		4	129	3,34	1,12			
		Toplam	287	3,38	1,19			
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	1	57	3,37	1,14	3 283 286	,176	,913
		2	98	3,44	1,13			
		3	3	3,00	2,00			
		4	129	3,31	1,10			
		Toplam	287	3,36	1,13			
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	1	57	2,70	1,35	3 283 286	1,237	,300
		2	98	3,11	1,29			
		3	3	3,33	2,08			
		4	129	3,25	1,01			
		Toplam	287	3,08	1,22			
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	1	57	3,25	1,12	3 283 286	1,325	,270
		2	98	3,44	1,05			
		3	3	3,66	1,15			
		4	129	2,97	1,17			
		Toplam	287	3,20	1,12			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek Liseleri

Tablo 70' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görev yerleriyle, birlikçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

TABLO 71
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P	Anlamlı Fark
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmektedir.	1	152	3,78	1,06	4 282 286	2,896	,026*	4-3 4-2
		2	36	3,46	1,12				
		3	35	3,46	,77				
		4	19	4,85	,37				
		5	45	4,00	,92				
		Toplam	287	3,80	1,03				
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	1	152	3,52	1,11	4 282 286	2,597	,040*	4-2
		2	36	3,06	1,22				
		3	35	3,30	,94				
		4	19	4,42	,78				
		5	45	3,93	,88				
		Toplam	287	3,54	1,10				
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	1	152	3,62	1,30	4 282 286	3,428	,011*	4-2
		2	36	3,00	1,13				
		3	35	3,61	,96				
		4	19	4,85	,37				
		5	45	4,00	,84				
		Toplam	287	3,66	1,20				
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	1	152	3,32	1,22	4 282 286	2,895	,026*	4-3
		2	36	3,13	1,35				
		3	35	2,92	1,03				
		4	19	4,57	,53				
		5	45	3,73	,96				
		Toplam	287	3,38	1,19				

* $p<.05$ 1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersler

TABLO 71' E DEVAM
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P	Anlamlı Fark
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	1	152	3,16	1,18	4 282 286	2,077	,089	-
		2	36	3,60	1,24				
		3	35	3,23	,72				
		4	19	4,28	,75				
		5	45	3,60	1,05				
		Toplam	287	3,36	1,13				
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	1	152	3,00	1,27	4 282 286	2,095	,087	-
		2	36	2,86	1,24				
		3	35	2,69	,85				
		4	19	4,00	1,41				
		5	45	3,53	,91				
		Toplam	287	3,08	1,22				
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	1	152	3,11	1,09	4 282 286	1,654	,166	-
		2	36	2,93	1,27				
		3	35	3,38	,96				
		4	19	4,14	,89				
		5	45	3,26	1,22				
		Toplam	287	3,20	1,12				

* p<.05 1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 71' de verilmiştir.

Tablo 71 incelendiğinde, %95 güvenirlik düzeyinde öğretmenlerin branşları ile anlamlı bulunan dört madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar ($\bar{X} = 4,85$), matematik ve fen bilimleri dallarında görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,46$) "Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir" ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 2,896$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar

($\bar{X} = 4,42$), fen bilimleri dalında görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,06$) “Okul müdürü, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 2,597$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar ($\bar{X} = 4,85$), fen bilimleri dalında görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,00$) “Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 3,428$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenlerden beceri dersleri dalında görev yapanlar ($\bar{X} = 4,57$), matematik dalında görev yapan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 2,92$) “Okul müdürü, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$F_{(4-282)} = 2,895$; $p < .05$].

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması t testi ile yapılmıştır. Karşılaştırmanın sonucu tablo 72’ de verilmiştir.

Tablo 72 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(286)} = 4,15$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan öğretmenler ilgili konularda birlikçi yönetimin beklenilenden ($X = 3,96$), daha az uygulandığını ($X = 3,44$) belirtmişlerdir.

TABLO 72
ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
20	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir	287	3,80	1,03	286	4,391	,000*
	Okul müdürü, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir.		4,42	1,04			
21	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir	287	3,54	1,10	286	4,091	,000*
	Okul müdürü, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.		4,23	1,02			
22	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	287	3,66	1,20	286	5,153	,000*
	Okul müdürü, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.		4,46	,94			
23	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır..	287	3,38	1,19	286	2,051	,043*
	Okul müdürü, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.		3,79	1,11			
24	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	287	3,36	1,13	286	3,074	,003*
	Okul müdürü, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.		3,87	1,19			
25	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	287	3,08	1,22	286	1,161	,248
	Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.		3,28	1,29			
26	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	287	3,20	1,12	286	2,762	,007*
	Okul müdürü, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır		3,67	1,38			
Toplam	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimi Boyutuna İlişkin Görüşleri	287	3,44	,90		4,15	,000*
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimi Boyutuna İlişkin Görüşleri	287	3,96	,81			

*p<.05

Tablo 72 incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında altı maddede anlamlı farklılık vardır. Yalnız madde 25' de (Okul müdürü, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir/devretmelidir) anlamlı farklılık yoktur. Anlamlı farklılık

bulunan diğer her maddenin, okullarda uygulanması beklenen boyuttaki, ortalama puanları, okullarda uygulanan boyuttaki ortalama puanlarına göre daha fazladır. Dolayısıyla, bu altı madde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda beklenilenden daha az uygulanmaktadır.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili yedi maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 73' de gösterilmiştir.

TABLO 73
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ
KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
20	Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir.	1	4,94	Tamamen Katılıyor	,24
22	Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmalıdır.	2	4,70	Tamamen Katılıyor	,77
21	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemelidir.	3	4,64	Tamamen Katılıyor	,60
23	Okul yöneticisi, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderlerine bırakmalıdır.	4	3,94	Çok Katılıyor	,89
25	Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmelidir.	5	3,47	Çok Katılıyor	1,23
24	Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.	6	3,47	Çok Katılıyor	1,12
26	Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır	7	3,29	Orta Düzeyde Katılıyor	1,40
Toplam			4,06	Çok Katılıyor	,56

Birlikçi yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin bu boyutta yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanı

$\bar{X} = 4.06$ ' dir. (Tablo 73).

Tablo 73 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler "Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmelidir" maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, "Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmalıdır" maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular dereceli ölçeğin "Çok Katılıyorum" aralığında yer almaktadır.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimiyle ilgili yedi maddeye ilişkin katılma düzeyi tablo 74' de gösterilmiştir.

TABLO 74
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
22	Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	1	4,58	Tamamen Katılıyor	,61
20	Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	2	4,47	Tamamen Katılıyor	,71
23	Okul yöneticisi, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	3	4,35	Tamamen Katılıyor	,70
21	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yüklendikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	4	4,23	Tamamen Katılıyor	,75
24	Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	5	3,88	Çok Katılıyor	,85
26	Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	6	3,52	Çok Katılıyor	1,12
25	Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	7	3,11	Orta Düzeyde Katılıyor	,92
Toplam			4,02	Çok Katılıyor	,52

Birlikçi yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin bu biçimde yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanı $\bar{X} = 4.02$ ' dir. (Tablo 74).

Tablo 74 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler “Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır ” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Buradanda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan okul yöneticileri de, araştırmaya katılan öğretmenler gibi, “Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular dereceli ölçeğin "Çok Katılıyorum" aralığında yer almaktadır.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ile ilgili t testi sonuçları tablo 75' de verilmiştir.

Tablo 75 incelendiğinde, yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında bir maddede anlamlı farklılık vardır. Diğerlerinde yoktur.

“Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözümede liderlik etmektedir/etmelidir” maddesinde yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [$t_{(40)} = 2,70$; $p < .05$].

TABLO 75
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI
BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BİRLİKÇİ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	P
20	Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	41	4,47	,71	40	2,704	,016*
	Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmemiştir.		4,94	,24			
21	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	41	4,23	,75	40	1,807	,090
	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istememiştir.		4,64	,60			
22	Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	41	4,58	,61	40	,566	,579
	Okul yöneticisi, öğretmenlerin takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmamıştır.		4,70	,77			
23	Okul yöneticisi, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmaktadır.	41	4,35	,70	40	1,692	,110
	Okul yöneticisi, çalışanları etkileme- güdüleme işini takım liderlerine bırakmamıştır.		3,94	,89			
24	Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	41	3,88	,85	40	1,514	,150
	Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sermemeli, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmalıdır.		3,47	1,12			
25	Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	41	3,11	,92	40	1,14	,269
	Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmemiştir.		3,47	1,23			
26	Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	41	3,52	1,12	40	,720	,482
	Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahip olmamıştır.		3,29	1,40			
Toplam	Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Boyuta İlişkin Görüşleri	41	4,02	,52	40	,290	,775
	Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Birlikçi Boyuta İlişkin Görüşleri	41	4,06	,56			

Yöneticiler, bu maddeye okullarında uygulanan biçimde, $\bar{X} = 4.47$ ortalama puan ile katılırken, okullarında uygulanmasını bekledikleri biçimde $\bar{X} = 4.94$ ortalama puan ile katılmışlardır. Yöneticiler bu maddenin okullarında beklenen biçimden daha az uygulandığını belirtmişlerdir.

Maddelerin ortalama puanlarının karşılaştırılmasına bakıldığında ise,

araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur [$t_{(40)} = 0,290$; $p > .05$].

Dolayısıyla, araştırmaya katılan yöneticilere göre, okullarında bahsi geçen konularda, beklenen düzeyde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Ayrıca ortalama puanlara baktığımızda, yöneticiler, okullarında birlikçi yönetim biçiminin ($\bar{X} = 4,06$) uygulanması konusunda, destekçi ($\bar{X} = 4,55$), ve koruyucu yönetim biçimindeki ($\bar{X} = 4,30$) maddelere katıldıkları kadar, birlikçi yönetim biçimindeki maddelere katılmadıkları söylenebilir.

Başiboş Yönetim Biçimi Boyutuna İlişkin Görüşler

Bu bölümde öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri ve okullarında uygulanan başiboş yönetim biçimiyle ilgili görüşleri yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başiboş yönetim biçimiyle ilgili üç maddeye ilişkin katılma düzeyi tablo 76' da gösterilmiştir.

TABLO 76

ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	1	1,63	Hiç Katılmıyor	1,17
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	2	1,60	Hiç Katılmıyor	1,10
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	3	1,27	Hiç Katılmıyor	,85
Toplam			1,50	Hiç Katılmıyor	,82

Başiboş yönetim biçimine genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu biçimde yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanının $\bar{X} = 1.50$ olduğu görülmüştür (Tablo 76).

Tablo 76 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular, dereceli ölçeğin “Hiç Katılmıyorum” aralığında yer almaktadır.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başiboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başiboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 77’ de verilmiştir.

TABLO 77
CİNSİYETE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	P
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	Kadın	138	1,32	,82	1	6,567	,012*
		Erkek	149	1,90	1,37	285		
		Toplam	287	1,63	1,17	286		
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	Kadın	138	1,32	,71	1	6,089	,015*
		Erkek	149	1,85	1,32	285		
		Toplam	287	1,60	1,10	286		
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	Kadın	138	1,18	,72	1	,996	,321
		Erkek	149	1,35	,95	285		
		Toplam	287	1,27	,85	286		

*p<.05

Tablo 77 incelendiğinde, %95 güvenirlilik düzeyinde, araştırmaya katılan

öğretmenlerin cinsiyetleriyle anlamlı bulunan iki madde vardır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan erkek öğretmenler ($\bar{X} = 1,90$), bayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 1,18$) “Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$t_{(1-285)} = 6,567$; $p < .05$].

Araştırmaya katılan erkek öğretmenler ($\bar{X} = 1,85$), bayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 1,32$) “Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır” ifadesine daha fazla katılmışlardır [$t_{(1-285)} = 6,089$; $p < .05$].

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

TABLO 78

MESLEKİ KIDEME GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	p
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	1	64	1,40	1,04	4	,882	,478
		2	81	1,87	1,36			
		3	80	1,42	,80	282		
		4	49	1,80	1,47			
		5	13	1,80	1,30	286		
		Toplam	287	1,63	1,17			
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	1	64	1,32	,69	4	1,145	,340
		2	81	1,90	1,53			
		3	80	1,61	,94	282		
		4	49	1,40	,63			
		5	13	1,60	1,34	286		
		Toplam	287	1,60	1,10			
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	1	64	1,12	,33	4	,463	,762
		2	81	1,34	1,09			
		3	80	1,23	,86	282		
		4	49	1,33	,72			
		5	13	1,60	1,34	286		
		Toplam	287	1,27	,85			

1=5 yıl ve az 2=6–10 yıl 3=11–15 yıl 4=16–20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin, mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 78' de verilmiştir.

Tablo 78' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin, eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 79' da verilmiştir.

TABLO 79
EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ
YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	Lisans	277	1,63	1,20	1	,078	,781
		Lisansüstü	10	1,50	,54	285		
		Toplam	287	1,63	1,17	286		
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	Lisans	277	1,56	1,06	1	1,673	,199
		Lisansüstü	10	2,16	1,60	285		
		Toplam	287	1,60	1,10	286		
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	Lisans	277	1,27	,87	1	,096	,758
		Lisansüstü	10	1,16	,40	285		
		Toplam	287	1,27	,85	286		

Tablo 79' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 80’ de verilmiştir.

TABLO 80

GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	1	57	1,43	1,07	3 283 286	,909	,440
		2	98	1,62	1,36			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,81	1,16			
		Toplam	287	1,63	1,17			
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	1	57	1,20	,40	3 283 286	2,516	,063
		2	98	1,74	1,28			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,83	1,27			
		Toplam	287	1,60	1,10			
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	1	57	1,03	,18	3 283 286	1,648	,183
		2	98	1,25	,85			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,46	1,09			
		Toplam	287	1,27	,85			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek liseleri

Tablo 80’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görev yerleriyle, başboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin, branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 81’ de verilmiştir.

TABLO 81
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	1	152	1,35	,91	4 282 286	2,193	,075
		2	36	2,00	1,58			
		3	35	2,07	1,44			
		4	19	2,16	1,60			
		5	45	1,90	1,13			
		Toplam	287	1,63	1,17			
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	1	152	1,40	,86	4 282 286	2,070	,090
		2	36	1,46	,96			
		3	35	2,00	1,47			
		4	19	2,33	2,06			
		5	45	2,00	1,09			
		Toplam	287	1,60	1,10			
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	1	152	1,10	,54	4 282 286	1,807	,134
		2	36	1,30	,85			
		3	35	1,53	1,19			
		4	19	1,66	1,63			
		5	45	1,63	1,12			
		Toplam	287	1,27	,85			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Tablo 81’ de görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşlarıyla, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başboş Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Öğretmenlerin okullarında uygulanan başboş yönetim biçimiyle ilgili üç maddeye verdikleri önemin sıralaması tablo 82' de gösterilmiştir.

TABLO 82

ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİ BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA VERDİĞİ ÖNEM SIRALAMASI

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	1,71	Hiç Katılmıyor	1,05
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz	2	1,65	Hiç Katılmıyor	1,06
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	3	1,36	Hiç Katılmıyor	,89
Toplam			1,59	Hiç Katılmıyor	,83

Başboş yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyutta yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanının $\bar{X} = 1.59$ olduğu görülmüştür (Tablo 82).

Tablo 82 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler “Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenler, ‘Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur’ maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular dereceli ölçeğin “Hiç Katılmıyorum” aralığında yer almaktadır. Buna göre liselere bahsi geçen konular açısından bakıldığında, başboş yönetim biçiminin uygulanmadığı öğretmenler tarafından belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 83' de verilmiştir.

TABLO 83
CİNSİYETLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları (Sıralı)	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	P
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	Kadın	138	1,58	,96	1	1,525	,220
		Erkek	149	1,83	1,13	285		
		Toplam	287	1,71	1,05	286		
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz	Kadın	138	1,64	1,05	1	,022	,883
		Erkek	149	1,6727	1,0896	285		
		Toplam	287	1,6577	1,0660	286		
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	Kadın	138	1,2857	,8249	1	,990	,322
		Erkek	149	1,4545	,9587	285		
		Toplam	287	1,3694	,8937	286		

Tablo 83' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyetleriyle, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p > .05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 84' de verilmiştir.

TABLO 84
MESLEKİ KIDEMLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Mesleki kıdem	N	\bar{X}	S	sd	F	P
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	64	1,52	,87	4	1,486	,212
		2	81	1,93	1,25			
		3	80	1,90	1,14	282		
		4	49	1,42	,76			
		5	13	1,20	,44	286		
		Toplam	287	1,71	1,05			
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz	1	64	1,64	1,25	4	,423	,792
		2	81	1,56	,97			
		3	80	1,71	,95	282		
		4	49	1,57	1,12			
		5	13	2,20	1,30	286		
		Toplam	287	1,65	1,06			
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	1	64	1,24	,87	4	,491	,742
		2	81	1,26	,73			
		3	80	1,50	,87	282		
		4	49	1,42	1,07			
		5	13	1,60	1,34	286		
		Toplam	287	1,36	,89			

1=5 yıl ve az 2=6-10 yıl 3=11-15 yıl 4=16-20 yıl 5=21 yıl ve üzeri

Tablo 84' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin, eğitim durumlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların t testi sonuçları tablo 85' de verilmiştir.

TABLO 85
EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN T TESTİ SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	Lisans	277	1,66	1,02	1	3,615	,060
		Lisansüstü	10	2,50	1,37	285		
		Toplam	287	1,71	1,05	286		
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz	Lisans	277	1,67	1,08	1	,585	,446
		Lisansüstü	10	1,33	,51	285		
		Toplam	287	1,65	1,06	286		
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	Lisans	277	1,37	,90	1	,010	,920
		Lisansüstü	10	1,33	,81	285		
		Toplam	287	1,36	,89	286		

Tablo 85' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumlarıyla, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan başıboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin görev yerlerine göre karşılaştırmalarını belirten bulguların Varyans sonuçları tablo 86' da verilmiştir.

Tablo 86' da görüldüğü gibi, öğretmenlerin görev yerleriyle, başıboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>.05$).

TABLO 86
GÖREV YERLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİNE
İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Görev Yeri	N	\bar{X}	S	sd	F	p
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	57	1,92	1,10	3 283 286	1,947	,126
		2	98	1,38	,81			
		3	3	2,33	2,30			
		4	129	1,78	1,06			
		Toplam	287	1,71	1,05			
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	1	57	1,88	1,08	3 283 286	,870	,459
		2	98	1,61	1,18			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,59	,99			
		Toplam	287	1,65	1,06			
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	1	57	1,33	,67	3 283 286	,327	,806
		2	98	1,32	,94			
		3	3	1,00	,00			
		4	129	1,44	,99			
		Toplam	287	1,36	,89			

1= Genel Lise 2= Anadolu Liseleri 3= Fen Lisesi 4= Meslek liseleri

Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başiboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarında uygulanan başiboş yönetim biçimiyle ilgili görüşlerinin, branşlarına göre karşılaştırmalarını belirten bulguların varyans sonuçları tablo 87' de verilmiştir.

Tablo 87' de görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşlarıyla, başiboş yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur ($p>.05$).

TABLO 87
BRANŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA
UYGULANAN YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİ
BOYUTUNA İLİŞKİN VARYANS SONUCU

Madde No	Anket Soruları	Branşlar	N	\bar{X}	S	sd	F	P
27	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	152	1,62	1,00	4 282 286	1,468	,217
		2	36	2,26	1,43			
		3	35	1,76	1,01			
		4	19	1,28	,75			
		5	45	1,66	,89			
		Toplam	287	1,71	1,05			
28	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz	1	152	1,68	1,10	4 282 286	,767	,549
		2	36	2,00	1,36			
		3	35	1,53	,96			
		4	19	1,28	,75			
		5	45	1,46	,74			
		Toplam	287	1,65	1,06			
29	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	1	152	1,36	,85	4 282 286	1,512	,204
		2	36	1,80	1,32			
		3	35	1,00	,00			
		4	19	1,42	1,13			
		5	45	1,26	,70			
		Toplam	287	1,36	,89			

1= Sosyal Bilimler 2= Fen Bilimleri 3= Matematik 4= Beceri Dersleri 5= Meslek Dersleri

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ile ilgili t testi sonuçları tablo 88' de verilmiştir.

Tablo 88 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur [$t_{(286)} = 0,753$; $p > .05$].

TABLO 88

ÖĞRETMENLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (T TESTİ)

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	287	1,71	1,05	286	,444	,658
	Okul müdürü, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.		1,63	1,17			
2	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmaz	287	1,65	1,06	286	,589	,557
	Okul müdürü, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.		1,60	1,10			
3	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durur.	287	1,36	,89	286	,877	,383
	Okul müdürü, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.		1,27	,85			
Toplam	öğretmenlerin okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden başıboş biçime ilişkin görüşleri	287	1,59	,83	286	,753	,453
	öğretmenlerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş biçime ilişkin görüşleri	287	1,50	,82			

Dolayısıyla, araştırmaya katılan öğretmenler, okullarında başıboş yönetim biçiminin uygulanmadığını ve uygulanmasını istemediklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimiyle ilgili üç maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 89’ da gösterilmiştir.

Basıboş yönetim biçimine genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin, bu boyutta yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanı $\bar{X} = 4.31$ ’ dir (Tablo 89).

Tablo 89 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin “Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır ” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durmalıdır” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

TABLO 89
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ
YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ
KONULARA KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
28	Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.	1	1,52	Hiç Katılmıyor	,87
27	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.	2	1,41	Hiç Katılmıyor	,93
29	Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.	3	1,00	Hiç Katılmıyor	,00
Toplam			1,31	Hiç Katılmıyor	0,60

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu biçimde yer alan konular, dereceli ölçeğin "Hiç Katılmıyorum" aralığında yer almaktadır.

Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başboş Yönetim Biçimiyle İlgili Görüşleri

Yöneticilerin okullarında uygulanan başboş yönetim biçimiyle ilgili üç maddeye ilişkin katılma düzeyleri tablo 90' da gösterilmiştir.

TABLO 90
YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN YÖNETİM
BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİYLE İLGİLİ KONULARA
KATILMA DÜZEYLERİ

Madde No	Maddeler	Önem Sırası	\bar{X}	Katılma Derecesi	S
27	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	1,94	Az Katılıyor	1,34
28	Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmaz	2	1,52	Hiç Katılmıyor	,79
29	Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur.	3	1,17	Hiç Katılmıyor	,72
Toplam			1,54	Hiç Katılmıyor	0,95

Başıboş yönetim biçimine genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin bu boyutta yer alan konulara ilişkin görüşlerinin ortalama puanı $\bar{X} = 1.54$ ' dür (Tablo 90).

Tablo 90 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler “Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez” maddesine en yüksek ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, “Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur” maddesine en düşük ortalama ile katılmışlardır.

Araştırmaya katılanların tümünün yaptığı değerlendirmeye göre bu boyutta yer alan konular, dereceli ölçeğin "Hiç Katılmıyorum" aralığında yer almaktadır.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Ve Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboş Yönetim Biçimine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

TABLO 91

YÖNETİCİLERİN OKULLARINDA UYGULANAN VE UYGULANMASINI BEKLEDİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNDEN BAŞIBOŞ YÖNETİM BİÇİMİ BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Madde No	Anket Maddeleri	N	\bar{X}	S	sd	t	p
1	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	41	1,94	1,34	40	,444	,658
	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmemelidir.		1,41	,93			
2	Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmaz	41	1,52	,79	40	,589	,557
	Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmamalıdır.		1,52	,87			
3	Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur.	41	1,17	,72	40	,877	,383
	Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durmalıdır.		1,00	,00			
Toplam	Yöneticilerin Okullarında Uygulanan Yönetim Biçimlerinden Başıboşyönetim Biçimi Boyutuna İlişkin Görüşleri	41	1,54	,78	40	,979	,342
	Öğretmenlerin Okullarında Uygulanmasını Bekledikleri Yönetim Biçimlerinden Başıboşyönetim Biçimi Boyutuna İlişkin Görüşleri	41	1,31	,52			

Araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve okullarında

uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden başıboş yönetim biçimine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması ile ilgili t testi sonuçları tablo 91' de verilmiştir.

Tablo 91 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin okullarında uygulanan ve uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden, başıboş yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur [$t_{(40)} = 0,979$; $p > .05$].

Dolayısıyla, yöneticiler okullarında başıboş yönetimin uygulanmadığını ve uygulanmasını istemediklerini belirtmişlerdir.

EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa No</u>
1. Kastamonu İl Merkezindeki Liseler ve Öğretmen Sayıları.....	184
2. Milli Eğitim Bakanlığında Alınan Anket Uygulama İzni.....	185
3. Öğretmenlere Uygulanan Anket Formu	186
4. Yöneticilere Uygulanan Anket Formu	189