

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖĞRETMEN VE MÜDÜR YARDIMCILARI GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ
(SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Birsen KAŞIKCI
(Y1212.041150)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Candemir DOĞAN

Aralık 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041150 numaralı öğrencisi **Birsen KAŞIKCI**'nin "ÖĞRETMEN VE MÜDÜR YARDIMCILARI GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ: SULTANGAZİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.11.2015 tarih ve 2015/22 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *günlüğü* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :08/12/2015

1)Tez Danışmanı: Doç. Dr. Candemir DOĞAN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Süleyman DOĞAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Öğretmen ve Müdür Yardımcıları Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (21 /12/2015)

Birsen KAŞIKCI

İmza:

ÖNSÖZ

Her geçen gün değişen ve gelişen dünyada bu gelişmeleri takip etmek, her örgütte olduğu gibi okullarda da zorunlu hale gelmiştir. Eğitimde başarının sağlanması, kalitenin yükseltilmesi, okullarımızın belirlenen hedeflere ulaşması için çağa uygun yöneticiler seçilmeli ve yetiştirilmelidir. Bu çalışmada öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine dayanılarak, günümüz şartlarında iyi bir yöneticide bulunması gereken özellikleri belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ise iyi bir yöneticinin karar alırken demokratik ortamın oluşmasını sağlaması, etkili iletişim becerisine sahip olması, kendini sürekli yenilemesi, var olan sorunları çözme becerisine sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu çalışmanın amacı örneklem grubunda yer alan ilkokullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcısı görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerini incelemektir.

Tezin I. bölümünde problem durumuna, alt problemlere, amaca, öneme, sınırlılıklara ve sayıtlara yer verilmiştir. II. bölümde kuramsal çerçeveye, III. Bölümde konu ile ilgili araştırmalara, IV. bölümde ise yöntem, evren, örneklem, veri toplama aracı ve veri toplama aracının uygulanması hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın V. bölümünde uygulanan ölçekten elde edilen bulgulara, VI. bölümde ise bulgulardan çıkan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmamı yürüttüğüm süre boyunca desteğini esirgemeyen tez danışman hocam sayın Doç. Dr. Candemir DOĞAN'a ayrıca ölçeğimi uyguladığım okul yönetici ve öğretmenlerine, yüksek lisans eğitimim boyunca beni destekleyen ablama, arkadaşlarıma ve okul müdürüme sonsuz teşekkürler.

21/12/2015

Birsen KAŞIKCI

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xiv
1 GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı.....	1
1.2 Araştırmanın Problemi.....	1
1.2.1 Alt problemler.....	1
1.3 Araştırmanın Önemi	2
1.4 Sayıtlar.....	2
1.5 Sınırlılıklar	3
1.6 Tanımlar.....	3
2 KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1 Yönetimin Tanımı.....	5
2.2 Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
2.3 Yönetim Kuramları	6
2.3.1 Klasik yönetim kuramı	6
2.3.1.1 Bilimsel yönetim kuramı	6
2.3.1.2 Bürokratik yönetim kuramı	7
2.3.1.3 Yönetim süreçleri kuramı.....	8
2.3.2 Neoklasik (davranışsal) yönetim kuramı.....	8
2.3.2.1 Hawthorne araştırmaları.....	8
2.3.2.2 Harwood araştırmaları.....	9
2.3.3 Modern yönetim	9
2.3.3.1 Olumsuzluk (durumsallık) yaklaşımı.....	10
2.4 Yönetim Stilleri.....	11
2.4.1 Otokratik yönetim stili.....	11
2.4.2 Koruyucu yönetim stili	11
2.4.3 Destekleyici yönetim stili	11
2.4.4 İş birlikçi yönetim stili.....	12
2.4.5 Başiboş yönetim stili	12
2.5 Yönetim Süreçleri	12
2.5.1 Karar verme	12
2.5.2 Planlama	13
2.5.3 Örgütlenme	14
2.5.4 İletişim	14
2.5.5 Etkileme (yöneltme)	15
2.5.6 Eşgüdümleme	16
2.5.7 Denetim	16
2.6 Yönetici Yeterlikleri	17

2.6.1	Teknik yeterlilik.....	17
2.6.2	Kavramsal yeterlilik.....	17
2.6.3	İnsani yeterlikler	17
2.7	Eğitim Yönetimi.....	18
2.8	Okul Yönetimi	20
2.8.1	Okul müdürü	20
2.8.2	Okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi	21
2.8.3	Okul yönetiminde rol oynayan öğeler	22
2.8.4	Okul müdürünün görevleri	23
2.8.5	Okul müdürünün yetkileri.....	23
2.8.6	Okul müdürünün sorumlulukları	24
2.8.7	Okul yöneticisinin nitelikleri	24
2.9	Günümüz Yöneticilerinde Olması Gereken Özellikler	25
2.9.1	Okul müdürü ve liderlik.....	25
2.9.2	Okul müdürünün teknolojik yeterlilikleri	26
2.9.3	Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerisi	27
2.9.4	Okul müdürünün problem çözme becerisi.....	29
2.10	Okul Yönetimi-Öğretmen İlişkisi	29
2.10.1	Okul yönetiminin öğretmenler ile ilişkisi	29
2.10.2	Okul yönetiminin öğretmenle işbirliği.....	30
2.10.3	Okul yönetiminin öğretmenlerden beklentileri.....	31
2.10.4	Öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri	31
2.10.5	Okul yöneticisinin öğretmen başarısına etkisi	33
2.10.6	Motivasyonun tanımı	34
2.10.7	Motivasyonun öğretmen başarısına etkisi	35
3	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	36
4	YÖNTEM	39
4.1	Araştırmanın Modeli	39
4.2	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	39
4.3	Veri Toplama Aracı	39
4.4	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	40
4.4.1	Geçerlik.....	40
4.4.1.1	İçerik geçerliği.....	40
4.4.1.2	Yapı geçerliği	41
4.4.2	Güvenirlik	42
4.4.2.1	Zamana göre değişmezlik.....	42
4.5	Verilerin Toplanması	44
4.6	Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	45
5	BULGULAR.....	47
5.1	Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler	47
5.2	Madde Analizleri	49
5.3	Okul Müdürlerinin Yönetim Beceri Düzeyi Ve Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular.....	72
6	SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	83
6.1	Sonuçlar	83
6.2	Öneriler	91
KAYNAKÇA	93	
EKLER.....	99	



KISALTMALAR

A.G.K	: Adı Geçen Kaynak
RİT	: İtem Total
RİR	: İtem Remainder
ÖĞR	: Öğretmen
MD YARD	: Müdür Yardımcısı
R.G.	: Resmi Gazete



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” İle Diğer Alt Ölçekler Arasındaki İlişkilere Ait Veriler.....	41
Çizelge 4.2:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” İle Diğer Alt Ölçekler Arasındaki İlişkilere Ait Veriler.....	42
Çizelge 4.3:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” zamana göre değişmezlik analizi.....	43
Çizelge 4.4:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları	43
Çizelge 5-1:	Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları	47
Çizelge 5.2:	Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	47
Çizelge 5.3:	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları ...	48
Çizelge 5.4:	Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	48
Çizelge 5.5:	Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	48
Çizelge 5.6:	Görev Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	49
Çizelge 5.7:	Liderlik Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	49
Çizelge 5.8:	“Öğretmenlerin fikirlerini dinler.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	50
Çizelge 5.9:	“Yönetimde tüm kararları kendisi alır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	50
Çizelge 5.10:	“Öğretmenler ile alınan ortak kararları uygular” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.”	51
Çizelge 5.11:	“Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	51
Çizelge 5.12:	“Problem çözümünde ortak karar alınmasını sağlar. İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları”	52
Çizelge 5.13:	“Öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini uygular.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	52

Çizelge 5.14:	“Liderlik özelliklerine sahiptir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	53
Çizelge 5.15:	“Çözüm odaklıdır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	53
Çizelge 5.16:	“Etkili iletişim kurar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	54
Çizelge 5.17:	“Yönetici ölçülü ve tutarlıdır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	54
Çizelge 5.18:	“Vizyon sahibidir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	55
Çizelge 5.19:	“Olumsuz eleştirilere açıktır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55
Çizelge 5.20:	“İkna kabiliyetine sahiptir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	56
Çizelge 5.21:	“Adil ve tarafsız davranır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	56
Çizelge 5.22:	“Değişime ve yeniliklere açıktır. İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları”.....	57
Çizelge 5.23:	“Öğretmenlerde saygı uyandırır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	57
Çizelge 5.24:	“Öğretmenlere önemli olduklarını hissettirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	58
Çizelge 5.25:	“Başarıyı arttırmak için öğretmenlerin motivasyonunu artırır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	58
Çizelge 5.26:	“Elindeki kaynak ve imkânları öğretmenlerin istediği doğrultuda yönlendirmek için kullanır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	59
Çizelge 5.27:	“Öğretmenlerin performansını yükseltmek için uygun ortamı hazırlar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	59
Çizelge 5.28:	“Öğretmenlerin mesleki bilgilerini geliştirici eğitim çalışmalarına katılmasını sağlar, onları bu doğrultuda teşvik eder.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	60
Çizelge 5.29:	“Başarıyı arttırmak için gerekli imkânları sağlar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	60

Çizelge 5.30:	“Okulda huzur ve güven ortamını sağlamak için elinden geleni İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları yapar.”.....	61
Çizelge 5.31:	“Öğretmenlerin başarılarını ödüllendirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	61
Çizelge 5.32:	“Öğretmenlerin görevlerini yapmalarında serbest davranır. İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	62
Çizelge 5.33:	“Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaktan kaçınır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	62
Çizelge 5.34:	“Öğretmenler ile iyi ilişkiler kurar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	63
Çizelge 5.35:	“Öğretmenler ile ilişkileri amir-memur çerçevesinde şekillenir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	63
Çizelge 5.36:	“Öğretmenleri disiplin altında tutar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	64
Çizelge 5.37:	“Görevlerinin kendisine geniş yetkiler sağladığını öğretmenlere hissettirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	64
Çizelge 5.38:	“Kurumda demokratik ortamın oluşmasını sağlar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	65
Çizelge 5.39:	“Öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	65
Çizelge 5.40:	“Kriz anında hızlı ve doğru kararlar alır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	66
Çizelge 5.41:	“Sorumluluk almaktan kaçınır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	66
Çizelge 5.42:	“Risk almaktan kaçınır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	67
Çizelge 5.43:	“Mesleki bilgi ve yeterliliğe sahiptir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	67
Çizelge 5.44:	“Grup çalışmasına önem verir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	68
Çizelge 5.45:	“Grup çalışmasının yapılmasına öncülük eder.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	68
Çizelge 5.46:	“Öğretmenler arası oluşan grupların işbirliğinden yararlanır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	69

Çizelge 5.47:	“Geleceğe dair planlar yapar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	69
Çizelge 5.48:	“Öğretmenlerin kendisine makamından kaynaklı itaat etmelerini ister.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	70
Çizelge 5.49:	“Yapılan işlerin denetiminin yapıldığını hissettirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	70
Çizelge 5.50:	“Gerektiğinde öğretmenleri savunur.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları	71
Çizelge 5.51:	“Teknolojik gelişmeleri takip eder.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	71
Çizelge 5.52:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puan Yorumu.....	72
Çizelge 5.53:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanların Cinsiyet Değişkenine T- Testi Sonucu	73
Çizelge 5.54:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanların Görev Değişkenine T- Testi Sonucu	74
Çizelge 5.55:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre T- Testi Sonucu	76
Çizelge 5.56:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu	77
Çizelge 5.57:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu.....	78
Çizelge 5.58:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu.....	79
Çizelge 5.59:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre LSD Testi Sonucu.....	80
Çizelge 5.60:	“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu	81

KAŞIKCI, BİRSEN ÖĞRETMEN VE MÜDÜR YARDIMCILARI GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ (SULTANGAZİ ÖRNEĞİ)

ÖZET

Bu araştırmada İstanbul ili Sultangazi ilçesinde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine dayanarak ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri ve çeşitli değişkenler açısından okul müdürünün yönetim becerileri ölçeği alt faktörleri değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Sultangazi ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenleri ve müdür yardımcıları oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini bu okullar içerisinde rastgele seçilen 343 öğretmen ve müdür yardımcısını kapsamaktadır. Veri toplama aracı olarak, tarafımdan hazırlanan “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda içerik geçerliği 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Yapı geçerliği ile ilgili olarak tüm maddelerin birbiri ile uyumlu olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik analizlerine bakıldığında ölçeğin zamana göre değişmez olduğu tespit edilmiştir. İç güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa= 0,98 olarak bulunmuştur.

Veriler toplandıktan sonra Spss 16 programı ile analiz edilmiştir. Toplanan bilgiler bilgisayar ortamına aktarılarak yanıt olarak “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği 1 puan, “Katılmıyorum” seçeneği 2 puan, “Kararsızım” seçeneği 3 puan, “Katılıyorum” seçeneği 4 puan, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan inceleme sonunda yönetim becerileri puan ortalaması 3,91 bulunmuştur. Düzeye bakıldığı zaman ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu, katılımcıların genellikle “Katılıyorum” şeklinde cevaplar verdiği görülmüştür. Ayrıca Kararlara Katılım, Kişilik Özellikleri, Motivasyonu Sağlama Becerisi, İletişim Becerisi ve Yönetim Becerisi alt faktörlerinin puan ortalamasının da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin etkililik düzeyi incelendiğinde cinsiyet, görev durumu, yaş, öğrenim durumunun yönetim becerileri üzerinde belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. Ancak liderlik eğitimi ve hizmet süresi değişkenleri ile yönetim becerileri algılama düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Becerileri, Liderlik, Motivasyon

**KASIKCI, BIRSEN MANAGEMENT SKILLS OF PRIMARY SCHOOL
DIRECTORS ACCORDING TO VIEWS OF TEACHERS AND ASSISTANT
DIRECTORS (SULTANGAZI SAMPLE)**

ABSTRACT

In this study, based on the opinion of the assistant directors and teachers in Sultangazi district of Istanbul, management skills of primary school directors and in terms of various variables the scale and subfactors of a school director in management skills are evaluated.

The universe of research is consisted of primary school teachers and assistant directors who working in Sultangazi district of Istanbul. The sample of research includes 343 teachers and assistant directors who are chosen at random. As the data collection tool prepared by me, "the management skills of school director" scale has been used. The result of the analysis content validity is found significant at the level of 0.01. In regard to structure validity, it has been seen that all of the items are compatible with each other. When looking at the reliability analysis of the scale; it has been identified that the scale does not change according to time. As a result of internal reliability analysis, cronbach's Alpha was found 0,98.

After data are collected, it has been analyzed by SPSS 16 program. Collected informations are transferred to a computer, as a response the options are rated as: "strongly disagree" is 1 point; "Disagree" is 2 points; "undecided" is 3 points, "Agree" is 4 points; "strongly agree" is rated at 5 points.

At the end of the research an average point of management skills is found 3.91. When we look at the results it is seen that the management skills of primary school directors is in high level; the answer of participants are usually "agree". Also it is found that the average point of subdimensions like: "participation in decision, personality traits, the ability to provide motivation, communication skills, and management skills," are in a high level. When examined the effectiveness level of variables; it is found that gender, task status, age, education status aren't significative on management skills.

However, it is found a significant difference between variables leadership training, working years and the level of detection management skills.

Keywords: Management skills, Leadership, Motivation

1 GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili, Sultangazi ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarında görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerinden yararlanarak okul müdürlerinin yönetim becerilerini incelemektir.

1.2 Araştırmanın Problemi

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul ili Sultangazi ilçesi devlet ilkokullarında görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri ne düzeydedir?

1.2.1 Alt problemler

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri nasıldır?

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri cinsiyet değişkeni göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri yaş değişkeni göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri mesleki kıdem değişkeni göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri görev durumu değişkeni göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri branş değişkeni göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri öğrenim durumu değişkeni göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri liderlik eğitimi alma durumu göz önünde bulundurularak farklılık göstermekte midir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Eğitim yönetiminin insan kaynakları (1) Yönetici, (2) öğretmen ve (3) öğrencilerdir. “Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır”. (Bursalıoğlu, 1982:6). Okulun lideri yöneticidir. Okuldaki tüm etkinlikleri planlayan, iş ve işleyişi düzenleyen, problemleri gideren, eldeki tüm kaynakların kullanılmasını sağlayan kişidir. Eğitim amaçlarına ulaşmak için insan ve diğer kaynakları düzenlemek yöneticinin görevidir.

Okul Müdürlüğünün bu önemli görevini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi, başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır. Yöneticinin yönetim becerileri, okulu yönetme biçimi okulda çalışan tüm personeli öncelikli olarak da öğretmenleri etkiler. Okulda mutlu olan öğretmenler elbetteki bu mutluluğu yaptıkları işe yansıtacaklardır. Böylece öğrenci başarı düzeyinin artması sağlanarak, eğitimin genel amaçlarına ulaşılması sağlanacaktır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen bulgular ile yöneticilerde hangi yönetim becerilerinin bulunduğu, başarılı yöneticide bulunması gereken özelliklerin neler olduğu tespit edilerek başarılı yöneticiler yetiştirmek konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

1.4 Sayıtlar

Araştırmada araştırmacı tarafından hazırlanan “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçek sorularına verilen cevapların katılımcılar tarafından objektif ve samimiyetle doldurulduğu ve elde edilen bilgilerin de güvenilir olduğu varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2014-2015 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili, Sultangazi ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan devlet ilkokullarında görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma problemi İstanbul ili, Sultangazi ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan devlet ilkokullarında incelenecek olup, özel okullar inceleme kapsamı dışında tutulmuştur.

Okul müdürlerinin cinsiyeti, yaş aralığı, kişiliğinin görevine yansımaları, öğretmenler ile ilişkisi, öğretmenlere yaklaşımı, tavrının öğretmenleri hangi doğrultuda etkilediği, yönetim becerilerinin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri, elinde bulundurduğu yetkilerle öğretmenleri etkileme düzeyi araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır.

Elde edilecek veriler “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinde yöneltilen 44 soru ile sınırlıdır.

Araştırmaya ait nicel veriler araştırmada kullanılan ölçeği dolduran Sultangazi ilçesindeki 343 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

“Öğretmen ve Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” adlı bu araştırmada kullanılan tanımlar aşağıdaki gibidir.

Okul: Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü yerdir.

İlkokul: Zorunlu eğitim çağındaki ilk dört yıllık eğitimi kapsayan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarıdır.

Yönetim: Bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinliklerini düzenleme yollarıdır.

Okul Yöneticisi: Okullarda görev yapan müdürlerdir.

Liderlik: Belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücüdür.

Motivasyon: Bir insanı belirli bir amaç için harekete geçirici, harekete devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür.



2 KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusu ile ilgili günümüze kadar ki kavramlara, kavramlar arası ilişkilere, varsayımlar ve bu varsayımlardan yola çıkılarak yapılan genellemelere yer verilmiştir.

2.1 Yönetimin Tanımı

Yönetim bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip, eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir. (Balcı ve Aydın, 2003:10) Yönetim örgütte bulunan insanlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak, örgütü amaçlarına ulaştırma işidir.

2.2 Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Bireyin birey üzerinde hâkimiyet kurma isteği ve bunu pratiğe dökerek yönetime başlaması tam olarak bilinmemekle birlikte, insanoğlunun varoluşuyla beraber ortaya çıktığı varsayılmaktadır. İnsan yapısı ve yaşam standartları gereği bir topluluk içinde yer almış, içinde bulunduğu toplum yapısıyla beraber de yönetim sürecinin oluşmasına katkı sağlamıştır. Böylece insanlık tarihiyle beraber süregelen gerek anaerkil gerekse ataerkil (patrimonyal) aile yapısıyla kadının toplayıcılık, erkeğin avcılık yapmasıyla beraber güç dengesine göre sınıflanmış böylece işbölümünün açığa çıkmasına sebep olarak yönetimin sınırlarının şekillenmesine yardımcı olmuştur.

18. yüzyılda meydana gelen Sanayi devrimi ile beraber insan gücünden makine gücüne geçiş sağlanmıştır. Üretimin artması ara ve yatırım mallarına duyulan ihtiyacı arttırmış böylece Sanayi Devrimi'ni gerçekleştiren ülkeler hammadde ile beraber pazar arayışına da girmişlerdir. Pazar arayışı ve pazarlama sorunsalı örgütler arasındaki mücadeleyi, rekabeti arttırmış makineleşme bu kapsamda insan gücüne olan ihtiyacı azaltırken insanın önemini artmasına sebep olmuştur.

Sanayi devrimi ile emeğin sahibi işçi ve sermayenin sahibi işveren arasında emeğin pazarlığı söz konusu olmuştur. Bu da sendikal faaliyetlerin ve sendikalaşmanın ortaya çıkışını beraberinde getirmiştir.

İnsanoğlunun yarattığı ve yaşadığı bu değişim yönetim sorunsalını gündeme getirmiş ve Bilimsel Yönetim Çağı'nın kendi içinde anlaşılabilirliğini artırmak için yönetim, Klasik Yönetim Kuramları, Neoklasik Yönetim Kuramları ve Modern Yönetim Kuramları olmak üzere üçlü kategorize edilmiştir.

2.3 Yönetim Kuramları

2.3.1 Klasik yönetim kuramı

Klasik yönetimin üç temel ayağı vardır. Bunlardan birincisi Taylor'un Bilimsel Yönetim Kuramı, ikincisi Weber'in Bürokratik Yönetim Kuramı ve üçüncüsü ise Fayol' un Yönetim Süreçleri Kuramı' dır.

2.3.1.1 Bilimsel yönetim kuramı

Bu kuramın amacı her iş görenin gerçekleştirebileceği işi artırarak örgütün verimliliğini arttırmaktır. Kuramın öncüsü Taylor verimliliği artırmak için yapılması gerekenleri dört ilke ile açıklamıştır.

Birincisi, bilimsel yöntemlerin yönetim uygulamalarında kullanılması,

İkincisi personel seçiminde işe en uygun kişilerin seçilmesi,

Üçüncüsü personelin verimin arttırmak için kendini geliştirme olanağının sağlanması.

Dördüncüsü yönetim ile personelin kurduğu ilişkilerin samimi olması ile işbirliği sağlanmasıdır.

Bu doğrultuda planlama ve denetleme çok büyük önem arz etmektedir. Taylor ayrıca verimliliğe göre adaletli bir ücretlendirme sisteminin getirilmesinden yanadır.

Her işin parçalara ayrılabilirliğini savunan Taylor işbölümünün verimliliği arttırdığını düşünmüştür. Nitekim işbölümü bu anlamda verimliliği arttırmada avantaj sağlamıştır.

2.3.1.2 Bürokratik yönetim kuramı

Bugün hala Alman bilim adamı Max Weber'in Bürokrasi ile ilgili yaptığı çalışmalar bu alanın temel kaynağını oluşturmaktadır. Weber'in Bürokrasisinin olmazsa olmazlarından biri kuralcılıktır. Bu nedenle bürokratlar üstlendiği yetkileri belirli kurallar çerçevesinde kullanmaktadır. Bu kapsamda bürokrasinin diğer önemli kavramı otoritedir. Bürokratlar otoriteyi kavramaya çalışırken hiyerarşiden beslenir. Hiyerarşi sayesinde tüm alt birimler üstünün denetim ve gözetiminde iş yapacak; her kademedeki yönetici hem alt kademedeki çalışanların işlerinden, hem de kendilerinden üst kademeye karşı sorumlu olacaktır. Böylece denetim ve kontrol mekanizması etkili bir şekilde çalışmış olacaktır.

Bürokraside işlerin yürütülebilmesi için tüm birimler arasında iş bölümüne gidilmesi gerekmektedir. Bürokrasi için iş bölümü önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü iş bölümü beraberinde uzmanlaşmayı getirecektir.

Max Weber'in bürokrasisine egemen olan unsurlardan birisi de resmiyettir. Bu nedenle kurallar dışına çıkamayan bürokratlar hem otoritesini sağlayacak, hem de katı kurallarla resmiyeti beraberinde getirecektir. Bu şekilde duygusallığa yer bırakmayacaktır. Duygusallıktan uzak olan bürokratik yapı sayesinde vatandaşa karşı tarafsız ve eşit davranmış olacaktır. Böylece adam kayırmacılığın söz konusu olamayacak, verimlilik artacaktır.

Weber'in bürokrasi kavramında bir diğer önemli unsur ise otorite kavramıdır. Weber otoriteyi geleneksel, karizmatik, yasal-ussal olmak üzere 3'e ayırmıştır.

Geleneksel otoritede lider iktidarının meşruiyetini geleneklerden elde eder. Bu anlamda lider kutsal sayılan otoriteyi kullanırken keyfî tutum ve davranışlar sergileyemez.

Karizmatik otoritede lider meşruiyetini kişilik özelliklerinden, karakterinden alır. Liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğine inanılır. Karizmatik otoritenin ortaya çıkmasında yaşam standartları, toplumun içinde bulunduğu koşullar da çok önem arz etmektedir. Yasal-ussal otorite ise rasyonel yollarla belirlenmiş kurallar ile mümkündür. Böylece liderlik ne kutsal bir sebeple ne de kişinin liderlik vasfına bağlı olmayacaktır. Otorite meşruluğunu akıl yoluyla hazırlanan yasalardan alacaktır.

2.3.1.3 Yönetim süreçleri kuramı

Fayol'a göre yönetim ileriye görmek, planlamak, örgütlemek, organize etmek, emir vermek koordinasyonu sağlamak ve denetlemektir.

Fayol'a göre bütün örgütsel eylemler:

1. Üretim, yapım ve yeni durumlara adaptasyonu içeren teknik eylemler,
2. Alım, satım ve değiştirme işlemlerinin yapıldığı ticari eylemler,
3. Var olan mali kaynakların rasyonaliteyle örtüşecek kapsamda kullanılması ve yeni kaynakların bulunması için gerekli girişimlerin yapıldığı mali eylemler,
4. İnsan ve madde kaynaklarının çeşitli tehlikelere karşı korunması için gerekli önlemlerin alınması doğrultusunda güvenlik eylemleri,
5. Gelir-gider, kar-zarar hesapları, istatistiksel bilgiler gibi verilerin bulunduğu muhasebe eylemleridir. (Daşlıçay, 1996:11).

2.3.2 Neoklasik (davranışsal) yönetim kuramı

Neoklasik yönetim kuramı yönetimde yepyeni bir çığır açmak yerine klasik yönetim kuramının boşluk ve eksiklerini tamamlayıcı nitelikte bir kuram olmuştur. Bu bağlamda Klasik yönetim kuramında eksik olan, insanın duygu ve düşüncelerinden bağımsız hareket etmeyeceği, edemeyeceği gerçeği Neoklasik yönetim kuramının başlıca dayanağı, temel çıkış noktası haline almıştır. Böylece Neoklasik teorinin gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden yararlanmışlardır.

Klasik yaklaşımının yönetim olgusunu açıklamakta yetersiz kaldığını savunan Neoklasik yaklaşımıcılar klasik yaklaşımı sınamak için deneyler yapmışlardır. Bu deneylerin en önemlileri ise Hawthorne ve Harwood araştırmalarıdır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar ise aşağıda belirtilmiştir.

2.3.2.1 Hawthorne araştırmaları

Hawthorne fabrikasının tesislerinde binlerce işçi üzerinde yıllarca süren deneylerde iş verimliliği üzerinde neyin etkili olacağı araştırılmıştır. Bu kapsamda ışık miktarı ve kalitesi gibi fiziki sosyal çevre ve grup çalışmaları gibi sosyal toplumsal; ücrette

meydana gelen değişiklik veya parça başına ücret sistemi gibi ekonomik koşulların iş verimliliği sağlamadaki etkisi incelenmiştir.

Hawthorne araştırmaları ile beraber örgütte verimliliği artırma ya da azaltma ihtimali olan birçok etken incelenmiştir. Bu doğrultuda da bireyin sosyal bir grup içinde olduğundan aidiyet duygusu veya sosyal grup baskısına maruz kalmamak için attığı adımlar bireyselliğin ötesine geçmiş ve 'biz' olgusunun ortaya çıkması ile beraber sadece fiziksel anlamdaki değişikliklerin değil, aynı zamanda sosyal çevrenin de verimliliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu kapsamda çalışan kişiler açısından sonuçları incelendiğinde bireyin rasyonel olduğu bu nedenle de kendi çıkarlarını maksimize etmek isteyeceği düşüncesinin yanlış olduğu kanısına varılmış; toplumda yaşayan bireyin yaptırımlara maruz kalmamak adına grup içinde standartlara uyduğu gözlemlenmiştir. Böylece akılcı insana karşılık, sosyal insan düşüncesi ortaya çıkmıştır.

2.3.2.2 Harwood araştırmaları

L. Coch ve J. French tarafından pijama fabrikasında yapılan deneylerin amacı, çalışma biçimi konusunda en etkili ve en çok onaylanan yönetim biçimini belirlemektir. Araştırmada üç yöntem uygulanmıştır.

Bunlardan birincisi uygulanacak yöntemlerin çalışanlara duyuru yoluyla bildirilmesi, ikincisi temsilcilerin üretim yönteminin belirlenmesine katılma olanağı sağlanması, üçüncüsü ise deney grubundaki herkesin yöntemin belirlenmesi konusunda alınacak kararlara katılması olarak uygulanmıştır.

Deney sonucunda verim artışı, hız, işten ayrılma, yöneticilerle ilişkilerin durumu konularında üçüncü grupta olumlu sonuçlar ortaya çıkmıştır. İnsanların alınan kararlara katılması, kararların yerine getirilmesi konusunda daha etkili olduğu görülmüştür. En olumsuz sonucun ise birinci grupta olduğu görülmüştür. Çalışanların kararlara katılmalarının onlarda coşkuyu artırmasının yanı sıra deneyimlerinden faydalanma imkânı sağladığı da ortaya çıkmıştır.

2.3.3 Modern yönetim

1950 yıllarının sonlarından itibaren ne Klasik Yönetim anlayışının ne de ondan sonra gelen ve insana değer veren Neoklasik Yönetim yaklaşımının verimliliği sağlamada yeterli olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda bu iki yaklaşımın da yetersiz kaldığı

hususunda hemfikir olan yönetim bilimciler yeni bir yaklaşım arayışına girmişler ve bu doğrultuda araştırmalarını devam ettirmişlerdir. İkinci Dünya Savaşından sonra, Klasik ve Neoklasik Yönetim kuramlarının beklentilere cevap vermediği düşünülerek bu kuramların eksik yönleri araştırılmış örgütlerin sistem yapıları hakkında bilgi sahibi olma ihtiyacı doğmuştur.

Bu doğrultuda Klasik Yönetim kuramcıları örgüt yapısını ön planda tutarken, Neoklasik yönetim kuramcıları insan faktörünü devreye sokmuşlardır. Modern yönetim kuramları da bu doğrultuda kalan boşluğu sistem ve olumsuzluk kuramları ile kapatmaya çalışmıştır.

Olumsuzluk kuramında örgüt modelinde ya da yönetim biçiminde en iyi olma durumundan bahsetmek imkânsızdır. Çünkü en iyi örgüt modeli örgüte uygun olan ve en iyi yönetim biçimi ise yönetilenlerin niteliğine uyandır. Toplumun yönetim biçimleri tek tip olmadığından buldukları koşullar, sosyo-ekonomik şartlar, yaşayış biçimleri, örf, adet, gelenek ve görenekleri bir olmadığından tek tip bir örgüt modeli veya en iyi yönetim altında tek tip bir yönetim sistemini benimsemek mümkün değildir. Bu nedenle nasıl ki bireylerin tercihleri, istek ve ihtiyaçları kendi aralarında farklılık gösteriyorsa, toplumların da ihtiyaçları, örgütlenme ve yönetim anlayışları toplumdan topluma değişkenlik göstermektedir.

Bilimin ve teknolojinin her geçen gün ilerleme kaydettiği postmodern bir toplumda yaşıyoruz. Bu nedenle her örgüt mevcut koşullarda en iyiye ulaşabilmek ve maksimum faydayı elde edebilmek için bilginin ışığında ilerlemeli, tarihinden ve teknolojiden beslenmelidir. Her örgüt çevresi ile ilişkisini teknoloji ile ele almalı ve sorunlarına çözümler aramalıdır.

2.3.3.1 Olumsuzluk (durumsallık) yaklaşımı

Bu kurama göre bir toplumsal sistem elverişli ortamda oluşur, gelişir. Bu nedenle de çevrenin büyük önemi vardır. Örgüt açık bir sistemdir. Bu nedenle toplumsal sistem gibi örgüt de oluşmak, gelişmek için elverişli ortama ihtiyaç duyar. En iyi örgüt modeli diye tek tip bir örgüt modeli söz konusu değildir. Bu noktada çevresine en uygun olan örgüt modelinden bahsetmek mümkündür. Her örgütün amacı etkililiktir. Örgütlerin bu amaca ulaşabilmesi için bulunduğu çevreye uygun olarak kurulması gerekir. Bu doğrultuda ortak bir amacı benimseyen örgüt her parçasıyla bir bütündür ve önemsiz parçası yoktur. En iyi yönetim biçimi olmadığı gibi kötü yönetim biçimi

de yoktur. Sadece iş görev niteliğine uygun olmayan yönetim biçimi vardır. Bu doğrultuda da bir örgütün tanınması için örgüt girdileri, bu girdilerin örgütteki süreci, çıktıları ve dönütü olan etkenlerin ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

2.4 Yönetim Stilleri

“Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır” (Başaran,1992:79).

Yönetim stilleri; “Otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim stili olarak 5 başlık altında incelenecektir” (Başaran, 1992:81).2000:74

2.4.1 Otokratik yönetim stili

Otokratik yönetim stilinde örgütün yararları her şeyin üstünde tutulur. Yönetici yönetilenlerin rızasını gözetmeksizin tüm kararları kendisi alır. Demokratik yönetimden söz etmek mümkün değildir. Yönetici örgüt kuralları çerçevesinde yönetir. Yöneticiler çalışanları gerek baskı yoluyla, gerekse ikna yolu ile yönetirler. Fakat baskı ile yönetim çalışanların motivasyonunu ve verimini düşürmesi sebebi ile demokratik toplumlarda benimsenen bir yönetim şekli değildir.

2.4.2 Koruyucu yönetim stili

Örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler kurarak, örgütsel etkinliği arttırmayı hedefleyen bir yönetim stildir. Koruyucu yönetim stiline temelinde çalışanlar arası iyi ilişkiler kurulması sebebi ile örgütte çatışmaya rastlanmaz. Çalışanlar bu yönetim stilinde kendilerini güvende hissederler ve yaptıkları işten zevk alırlar. Çalışanların güveninin artması ile çalışanların örgüte bağlılığının artacağı ve böylece örgütte verimin artacağı düşünülür. Koruyucu yönetim stilinde yöneticinin görevi yapılacak işleri planlamak, kaynakları sağlamak, çalışanları eşgüdümleyerek çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamaktır.

2.4.3 Destekleyici yönetim stili

Örgütte çalışanların duygu ve düşüncelerine önem veren yönetim stildir. Çalışanların desteklenmesi ile örgütün daha verimli hale geleceği düşünülür. Bu yönetim stili ile çalışanların da yönetimde söz sahibi olduğu görülür. Yönetici

davranışlarını çalışanların kişilik özelliklerine göre düzenler, çalışanlar ile iyi ilişkiler kurar ve teknolojiyi yakından takip ederek yönetimi bu yönde şekillendirir. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadan herkese eşit davranma bu yönetim stilinin önemli özelliklerindedir.

2.4.4 İş birlikçi yönetim stili

Bu yönetim stili çalışanlar arasında iş birliği sağlayarak başarıya ulaşmayı hedefler. Bürokratik engelleri kaldırarak, örgüt içerisinde takım çalışmasının oluşmasını benimser. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak, iş dışında yaşadıkları sorunları ortadan kaldırır ve böylece örgütün daha verimli hale getirir. Çalışanlar iş bölümünü kendileri yaparlar, yöneticiye düşen bu iş bölümünde çalışanlara kılavuzluk yapmaktır. Karar alma, planlama, denetleme tamamen ekiplerin sorumluluğundadır.

2.4.5 Başboş yönetim stili

Bu yönetim stilinde, yöneticinin gruba herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu yönetimde esas olan bireyciliktir. Yönetici çalışanların işlerine müdahale etmez. Amaç çalışanların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini sağlamaktır. Başboş yönetim stilinin temelinde çalışanlara kısıtlama getirilmeden, özgür bırakarak kendi menfaatlerine göre hareket etmeleri sağlamaktır. Ancak o çalışanların başarıya ulaşacakları düşünülür.

2.5 Yönetim Süreçleri

Fayol'a göre yönetim süreçleri planlama, örgütlenme, komuta, eşgüdüm ve denetleme süreçlerinden oluşan yönetim eylemlerinden oluşsa da Urwick ve Glick adlı yazarlar özlük işleri, yöneltme ve bütçe yapma gibi süreçler eklemiştir. Geleneksel yönetim anlayışı bu süreçler üzerinde dursa da daha sonra karar, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler gibi kavramlar da yönetim süreçlerinde sayılmaya başlanmıştır (Kaya,1999).

Bu araştırmada ise yönetim süreçleri, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdüm ve denetim olarak sıralanmış biçimi tercih edilmiştir.

2.5.1 Karar verme

Karar, mevcut sorunların çözümünde alternatif çözüm önerileri arasından tercihte bulunma olarak ifade edilebilir. "Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir" (Açıkalın,1995:52). Örgüt amaçlarına ulaşmak için sorunların çözümünde doğru kararların alınması gerekmektedir. Bu sebeple karar verme yöneticinin en etkin kullanması gereken yönetsel süreçlerdendir. Doğru karar

vermenin yanı sıra alınan kararın hızlı olması da çok önemlidir. Zamanında alınmayan karar çoğu zaman sorunun çözümünü sağlamayacaktır. Bu sebeple bir yöneticinin hızlı ve doğru karar vermesi gerekmektedir. Genel olarak karar verme aşamaları sorunu anlama, soruna ilişkin bilgi toplama, bilgiyi çözümlene ve yorumlama, seçenekleri değerlendirme, en iyi seçeneği bulma, uygulama ve değerlendirmedir.

2.5.2 Planlama

Henri Fayol'a göre başlarda öngörmek fiilinden doğan, sonradan planlamaya çevrilen bu süreç bugünün koşullarını geçmişten de faydalanarak inceleme, yorumlama ve analiz ederek geleceğe yönelik bir eylem programı belirlemekten oluşmaktadır.

Öngörüü somutlandırmak üzere izlenecek yol planlama olmuştur. Planlama geleceğe dair kararsızlığı ortadan kaldırır. Planlamada öncelik amaçlara ulaşmaktır. Bu doğrultuda neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını önceden belirlenmesi, yapılması gerekenlerin sıraya konması gerekmektedir. Planlama yapılmayan örgütlerde başarıdan bahsetmek mümkün değildir. Planlama kararların uygulanmasında ortaya çıkabilecek sorunların önceden tespit edilerek, önlem alınması konusunda önemli bir rol oynar. Planlama yapılırken örgütün bütün birimlerinin katılımı gerekmektedir. Değişen durumlara adaptasyon içinse yapılan planın esnek olması gerekmektedir.

Bir plan, örgütün etkililiğini yükseltmeyi amaçlamalıdır. Böyle bir planın yapılması sırasında bazı ilkelere uyulmalıdır. Bunlar:

1. "Planın yönü kesinlikle konulan hedefler olmalıdır. Plan örgütün ürünlerini nitel ve nicel yönden en üst düzeye çıkarmayı hedeflemelidir.
2. Plan; hedefleri, hedeflere ulaştıracak işleri ve eylemleri öncelik sırasına göre göstermelidir. Öncelik, her zaman örgütsel amaçlara verilmelidir.
3. Planın uygulanması için gereken kaynaklar gösterilmelidir. Plan, örgütün kaynak bulmada zorlanacağı darboğazlar için çözücü kararlar içermelidir.
4. Plan, örgütü bütünü ile almalıdır. Örgütün bütün parçalarını birbirine uyumlu kılmalıdır.

5. Planın gösterdiği hedeflere ne oranda ulaşıldığı, hedeflerden ne kadar sapıldığı bilinebilmelidir. Bunun için planı oluşturan işlemler ve eylemler ölçülebilmelidir.
6. Hiçbir plan kusursuz değildir. Planın geliştirilmesine gereken dönütler, örgütün uyarılma ve yönetim alt sistemlerince toplanmalıdır. Plan, bu dönütlere göre geliştirilmelidir.
7. Plan bir kez yapıлып bitirilen türden bir araç değildir. Plan, yönetimin sürekli kullanacağı bir araçtır.
8. Plan doğru bilgileri ve doğru yöntemleri içermelidir. Bilimsel yöntemlerle toplanan bilgilere güvenilebilir.” (Başaran, 1996:43)

2.5.3 Örgütlenme

Örgütün amaçlara ulaşması ve işleyişi için yapılan planlamanın gerçekleştirilmesi, gerekli olan her şeyin sağlanması örgütlenme olarak ifade edilebilir. Önceden belirlenen amaçların gerçekleşmesi için planların etkili ve verimli olarak uygulanabilmesi için gereken koşulların sağlanması ve devam ettirilmesi amacıyla yapılan etkinliklerin tümü, yönetim süreçlerinde örgütlemeyi içermektedir (Gürsel, 2007).

Örgütlenme istenen amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin nasıl yapılacağına belirlenmesi, çalışacak kişilere işlerin bölünmesi ve kişiler arasındaki ilişkileri belirlemektir. Buna göre örgütlenme sürecinin evreleri üç başlık altında toplanabilir.

1. Yapılacak işlerin nasıl yapılacağına belirlenerek ve sınıflandırılması.
2. Örgütte belirlenen işleri yapacak kişilerin belirlenmesi.
3. İşlerin yapılabilmesi için gerekli yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütlenme sürecinin etkin olarak kullanılması gerekir. Eğitimde amaçlara ulaşmak için örgüt yöneticilerinin örgüt girdilerinin ve çalışanlarının planlamalarını yapması, etkili ve verimli eğitim ortamı yaratabilmek için gereken koşulları hazırlaması gerekir. Örgütlenme bu yüzden eğitim örgütlerinde önemli süreçlerden biridir.

2.5.4 İletişim

İletişim, kişiler arasında duygu düşünce, istek ve bilgilerin aktarılması olarak düşünülebilir. Yönetim süreci olan iletişim ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kişilerin birbirlerini etkilemeleri, aralarında bağ oluşturmaları olarak ifade edilebilir. İletişim sürecinde karşılıklı etkileşim söz konusudur.

İletişim karmaşık bir süreçtir, ustalık gerektirir, hemen her yerde karşılaşılabılır ve önemlidir; okul hayatının da her bölümünde yer alır. Üst yöneticiler ve okul müdürleri de zamanlarının büyük bir bölümünü iletişim içinde geçirirler. Bundan dolayı eğitim yöneticileri iletişimi yalın bir şekilde anlamak zorundadırlar; çünkü iletişim kişilerarası, kurumsal veya yönetsel süreçleri ve okulların yapısının temelini oluşturmaktadır. İletişim becerileri, etkili bir yönetici için gerekli bir araçtır (Hoy & Miskel, 2010:341).

Eğitim örgütleri için iletişim diğer örgütlere oranla daha önemlidir. Çünkü eğitim, özünde bir etkileşim sürecidir; etkileşimin aracı ise iletişimdir. “Bu yüzden eğitim örgütlerinde ve özellikle okullarda iletişim yapı ve süreçleri, hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir.” (Bayrak, 2011).

2.5.5 Etkileme (yönelme)

Toplum oluşturulan bireyler bir grup oluşturmak ve grup psikolojisiyle hareket edebilmek için kendi içlerinde etkileşime girmek zorundadırlar. Bu doğrultuda da etkileyen ve etkilenen olmak üzere sınıflandırma oluşacak ve yönetim sürecinde etkileyene büyük sorumluluk düşecektir. Etkileyen yani yöneten grubun kendi arasındaki uyumlamayı sağlayacak ve bu paralelde grup bilincinin oluşmasına vesile olarak ortak harekete geçmeyi gerçekleştirecektir.

Yöneticiliğin özünü oluşturan etkilemede tek bir yöntem yoktur. Çünkü sosyal bilimlerin konusunu insan oluşturduğundan şartlar sürekli değişmektedir. Bu nedenle de her sosyal gruba etkili olmayı sağlamak için aynı yöntemi uygulamak yersiz olacaktır. Çağdaş yönetim anlayışında yöneticileri iş görenleri amaçları doğrultusunda etkilemeleri beklenir. Yönetici etki sürecinde başarıya ve/veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkilebilirlik düzeyidir. Bu doğrultuda yönetim sırasını gösteren her davranış aslında bir etkileme davranışıdır.

Okul müdürleri okullarında sürekli farklı kişiliklerle karşı karşıya bulunmalarından dolayı bunların yol açtığı sorunları çözümlenmek, istek ve beklentilere cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında bir ortaklık saptamak, kısaca bütün öğretmenleri okulun amaçları etrafında toplamak durumundadır. Okul müdürleri bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde yararlanarak sağlayabilir (Saritaş, 1991:174).

Okullar etkilemenin büyük önem arz ettiği örgütlenmelerden biridir. Okulda müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Bu etkileşimde müdürler, okulu amaçlarına ulaştırmak, öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmak, onların beklentilerini karşılamak için öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Öğretmenleri etkilemede yöneticiler birçok etkileme yolundan

faaydalanabilmektedirler. Okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde etkileme davranışlarını gösterme düzeyleri, öğretmenleri etkilemede yeterliliklerinin önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla buradan hareketle okul müdürlerinin etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme durumlarının özümlenmesi gerekli grlmştir.

2.5.6 Eşgüdümleme

Eşgüdümleme ‘bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamak şeklinde düşünülebilir. Bu doğrultuda rgt oluşturan birimler arasında uyumlaştırma çabalarına girişilmektedir. Diğer bir deyişle tüm alt sistemlerin koordinasyonunu sağlayarak amaçların gerçekleşmesini sağlamaktır.

“Etkili bir eşgüdümleme, işbirliği yapmak, motive etmek, etkilemek, hedeflere yönlendirmek ve çeşitli özendirme araçları kullanmak demektir “ (Başaran, 1996: 53).

Eşgüdümleme yapılmadığı zaman çalışanlar arasında uyumsuzluğa, uyumsuzluk ise örgütte çatışmaya sebep olabilir. atışmanın olması ise istenmeyen durumların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Uzun vadede ise bu sorunlar zlmediği sürece örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine engel olabilmektedir. Yöneticiye düşen önemli görevlerden biri ise çalışanlar arasında eşgdmlemeyi gerçekleştirebilmektir.

2.5.7 Denetim

Denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işlemesini izleme ve düzeltme süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1994 :73). Bu sürecin amaı düzgün işleyişi sağlamak; bir hata olması durumunda ise mevcut sorunla ilgili çözüm üretmektir.

Denetim süreci üç aşamada işler. Bu aşamalardan birincisi kontrol sürecidir. Kontrol durumu saptamak amaçıyla yapılır. İkinci aşama değerlendirme sürecidir. Değerlendirme olması gereken ile var olan arasındaki farkın ortaya çıkarılmasıdır. nc aşama ise düzeltme-geliştirme sürecidir. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin tamamlanması, yanlışların düzeltilmesi daha iyi sonuçların ortaya konması için öneri sunulması sürecidir. Bu aşamalarda asıl amaç üçüncü aşama iken birinci ve ikinci aşama düzeltme-geliştirme sürecinin aşamalarıdır.

Okulların hedefledikleri amaçlara ulaşip ulaşmadıklarının belirlenmesinde, mutlaka değerlendirme sistemini yoğun ve sistemli olarak kullanması gerekmektedir. Değerlendirme, sistem geliştirmenin başlangıcı sayılmaktadır. Eğer değerlendirme yapılmaz ise, sistemin başarı ve başarısızlık tahlili, hangi noktada bulunduğunu tespit etmek güçleşecek, hatta belirsizleşecektir (Yıldırım, 2002:90).

Yönetmel işlevler tek başlarına bir şey ifade etmezler ancak bir araya getirilip etkili bir şekilde kullanıldıklarında örgüt amaçlarına ulaşmak mümkün olacaktır.

2.6 Yönetici Yeterlikleri

Yöneticilerin kendilerine yüklenen rolleri (liderlik, sözcülük vb.) idame ettirebilmesi için bazı yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Çok çeşitli kollara ayrılabilen bu yeterlikleri genel olarak teknik yeterlikler, kavramsal yeterlikler ve insani yeterlikler olarak 3 ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.6.1 Teknik yeterlilik

Yöneticinin örgütle yapılacak işlerle ilgili teknolojiyi bilmesi onu kullanması, imkân ve kaynak sağlaması yönetim ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olması kendini yönetim ile ilgili sürekli geliştirmesi bu kapsamdadır. Bu yeterlikler deneyim ve eğitimle olabileceği gibi alınan özel eğitimler ile de kazanılabilmektedir. Önemli olan yöneticinin bu özelliklerin gelişimi sağlayacak adımlar atmasıdır.

2.6.2 Kavramsal yeterlilik

İyi bir yöneticinin örgüt hakkında veri toplayarak toplanan verileri analiz etme yetisine sahip olması gerekir. Bunun yanı sıra örgütün sorunlarını belirleyerek problem çözümü sağlaması, örgütte bulunan tüm alt sistemlerin birbirleri ile ilişkisinin uyum içinde olmasını sağlaması, yönetimle ilgili konularda sahip olması öngörülen yeterliklerdir.

2.6.3 İnsani yeterlikler

Yönetici iyi bir lider olmak için çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilmelidir. Çalışanlardan en üst düzeyde verim sağlamak adına yöneticinin sahip olması öngörülen yeterliklerdir. Bu tarz yeterliğe sahip yöneticiler örgütte insani bir ortam hazırlama, insanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama, çatışmayı yönetme ve engelleme gibi konularda beceri sahibidirler.

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, çağdaş okul müdürünün görev ve sorumluluklarının liderlik, iletişim, grup

süreçleri (takım kurma, sosyalleşme, örgütsel bütünleşme vb.) program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlık altında toplandığını göstermektedir. (Şişman ve Turan,2004:102)

2.7 Eğitim Yönetimi

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. (Ertürk, 1972:12)

Eğitim aslında doğumla dolayısıyla ailede başlayan ve okulla devam edip bireyin hayatının son bulmasıyla sona eren uzun bir süreçtir. Aile ve okulun işbirliğiyle devam eden kişinin tutum ve davranışlarında ideale ulaşmayı hedefleyen bu süreçte bireyin de bu konuda gayretinin olması önemli hususlardan biridir. Eğitim süreci bu kapsamda toplumun içinde bulunduğu koşulları baz alarak teknolojiyi ve bilgiyi kullanarak bireyin kişiliği üzerinde olumlu etkiler bırakmayı hedefler.

Toplumun bireylerden oluştuğunu bu doğrultuda da bireyin toplumu etkileyecek mihenk taşı olduğunu göz önünde bulundurursak, eğitim tümevarım yoluyla bireyden topluma etki sağlayacaktır. Bu nedenle toplumun sosyo- ekonomik, siyasal kalkınması aslında toplumun en küçük yapısını oluşturan bireyin eğitimiyle mümkündür.

Bütün gelişmiş ülkeler, her öğrenciye yetenekleri doğrultusunda eğitim vermenin, refah düzeylerini yükselteceğine ve bu refah düzeylerini koruyabilmenin tüm bireylerin mevcut potansiyelini geliştirme ve kullanma olanağı bulmasına bağlı olduğunu düşünmektedirler. “Bilimler, yeni araştırmalarla hızla değişmekte ve gelişmektedir. Dünyadaki bu bilimsel değişime ve gelişime ayak uydurabilen insanlar ve toplumlar hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle toplumlar, geleceğini oluşturacak olan kişileri yetiştirmek için eğitim sistemlerini ve okullarını kurmuşlardır. Okul yöneticileri de, örgütlerde olduğu gibi, örgütlerini dünün şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönetmek zorundadırlar.” (Drucker, 1995:21)

Eğitim ve okul yönetimi disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Bu doğrultuda eğitim ve okul yönetimi alanının gelişmesi için sosyoloji, psikoloji, tarih ve yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerden ve doğa bilimlerinden yararlanılmıştır.

Genel bir tabirle anlatacak olursak içinde yaşadığımız dünyayı anlamaya çalışan bilim, gözlem ve deneyler sonucunda keşfettiği ilke ve yasaları teoriler aracılığıyla

formülleştirmeye çalışır. Örgütsel bilimlerde de bu kapsamda örgütler içindeki insanın davranışlarını açıklamaya çalışır. “Yönetim bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek, işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.” (Balcı ve Aydın, 2003:10) Yönetim örgütü işletir, yaşatır ve geliştirir. “Eğitimin yönetimi ise toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yaşatmak sürecidir.” (Başaran 1988: 43) Eğitim yönetimi, alt birimi olan okul yönetimlerinin temel amacı olan eğitim örgütlerini, eğitimin politikalarına ve amaçlarına uygun olarak yaşatarak, işlerliğini etkili hale getirmektir.

“Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003:20). Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü bulunmaktadır. Bunlar, (1) Yönetici, (2) öğretmen ve (3) öğrencilerdir. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış, fakat eğitim süreci içerisinde eğitimin genel ve özel amaçları doğrultusunda işlenen kişidir. Öğretmen ise işlenmemiş öğrenci kaynağını eğitimin genel ve özel amaçları doğrultusunda işleyen kişidir. Eğitim yöneticisi ise işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yöneten kişidir. “Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olan öğrencinin iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olan öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklim sağlaması beklenen kişidir. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı kendi yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve ortalama bir düzeyde geliştirebileceği uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak, yetişmesine katkıda bulunmaktır.” (Çelik, 2003:22).

Eğitim ile birlikte eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insanı ve insanlardan oluşan toplumu geliştirmeyi amaç edinmektedir. Bu özelliği eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayırmaktadır.

Eğitim yönetiminin bu denli önemli olması, eğitim yöneticisini de önemli kılmaktadır. Uzmanlara göre iyi bir eğitim yöneticisinin çevresindekiler ile iyi ilişkiler kuran, konumunun verdiği gücü yerinde kullanan, yeterli bilgiye sahip, çağın gerektirdiği teknolojik gelişmeleri takip eden ve teknolojiyi kullanan, amaçlarını iyi bilen herkese adil davranan, sorunları hızlı ve doğru kararlar ile çözen, başkalarının

önerilerini dikkate alan, eğitimin amaçlarını her şeyin üstünde tutan, çalışma ortamında iş arkadaşlarının morallerini sürekli yüksek tutan, başarıyı ödüllendiren, gerektiğinde görevlerini ve yetkisini başkalarına bırakmayı bilen niteliklere sahip olması gerektiğini söylemektedirler.

2.8 Okul Yönetimi

Davranış değiştirme süreci olan eğitimin önemli ölçüde gerçekleştiği yerler okullardır. Okullar eğitim sisteminde var olan amaçların gerçekleştirildiği en işlevsel kurumlardır.

“Okul, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesi beklenen kişilerin, işleri ve birbirleriyle olan etkileşim biçimleri tarafından nitelenen toplumsal bir sistemdir “(Lunenburg: 1995, Akt. Aydın, 2006: 2)

Okulların bu denli önemli olması okul yönetimini de önemli kılmıştır. Okullar eğitim sisteminin alt sistemi olarak düşünüldüğünde, okul yönetimi de eğitim yönetiminin alt sistemi olarak ele alınabilir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olan okula uygulamasıdır. Bu alanda sınırı eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler.

Temelde yönetim örgüt amaçlarına ulaşmak için var ise okul yönetimi de eğitim sistemindeki amaçları gerçekleştirmek için var olmuştur. “Okul yönetiminin görevi, okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmaktır” (Taymaz, 2003:15). Yöneticinin insan ve madde kaynaklarını etkili kullanma becerisinin olması gerekmektedir. Bu yönetim becerileri ise genel olarak öncelikle doğru ve hızlı kararlar vermek, yaptığı işi planlamak, okulda çalışan tüm personelin uyumlu bir şekilde çalışması için motivasyonu sağlamak ve yapılan işlerin denetimini sağlamaktır.

2.8.1 Okul müdürü

Yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırmak için prosedüre bağlı kalarak, örgüt yapısında düzeni sağlayan kişidir. “Yönetici konumu ya da bilgileri nedeniyle görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan, kararları vermesi beklenen kişidir.” (Drucker, 1995:..27) Okul yöneticilerin en önemli görevlerinin eğitim ve öğretim sürecini geliştirmek ve bu süreci daha etkili kılmak olduğu artık

yadsınamaz. Ancak bu görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve tamamlanması, öğretimsel girişimleri daha çok destekleyici bir örgütsel havanın, iklimin oluşmasına bağlıdır. Yöneticinin görevi okuldaki insan ve madde kaynaklarını en etkin biçimde kullanarak, okulu amaçlarını gerçekleştirecek biçimde düzenlemektir. Bu da okul yöneticilerine büyük bir sorumluluk yükler.

Geleceğimizi inşa eden okulların ayrıcalıklı olması aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır. Okul örgütünü ise okul müdürü yönetir. Okul müdürü eğitim öğretimi etkileyen en önemli personelden biridir. Diğer bir deyişle okulu amaçlarına ulaştıracak en etkin kişidir. Okul müdürü ne kadar başarılı olursa, okulda bulunan tüm alt birimler de bir o kadar başarılı olacaktır. Bu da genel anlamda eğitimde başarıyı getirecektir.

Okul müdürü; başında bulunduğu okuldaki birim ve görevlileri eğitim ve öğretim ve planlamanın amaçları doğrultusunda koordine ve kontrol dönemini yerine getirerek, birlik ve beraberliği sağlayan verimliliği istenen düzeyde oluşturan, milli eğitimin amaçları doğrultusunda öğrenci yetiştiren, öğretmenleri de bu hedefe doğru yönlendiren, emir ve yönetmenlikleri, kanun maddelerini kimseye taviz vermeden uygulayan bir eğitimcidir (Çağlayan, 2002:..30).

2.8.2 Okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi

Günümüze kadar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir çok yönetici atama yönetmeliği yayınlanmış ancak okul müdürlüğünün bakanlık tarafından bir meslek olarak görülmemesi bu alanda uzman kişilerin yetiştirilmesini de engellemiştir. Bu sebeple daha önce üniversitelerde bu bölüm ile ilgili açılan lisans programları da gereken ilgiyi görmemiştir.

Yönetici seçilirken üzerinde durulması gereken en önemli husus o kişinin yöneticilik yapacak özelliklere sahip olup olmadığının araştırılması ve belirli kriterler göz önüne alınarak seçilmesinin gerekli olduğudur (Yiğit, 2008:53). Ancak ülkemizde mevcut yönetmelikte yönetici seçilirken belirli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olmak yeterli görülmüştür.

13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı uygulamaya konmuş ve 100 tam puan üzerinden en az 60 puan almak gerekli görülmüştür (Resmi Gazete, 2009).

Günümüzde yöneticilerin atanması 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yöneticilerin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliği”ne göre yapılmakta olup, sınav puanı ile atama tamamen kaldırılmıştır. Önceki yönetmelikte sınav puanı ile atanan okul müdürleri, yürürlükte olan yönetmelik ile Ek-2 Formu üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ve sözlü sınavdan aldıkları puanın yüzde ellisinin toplamı üzerinden tercihte bulunmakta ve dört yıllığına görevlendirilmektedir.

Okul müdürlerinin dört yıllık görevlendirilmeleri, kadrolarının kalıcı olmaması, yöneticilerde kaygı oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra sözlü sınav ile görevlendirme yapılması yönetici adaylarında huzursuzluğa yol açmaktadır. Görevlendirilme süresi uzatılmayan müdürlerin ise birçok dava açmasına sebep olmaktadır.

Yöneticilerin seçimi, atanması tüm eğitim sisteminin verimliliğini etkilemektedir. Yönetim bilimeiler okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin önemi üzerinde dursalar da ülkemizde yönetici seçme ve yetiştirme standardı istenen düzeye getirilememiştir. Aynı zamanda göreve gelen yöneticilerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi konusunda da gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

2.8.3 Okul yönetiminde rol oynayan öğeler

Her toplumun eğitim sisteminin kendine özgü yapısı, amacı ve işleyişi bulunmaktadır. Ülkemizde eğitim sisteminin amacı önceden yasa ve ilkeler ile belirlenmiştir.

Okulun yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. (Bursalıoğlu,2002:42)

İç Öğeler

Öğretmenler

Öğrenciler

Diğer Personel

Dış Öğeler

Anne babalar

Çevredeki baskı grupları

Yönetim yapısı

İş piyasası

Merkez örgütü vb.

Okulların amaçlarını gerçekleştirmesi iç ve dış ögeler üzerinde okul müdürünün etkili olmasına bağlıdır. Okul yöneticileri bu kapsamda etkili birer lider olmak zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin çalışanlar üzerinde örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yetkin olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticinin sahip olduğu güç çok büyük önem arz etmektedir.

2.8.4 Okul müdürünün görevleri

Okul müdürleri Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili yasa ve yönetmelikleri ile belirlenmiş olan görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur. Milli Eğitim Temel Kanunu ve Milli Eğitim Bakanlığı İç Hizmet Yönetmeliği'ne göre okul yöneticisi, milli eğitimle ilgili mevzuat hükümleri, programlar ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini düzenlemeye, yürütmeye ve denetlemeye yetkili kılınp okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, denetlenip değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu görülür (Şişman ve Taşdemir 2008:201).

Okul müdürü okulda personel işleri, öğrenci iş ve işlemleri, öğretim ile ilgili iş ve işlemler, eğitim ile ilgili iş ve işlemler ve okul işletmesiyle ilgili iş ve işlemlerden sorumludur. Bunun yanı sıra yönetici, okulda başarıyı sağlamak için tüm çalışanların koordineli bir şekilde çalışmasını sağlar. Çalışanların görevlerini yerine getirip getirmediğini takip eder. Diğer bir deyişle okuldaki bütün işlerin bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlar.

2.8.5 Okul müdürünün yetkileri

Yetki;yönetimin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme, örgütün kaynaklarını bir araya getirip davranışları etkileme, kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı, çalışanlara iş yaptırarak amaca ulaşma, eylemlerin gerçekleştirilmesini olanaklı kılan kurumsallaşmış yasal güç, güç kullanımının dışı vuran görünümüdür (Aydın, 2002:).

Yetki, yöneticinin sahip olduğu gücü yönettiği gruplar üzerinde kullanması olarak da ifade edilebilir. İyi bir yönetici elindeki yetkiyi amacına uygun kullanmalıdır. Bunun yanı sıra yönetici tüm yetkiyi tek elde toplamamalı, astları ile paylaşmalıdır. Yetki paylaşımı yöneticinin hem zaman tasarrufu yapmasını sağlar hem de astlarının kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Ancak okul yöneticisinin yetkiyi kime, ne

kadar vereceğine doğru karar vermesi gerekir. Çünkü yanlış verilen kararlar başarısızlığa ve karışıklığa neden olur. Bazen de astların yetki almak istememesi gibi durumlar ortaya çıkabilir. Bunun nedeni başarısızlık korkusu veya fazla iş yüküdür. Bu sebeple yöneticinin yetkiyi vereceği kişileri doğru seçmesi gerekir.

2.8.6 Okul müdürünün sorumlulukları

Sorumluluğu yönetim faaliyetlerinde özellikle okul yönetiminde ele alırsak sorumluluk, bir kişinin örgütsel faaliyetleri, yeteneklerinin elverdiği ölçüde yerine getirmesi, yetkiyi kullanması ve hesap vermesi zorunluluğudur. Kişinin işiyle ilgili çalışmaları başarma yükümlülüğüdür” (Gürsel, 2003:103). Yasa ve yönetmeliklerce belirlenen görevleri yerine getirmek yöneticinin sorumluluğundadır. Sorumluluklarını yerine getirmeyen bir yöneticinin başarılı olması düşünülemez. Okul yöneticilerinin kanunlarca belirlenen sorumlulukları ise;

1. Her şeyden önce okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamalı,
2. Buna göre okulun politikasını saptamalı ve tanıtmalı,
3. Bununla birlikte okul etkinlikleri için gerekli ihtiyaçları karşılamalı,
4. Okulda kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurmalı,
5. Okulda demokratik ve katılımcı yönetimi geliştirmeli,
6. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamalı,
7. Okulun çevre değerlerini incelemeli ve desteğini kazanmalı,
8. Bunun dışında okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamalı,
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmeli ve uygulamalı,
10. Yapılan çalışmaları sürekli izlemeli ve değerlendirmelidir (Taymaz, 2003:56).

2.8.7 Okul yöneticisinin nitelikleri

Nitelik, bir insanın bir işi yapabilmesi için sahip olduğu beceri ve bilgiler bütünüdür. Ancak bilgi ve becerileri yeterli olan bir yönetici kendisine verilen görevleri etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilir. Yöneticinin niteliklerinin yeterliği örgütü başarıya götürecektir.

“Bir okul yöneticisinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde

etkili olmakla birlikte okulun amaçlarının gerçekleştirilerek okul kurumunun yaşatılmasında da önemli rol oynamaktadır. Bu durumda okul yöneticisinin belli niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim ve denetleme adı verilen yönetim süreçlerini en iyi biçimde uygulama,
2. Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma,
3. Mevzuat konusunda uzman olma,
4. Güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi, ileri görüşlü olma,
5. Zamanını tasarruflu kullanma,
6. Ana dilini düzgün konuşma,
7. Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdeleyeceğinibilme,
8. Uygarca bir söz, tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olma,
9. Görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçülere göre düzenleme özelliğine sahip olmalıdır” (Topçuoğlu, 2010:38-39).

2.9 Günümüz Yöneticilerinde Olması Gereken Özellikler

Günümüzde yaşamın her alanında yaşanan değişme ve gelişmeler, okul müdürlerinin geleneksel yeterliliklerinin yanında başka yeterliliklere de sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

2.9.1 Okul müdürü ve liderlik

Bugünkü dünyamızda hem kişisel, hem toplumsal, hem de uluslararası düzeyde liderlik her devirden daha önemli hâle gelmiştir. Artık insanlar, toplumlar birbirinden soyutlanmış bir şekilde yaşamıyor, çok yönlü bağlantı ve ilişkilerle birbirine bağlı ve bağımlı bir şekilde yaşamak zorunda kalıyorlar. Bu nedenle her konuda atılan adımlar gibi eğitimde de atılan adımların doğru atılması daha çok önem kazanmış bulunuyor. Bu nedenle birey, toplum ve ulus düzeyinde önce liderlik, sonra yönetim gelmektedir. Hem eğitim lideri, hem de yöneticisi olması gereken okul yöneticilerinin bu gerçekler ışığında hareket etmesi artık bir lüks değil, zorunluluktur. “Okulu için örgütsel vizyon oluşturmanın ilk adımı; okul müdürünün

okulu değerlendirmesi; okulun mevcut gl ve zayıf yönlerini objektif bir Şekilde ortaya koyması, ikinci adımı ise hayalindeki okulu tanımlamasıdır. Bu Şekilde olanla olması gereken arasındaki fark ortaya konmuş olur. Gerçekçi bir planlama ve bütün çalışanların işe koŐulması ile olanı, olması gerekene yaklaŐtırabilir. Bu konuda da en büyük görev eğitim lideri olması gereken okul mdrnndr” (Erçetin, 1998:26).

“Okul yönetiminin okulu için vizyon geliştiren ve bu vizyonun gereği misyonun bilincinde ve bunu okuldaki tüm personelin anlayabileceği bir Şekilde açık ve net olarak ortaya koyabilecek liderlerin elinde olması gerekir. Yöneticiliğin sadece g kullanmak olmadığı, çok çalıŐmak ve sorumluluk üstlenmek gerektiği gerçeğinin farkında olan yöneticilerin elinde olması artık kaçınılmaz bir durumdur” (zden, 1999:55).

“Bir lider olarak eğitim yöneticisi, değişimin pasif bir uygulayıcısı olup deęiŐmenin hep arkasından gitmesi yerine, değişimi planlayıp baŐatabilecek bir rol üstlenmesi gerekir” (elik, 1997:67). Toplumda sürekli değişme ve geliŐmelerin olması eğitimi de sürekli hale getirmektedir. İnsanlar var oldukça bu değişme ve geliŐmelerin hızına yetişmek için yaşam boyu eğitime ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple eğitim insanın yaŐamından ölümüne kadar devam eden bir süreçtir. İnsanın çevresinde olan değişme ve gelişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere çeşitli tepkiler göstermesi ve karŐılaŐtıęı sorunların zmesi artık bir zorunluluktur. Çevrede oluşan sürekli deęiŐiklikleri karŐılayabilmek için okulların, bireylerin davranışlarını deęiŐtirmeleri ve bireye evre Şartlarına uygun yeni davranışlar kazandırmaları gerekir. Ancak liderlik özelliğine sahip olan okul yöneticilerinin okulları hem vrenin beklentilerine uygun bireyler yetiŐtirebilir, hem de çevrede oluşan değişme ve gelişmeleri takip eden bireyleri topluma kazandırabilir.

2.9.2 Okul müdürünün teknolojik yeterlilikleri

20. yy’da büyük bir hızla küreselleŐen ve bunun sonucunda da karmaŐıklıęı artan dünyamızda, hayatta kalmanın Őartı geliŐmiŐlięi yakalayarak sürekli kılmaktadır. Sürekli gelişen ve ilerleyen toplumlar bilgileri sadece öğrenerek ya da öğreterek değil, yanı sıra eldeki bilgilerden sentez yaparak başarıya ulaŐmaktadır. Bulunduğumuz yüzyılda toplumlar ancak bilinmeyen bulma çabası ve sürekli üretme ihtiyaı ile ağın Şartlarına uyum sağlayabileceklerdir.

“Eğitim rgtleri de diğer toplumsal örgütler gibi toplumun gereksinimlerine cevap verebildiği sürece yaŐamakta, gereksinimlere cevap veremediği zaman ya deęiŐiklięe uğramakta ya da yerini yenisine terk etmektedirler” (Koçel,1998:69). Eğitim sisteminin çağımızı niteleyen hızlı değişime ve geliŐmelere uyum sağlaması,

amaçlara ulaşılması eğitim yöneticilerinin gerekli bilgi, beceri ve yeterlik içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. “Günümüzde eğitim toplumsal gelişmenin ve kalkınmanın en güçlü aracı olarak kabul edilmektedir. Toplumun ekonomik ve sosyal yönden kalkınabilmesi de o toplumun sahip olduğu her düzeydeki yöneticiye bağlıdır” (Peker, 1995:29).

Teknolojideki son gelişmeler bütün sistemleri olduğu gibi eğitim sistemlerini de giderek daha fazla zorlamaktadır. Özellikle eğitimin temel üretim birimi olan okullar başta olmak üzere eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği değişik ortamlarda teknolojiden yararlanma önemli bir olgu haline gelmektedir. Bilişim teknolojisinin bilgi ağları aracılığı ile okulları da içine aldığı bir toplumda iş ilişkilerinde, zamanın kullanımında, kullanılan emek ve enerjide, çalışanların rollerinde ve işlevlerinde büyük ölçüde değişiklikler olmaktadır. Bu tür bir değişme örgüt yapılarını, yönetim anlayışlarını, öğrenme yöntemlerini, programların içeriğini değiştirmiş ve değiştirmeye devam edecektir. Dolayısıyla bu yeni bir süreçtir ve bu sürecin iyi anlaşılması yorumlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. İyi yönetim iyi yetişmiş yöneticiler ister, oysa yöneticilerimiz bu yeni oluşum ile birlikte ortaya çıkabilecek sorulara ve sorunlara cevap verebilecek nitelikte yetişmemektedir. Yaşanan hızlı değişim ortamında yöneticilerin artık değişmeyi örgütsel bir olgu olarak kabul etmeleri yetmemektedir. Kendini sürekli yenilemeyen, gelecek zamanı düşünemeyen yöneticiler değişimin önünde ancak engel olarak kalacaklardır. Yönetim hem değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak, hem de yeni uygulamalarından kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmek ve bu çatışmaları çözmek zorundadır. Çünkü örgüt içi çatışmalar örgütsel değişim ve etkililiğini etkileyen ana öğelerdendir.

2.9.3 Okul yöneticilerinin güç kaynaklarını kullanma becerisi

Yöneticilerin beraber çalıştığı personeller üzerinde etkileme özelliğine sahip olmaları örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çok önemli rol oynar. Bu etkinin sağlanabilmesi içinse güç çok önemli bir faktördür. Güç bu doğrultuda birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da nasıl olacağı konusunda yol gösterme yeteneğidir

(Erçetin, 1993:60) etkilemede kullanılan güçleri makam kişilik, ilgi, uzmanlık ödül, ceza güçsüzlük olarak incelerken (Aydın,1994:274-276) iş göreni yetiştirme

bilgilendirme destekleme, ögüt verme katılmayı sağlama ödüllendirme emir verme ve planlama olarak 8 grupta incelemiştir.

French ve Raven'in 1970 yılında yaptıkları sınıflandırmaya göre ise yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları 1) zorlayıcı güç 2) yasal güç 3) ödüllendirme gücü 4) karizmatik güç ve 5) uzmanlık gücü olmak üzere 5 grupta incelemiştir.

Zorlayıcı güç: Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi manevi zararlarını ifade eden güçtür (Şimşek,1999:168). Ayrıca ödül gücünün karşılığı olarak görülen zorlayıcı güç yönetici ya da liderlerin direktiflerine karşılık astların itaatsizlik göstermesi durumunda karşılaştıkları yaptırım cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Aşan ve Aydın, 2007:272).

Yasal güç: Grup üyelerinin, yöneticilerin kendilerinin davranışlarını belirlemede dayanak gösterdiği, destek bulduğu makamın, mevkiinin gücünü ifade eder. "Bu doğrultuda okul yöneticiliğinde kişi, işleri yapma, yaptırma hakkını kullanarak yönetsel erki elinde bulundurur" (Birgi, 2006; Peker ve Aytürk 2000: 292).

Ödüllendirme gücü: "Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Grup üyelerinin yöneticilerin isteklerine ödül alma, kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder" (Çelik, 2003, 69). "Eğer yönetici bu erki kullanırken adaleti sağlayabiliyorsa üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu güç yani ödüllendirme gücü sadece somut verilerde değil astının başarısının takdiri ile de mümkündür"(Eraslan, 2007:65-66).

Karizmatik güç: Weber bürokrasisinde de ele aldığımız karizmatik lider hususunda bilinmelidir ki karizmatik güç unsurunda liderin, beraber çalıştığı personelde saygı görmesi, onlarda çalışma şevki uyandırması, onlara ilham vermesi beklenmektedir. Bu tür güçle kişiliğin konuma, makama yansması büyük önem arz etmektedir.

Uzmanlık gücü: Yöneticinin lider konumunda olan kişinin bilgisini, eğitimini, deneyimini harmanlayarak meydana getirdiği uzmanlık gücünün işin başarısındaki etkisini gösteren güçtür. Eğer astlar yöneticilerinin bilgili ve tecrübeli olduklarına inanırlarsa itaat etmeleri kolaylaşacaktır. Ancak yöneticilerinin uzman olmadığı hissine kapılan astların itaat etmesi, saygı duyması zorlaşacak böylece astın üstün emrini yerine getirmesi yavaşlayacaktır.

Okulların geliştirilmesi için eğitim örgütlerini yapılması gereken bir nokta da örgütle paylaşılan gücün kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Özellikle örgütler ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan strateji ile daha da güçlenirler (Taymaz, 2003:69). Aynı zamanda örgütün sağlıklı bir şekilde yürütülmesi personele gereği kadar yetkilerin verilerek, örgütteki yetki ve sorumlulukların tüm çalışanlara uygun biçimde dağıtılmasına bağlıdır.

2.9.4 Okul müdürünün problem çözme becerisi

Problem, istenilen amaca ulaşmak için çıkılan yolda karşımıza çıkan engeller olarak tanımlanabilir. İnsan yaşadığı sürece problemler ile karşılaşmaktadır. Ancak karşılaşılan bu problemlerin üstesinden gelmek, çözümünü bulmak gerekmektedir. Problemin çözülmemesi hiç kuşkusuz ki örgütte huzursuzluk çıkaracak, motivasyonu düşürecek ve örgütün genel amaçlarına ulaşmasına engel olacaktır.

Problem çözme; kişinin belli bir problemi algılaması ile başlayan ve probleme çözüm buluncaya kadar devam eden bilişsel ve davranışsal bir süreçtir. Problem çözme; belli bir amaca erişmek için karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik bir dizi çabadan oluşmaktadır. Bu süreç, içinde bulunulan şartlar uymak, engelleri ortadan kaldırmak ve organizmayı bir iç dengeye kavuşturmak gibi etkinlikleri içermektedir (Öğülmüş, 2001).

“Okul müdürünün bir amacı da kuşkusuz, okul içinde kaçınılmaz olan çatışmayı okulun amaçları doğrultusunda yönetmektir. Bazı durumlarda okul amaçlarının gerçekleşmesi için çatışma gerekli olabilir. Yönetici okulundaki grupların türlerini, üyelerini, grup liderlerini bilmek ve izlemek durumundadır. Bunun için okulda iyi işleyen bir bilgilenme sistemi kurmalıdır” (Açıkalın, 1995:52).

İdeal yönetici örgütteki sorunları çevresiyle uyum içinde kendi gücüyle ve azmi ile çözendir.”Örgütte çıkabilecek herhangi bir problem karşısında pozitif benlik algısına sahip olan yöneticiler, problem çözmeye daha başarılı olabileceklerdir. Öyle ki, olaylar karşısında serinkanlılığını koruyabilecek, akılcı yaklaşımıyla “problemlerle ast ve üstlerimin fikirleri doğrultusunda baş edebilirim” bilinciyle hareket edecektir. Böylece problemin çözümünde ne ani ve kesin kararlar verecek ne de telaşlı ve heyecanlı bir yaklaşım tavrı sergileyecektir. Sakin ve emin adımlarla problemlerin çözülemeyecek kadar korkutucu olmadığı kanaatine varıp problemlerin çözümünün uzun vadeli ve güvenilir olmasına dikkat edecektir”(Yavuz,2013:2)

2.10 Okul Yönetimi-Öğretmen İlişkisi

2.10.1 Okul yönetiminin öğretmenler ile ilişkisi

Yöneticilerin vazgeçilmez aracı olan iletişim, açık anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmazsa okul amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleşmesi engellenir. İş

gören niteliğindeki öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına neden olur. Bundan sonra da bu iki grup birbirleri ile uyumunu sağlamak, onların bir arada iyi ilişkiler içinde çalışmasını sağlamak güçtür. Hiç şüphesiz ki okulu amaçlarına ulaştıracak en önemli etken öğretmenlerdir. Bu sebeple yönetici hem kendisinin öğretmenler ile ilişkilerinin hem de öğretmenlerin birbirleri arasındaki yatay ilişkilerin de başarılı bir şekilde yürümesini sağlayacak kişidir. Okul ortamının başarısız ilişkiler içerisinde bulunması okulu amaçlarından uzaklaştıracaktır.

Başarılı bir okul müdürünün öğretmenlerin tutum ve davranışlarını yönlendirmek için etkili iletişim becerisine sahip olması gerekir. Etkili iletişim becerisine sahip olan bir yönetici öğretmenleri ve diğer çalışanları okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir çatı etrafında toplayarak yönlendirebilir. İletişimin olmadığı bir ortamda uyumlu çalışmaktan bahsedilemez. Eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için, yönetici ve öğretmenlerin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

Okul etkileşim ilişkileri çerçevesinde işleyen bir örgüt türüdür. Yöneticiye düşen görev astlarını görevlerini gerçekleştirmeye yönlendirmektir. Bunu yaparken de okulda demokratik yönetim biçimini izleyerek çalışanların görüşlerine önem vermelidir. Öğretmenler bu yolla kendilerine değer verildiğini hissedecekler ve daha verimli çalışacaklardır.

Okullarda eğitim süreci de etkileşime dayanır bu nedenle yöneticilerin öğretmenler üzerindeki etkisi daha da önem arz etmektedir. Okul yöneticileri bu kapsamda etkili birer lider olmak zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin çalışanlar üzerinde örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için mevcut şartlara uygun hareket edip öğretmenler üzerindeki etkilerini sürdürmek olacaktır.

“Sağlıklı bir örgüt ikliminin bulunduğu ortamda, yönetici ve öğretmenlerin okulun varoluş nedeni olan eğitime daha çok zaman ve enerji ayırabilecekleri açıktır. Böylesi bir okul ikliminin oluşturulduğu bir okulun başarılı olmaması için çok az neden kalır” (Aydın, 1994:20).

2.10.2 Okul yönetiminin öğretmenle işbirliği

Bir okul örgütünde görevli iş görenlerin yapılan çalışmalardan haberdar olmaları ve işbirliği yapmaları gerekir. İşbirliği katılanların aynı amacı paylaşması, koordinasyon ise birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalıdır. Bunu sağlamakta okul yönetiminin görevidir. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir.

“Zamanını sınıflarda, koridorda, bahçede ve öğrencilerin arasında geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir” (Özden, 1998:47).

“Öğrenen bir okulun sağlanabilmesi, bireysel öğrenmelerin örgütsel öğrenmelere dönüştürülmesini gerekli kılmaktadır (Şişman,2002:152). Bu amaçla okulda çalışanlar arasında işbirliği kurmak ve geliştirmek, okulun amaçlarına ulaşmak için gereklidir. Öğrencilerin eğitimi,sadece bir kişinin bilgi ve becerisi ile yapılabilecek bir durum değildir. Okulda takım ruhu oluşturmak, tüm çalışanların birbirlerinin bilgi ve becerisinden faydalanmasını sağlamak okul müdürünün görevidir. Bu önemli görevi yerine getiriren okul müdürü ve öğretmenlerin iş birliği içerisinde olması çok önemlidir.

Çalışanların işbirliği içinde olması öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerini geliştirmesine olanak sağladığı gibi, örgütün de başarısını artıracaktır.

2.10.3 Okul yönetiminin öğretmenlerden beklentileri

Okul yöneticisi okulun amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak en yetkili kişidir. Öğretmen ise öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren kişidir. Öğretim faaliyetlerinin başarı ile yerine getirilmesi öğretmenlerin özverili çalışmaları ile mümkündür. Her yönetici çalıştığı kurumun başarılı olmasını ister ve bu sebeple öğretmenlerden beklentiler içine girer. Bu beklentiler ise;

Öğretmenlerin öğrenciler ile yakından ilişki kurarak onları tanımaları, gelişimlerini takip etmeleri, öğrenmeyi zevkli hale getirerek etkili ve kalıcı öğrenme sağlamaları, sınıf hakimiyeti kurmaları,öğrenci çalışmalarının takibi olarak sıralanabilir.

Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki sosyal statüsünün önemi düşünüldüğünde ise topluma örnek olacak, ahlaki değerlere sahip, kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren, Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda bireyler yetiştirmek de yöneticiler tarafından öğretmenlerden beklenmektedir.

2.10.4 Öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Öğretmenlik kendine özgü nitelikleri ve değer sistemleri bulunan bir meslektir (Keskinkılıç, 2007:267). Öğretimde başarı ancak başarılı öğretmenler ile sağlanabilir.

Yöneticinin okuldaki öğretmenlere alanlarında tek yetkili ve sorumlu olduklarını hissettirmesi, öğretmenlere önemli olduklarını ve yaptıkları işte profesyonel olduklarını düşündürecektir. Böylece öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak görecektir.. Yöneticilerin öğretmenlerden beklentileri olduğu kadar, öğretmenlerin de okul yöneticilerinden beklentileri oluşmaktadır. Kendini okulun bir parçası olarak gören her öğretmenin okuldan beklentileri olacaktır.

Okulda farklı düşünce ve kişilik yapısına sahip öğretmenler biraraya gelmektedir.Yöneticinin görevi farklı düşünce ve kişilik yapısına sahip bu kişileri aynı amaç etrafında toplamak, onları güdülemek, istek ve beklentilere ortak bir paydada cevap vermektir. İyi bir yönetici çalıştığı bireyleri iyi tanımalı onların istek ve beklentilerine gerektiği ölçüde cevap verebilmelidir. Beklentiler arasındaki çatışmaları ise demokratik yöntemle bağdaştırarak çözebilmelidir. Ancak o zaman okul iklimi oluşturarak, okulda başarı sağlanabilir.

Öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Yöneticinin her zamanında yanında olmasını,
2. Başarılar ödüllendirilirken objektif davranılmasını,
3. İyi ilişkiler kurmasını,
4. İlgeli ve tutarlı olmasını,
5. Önyargıdan uzak, birleştirici olmasını,
6. Etkili iletişim becerisine sahip olmalı,
7. Empati kurmasını, baskıcı yönetimden uzak durmasını,
8. Eğitime inanmış olmasını,
9. Yenilikçi düşünce yapısına sahip, kişisel ve mesleki gelişimlere yönelik çalışmaları oluşturarak öğretmenlerinin bu hizmetlerden en verimli şekilde faydalanmasını sağlaması,
10. Demokratik ortam oluşturmasını,
11. Denetim ve kontrol görevlerini yerine getirirken öğretici, paylaşımcı olmasını beklemektedir (Topçuoğlu, 2010:56-57).

Eğitim kurumlarının toplum beklentilerine cevap verebilmesi,örgüt içinde çalışanların beklentilerinin en üst seviyede karşılanmasına bağlıdır. Bir yönetici

genelde eğitim amaçlarına ulaşmak istiyor ise örgüt içinde beklentilere cevap vermelidir.

2.10.5 Okul yöneticisinin öğretmen başarısına etkisi

“Yöneticilerin insanı tanımak, yeteneklerini keşfetmek, kişiliğine saygı duymak, onu başarılı olacağı en uygun alana yöneltmek, o alan içinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek ve geliştirmek görevleri vardır. Bireyi anlama ve değerlendirme, insan denen varlığı keşfetme girişimidir. Bu, çetin bilgi ve cesaret isteyen bir girişimdir. İnsanı değerlendirme konusunda serbest, cesur hareket edenlerin bu cesaretlerinin her zaman sağlam bir insan bilgisine dayandığını söylemek zordur” (Açıkalın, 1995:5).

Koontz’a göre, “Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olandan daha iyisini ve daha fazlasını yapmaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraber çalıştığı iş görenler ve onların sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim sürecini saptayarak hedefe ulaşabilir.

Koontz yöneticiye örgütsel amaçlar açısından yaklaşırken; Venn, yöneticiye örgütünde yer alan bireylerin yeteneklerinin ortalama bir düzeyde geliştirilmesinin önemini vurgulayan düşüncesini şu şekilde dile getirmektedir. Venn ’e göre, “Bir toplumun varlığını koruması ve geliştirmesi toplumsal amaçları doğrultusunda yetiştirdiği insanlar ile mümkündür. Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olan okulun toplumun üyesi olan bireyin yeteneklerini ortalama bir düzeyde geliştirmesindeki başarısı kendisi, ailesi, ülkesi ve daha da ötesinde insanlık için bir kazanç olduğu gibi, yeteneklerini ortalama bir düzeyde geliştirmesindeki başarısızlığı da kendisi, ailesi, ülkesi ve daha da ötesinde insanlık için önemli bir kayıptır”.

Reller’e göre, “Birçok ciddi kazançların sağlanması ve kayıpların önlenmesi okulun ve dolayısıyla yönetenlerin rollerinde iyi bir şekilde bilmelerine ve bu rollerini başarı ile oynamalarına bağlıdır. Ülke çapında insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hâle getirilmesi, üretim ve tüketim etkinliklerinde bilinçlendirmesi ve katılması sağlanmadıkça kalkınma çabalarının başarılı olması sağlanamaz.”

Buna göre okul yöneticisi hem örgütsel amaçlar doğrultusunda, hem de toplumun varlığını devam ettirmesi ve gelişmesi için toplumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalar yapmalıdır. Bu çalışmaları sergilerken göstermiş olduğu yöneticilik özelliklerini ne kadar başarı ile gerçekleştirirse, okuldaki başarı o derecede artacaktır.

2.10.6 Motivasyonun tanımı

Güdüleme ya da diğer adıyla motivasyon latince “movere” sözcüğünden gelmektedir. Anlam olarak teşvik etmek, isteklendirmek, etki altına almak ve harekete geçirmek demek olan sözcük, daha sonraları motive ya da dilimizdeki biçimiyle güdü adını almıştır (Can, 2006:97).

Çağdaş yönetim anlayışında yöneticilerin iş görenleri amaçları doğrultusunda etkilemeleri beklenir. Yönetilenlerin istek, beklenti ve davranışlarının Yönetici etki sürecinde başarıya ve/veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Bu doğrultuda yönetim sırasını gösteren her davranış aslında bir etkileme davranışıdır. Başarılı bir yöneticinin rehberlik edebilmesi, çalışanlarının motivasyonunu sağlaması amaçları gerçekleştirmek için ikna kabiliyetinin bulunması ve eşgüdümleme yapabilmesi gerekir. Bu özelliklere sahip bir yöneticinin etkileme özelliğine sahip olduğu düşünülmelidir.

Örgütlerin verimli olmasında ki en önemli faktör hiç şüphesiz ki çalışanların mutluluğudur. Çalışanların performansı örgüt başarısını da etkileyecektir. Çalışanlardan en üst düzeyde performans sağlanması da onların yaptıkları işten tatmin olmalarına bağlıdır. Bir örgüt içerisinde çalışanların tatminin sağlanması yönetimin en önemli görevlerinden biridir. İş görenlerin tatmin edilmesi örgütteki kaliteyi arttıracaktır. Eğitim kurumlarında verimlilik en çok öğretmenler ile sağlanacağı düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu sağlamada etkin bir rol oynaması gerekmektedir.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir. Motivasyon konusu esas itibarıyla (Koçel,1998:484)

- kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- amaçları, davranışları
- kendilerine performans hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

2.10.7 Motivasyonun öğretmen başarısına etkisi

Hiç kuşkusuz ki bir kurumda çalışanların motivasyonu ne kadar yüksek olursa kurumun verimi de o kadar artar. Eğitim ve öğretimde başarıyı hedefleyen bir müdürün ise öncelikle öğretmen motivasyonunu arttırmak için her türlü çabayı göstermesi gerekmektedir.

Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlaması onların ihtiyaçlarını bilmesi ile sağlanabilir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarını, isteklerini dikkate almayan bir yöneticinin başarıyı elde etmesi mümkün değildir. Her öğretmenin kişisel özelliklerini bilen, bu özelliklerine göre davranış sergileyen bir müdür ancak öğretmenini motive edebilir. Motivasyonu sağlanan bir öğretmenin çalıştığı kuruma bakış açısı değişir, kendini kurumun bir parçası olarak görür. Temelde amacı öğrenci başarısı olan öğretmenler ancak mutlu oldukları zaman hedefe kitlenir, kurumun başarısını sağlamak için elinden gelen çabayı gösterir.

“Okul yöneticileri özellikle öğretmenleri iyi tanıması onların neyi motive ettiğini bilmesi, onların davranışlarını anlaması önemlidir. Öğretmeni iyi tanıyan okul yöneticileri onları daha iyi motive edip verimliliği yükseltebilir.”(Dur, 2014:6)

3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Geçmişten günümüze yöneticilerin yönetim becerileri ile ilgili birçok araştırma yapılmış olup, bu araştırmalar ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

“Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” konulu çalışma Şişman (1997) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile çalışmanın yapıldığı okulların sosyo ekonomik yapıları arasında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, okulların akademik başarıları ile öğretim liderliği arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmanın sonucunda öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi konusunda müdürlerin bilgilendirilmesi ve bu yönde çalışmalar yapılması önerilmiştir.

“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” konulu çalışma Yarba (2003) tarafından yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini İzmir ilköğretim okullarında görev yapan 532 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada “Washington Müdür Değerlendirme” ölçeği kullanılmış ve araştırma sonucunda öğretmenlerin yönetim becerisi algılarında cinsiyet, branş, eğitim düzeyine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak öğretmenlerin kıdem durumuna göre yönetim becerileri algılarında anlamlı fark bulunmuştur.

“Kastamonu ili Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” konulu çalışma Cesur (2005) tarafından yapılmıştır. Çalışmada örneklem grubu olan 287 öğretmen ve 41 yöneticiye veri toplama aracı olan “Yönetim Biçimleri Anketi” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlere göre yönetim biçimleri algıları kısmi korucuyken, yöneticilere göre tamamen koruyucudur. Hem öğretmen ve hem yöneticiler başıboş yönetimin okullarda uygulanmadığı konusunda hemfikir iken, destekçi yönetim anlayışı öğretmenlere göre orta düzeyde, yöneticilere göre tamamen uygulanmaktadır.

“İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” adlı araştırma Şekerci (2006) tarafından yapılmıştır. Çalışmada

Tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerine deneklerin “katılıyorum” yönünde cevaplar verdiği görülmüştür. Ayrıca yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki pozitif bulunmuştur.

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” konulu çalışma Arlı (2007) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir ilinin Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçelerinde görev yapan 335 öğretmen ve 121 okul müdürü oluşturmuştur. Araştırmada yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olmak üzere 4 alt boyuttan oluşan ölçek kullanılmış ve ölçek sonucunda deneklerin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim algılarında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve okulların bulunduğu sosyo-ekonomik düzeye göre fark göstermediği tespit edilmiştir. Fakat öğretmenlerin çalıştıkları okulların sınıf mevcutları ile yetkeci yönetim biçimi puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

“Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Bağcılar Örneği)” konulu araştırma Akdoğan (2009) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Bağcılar ilçesi ortaöğretim okullarında görev yapan ve tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 166 öğretmen ve müdür yardımcısı oluşturmuştur. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim yöneticilerinin problem çözme yeteneklerinin ve risk alma eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada yöneticilerin yönetim becerileri algılarında yaş, cinsiyet, kıdem, mezuniyet, eğitim ve yöneticilik alanında eğitim alma durumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Fakat görev değişkeni ile yönetim becerileri algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” konulu çalışma Teyfur (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada “İlköğretim Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetim Biçimleri” ölçeği ve “ Veli Algılarına Göre İlköğretim Yönetici Becerileri” ölçeği kullanılmış ve örneklemini İzmir ili, ilçeleri ve köylerinde görev yapan 333 okul yöneticisi ve 1824 okul velisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda ise erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre daha yetkeci, kadınların ise erkeklere göre daha koruyucu ve destekçi oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca kıdemi 6 ile 15 yıl arasında olan yöneticilerin daha az yetkeci davrandıkları sonucu çıkmıştır. Velilere

uygulanan ölçek sonucunda ise veliler, yöneticilerin çevreleri ile olumlu ilişkiler kurduklarını ve yöneticilerin sorun çözüme konusunda becerilerinin olduğunu düşünmektedir. Öğrenci velilerinin, yöneticileri çeşitli etkinlikler ile bilinçlendirme konusunda yetersiz buldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

“Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu çalışma Mangaltepe (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırma tarama modeli ile yapılmış ve araştırmanın örneklemini 2010-2011 eğitim öğretim yılında Karabük ilköğretim okullarında görev yapan 267 sınıf ve 244 branş öğretmeni oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak “Yönetim Becerileri Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ise öğretmenlerin yöneticilerin yönetim becerileri algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde cinsiyet, branş ve eğitim durumlarına göre anlamlı fark bulunmazken, kıdem durumuna göre anlamlı fark bulunmuştur.

“Bayrampaşa İlçesindeki İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Değerlendirilmesi” konulu çalışma Güleryüz (2014) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Bayrampaşa ilçesi ilkokul, ortaokul ve lise okullarında görev yapan ve rastgele seçilen 236 öğretmen ve yönetici oluşturmuştur. Araştırmada Akdoğan tarafından geliştirilen “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin yönetim becerileri algıları düşünüldüğünde cinsiyet, lisansüstü öğrenim durumu ve yöneticilik alanında eğitim alma durumunun belirleyici olmadığı görülmüştür. Fakat yaş, mesleki kıdem, görev türü ve mezuniyet alanları arasında anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır.

4 YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin uygulanması, verilerin işlenmesi ve çözümlenmesine yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Modeli

“Öğretmen ve Müdür Yardımcısı Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” adlı çalışmaya katılanlara yönelik “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” adlı ölçek çalışması uygulanmıştır. Ölçek çalışmasındaki değişkenler ile öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının, yöneticilerin yönetim becerilerini algılama düzeylerinin test edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinin içinden ise genel tarama modeli tercih edilmiştir.

4.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Sultangazi İlçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında devlet ilkokullarında görev yapan ilkokul müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Sultangazi ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 15 ilkokul müdür yardımcısı ve 328 öğretmen olmak üzere toplam 343 kişiden oluşmuştur.

4.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” isimli veri toplama aracı ile toplanmıştır. Veri toplama aracının hazırlanması esnasında üç ayrı ölçme değerlendirme uzmanının bilgisine başvurulmuştur. Uzman kişilerden alınan görüş ve bilgi doğrultusunda ölçeğin ilk bölümünde kişisel bilgilerin yer aldığı 8 (sekiz) soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise yöneticilerin kararlara katılım, kişilik özellikleri, motivasyon sağlama becerisi, iletişim becerileri, yönetim becerileri ile ilgili 44 soru, 5’li likert ölçek türünde soru hazırlanarak sorulmuştur.

Ölçeğin devlet ilkokullarındaki öğretmenlere, müdür yardımcılarına uygulanabilmesi için ilgili yerlerden resmi izin alınmıştır.

4.4 “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Bilimsel araştırmalar için hazırlanan ve kullanılan ölçekler birçok aşamadan geçilerek çalışma için uygun hale getirilir. Bu aşamalardan bazıları güvenilirlik ve geçerlik analizleridir. “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” de bu tarz kontrollerden geçirilerek uygun hale getirilmeye çalışılmıştır.

4.4.1 Geçerlik

Geçerlik, bir ölçme aracının (ya da testin) ölçtüğünü iddia ettiği özelliği diğer özelliklere karıştırmadan ne kadar iyi ölçebildiğini ifade eder. Bir ölçme aracının geçerliğinin sağlanmasında, a) içerik (kapsam geçerliği), b) uygulama (kriter geçerliği) ve c) yapı geçerliği tekniklerinden yararlanılabilir (Cronbach,1960: 103; Aiken, 1979: 63; Karasar, 1986: 158; Tekin, 1987: 41).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” için yapılan geçerlilik çalışmaları kapsamında, içerik, uygulama geçerliliğinin test edilmesine yönelik bu tekniklerin tamamından faydalanılmıştır.

4.4.1.1 İçerik geçerliği

“İçerik geçerliği, herhangi bir ölçekte yer alan her bir maddenin ölçeğin amacına ne derecede uyduğunun belirlenmesini kapsar. İçerik geçerliğinin hesaplanmasında her maddenin testin tümüyle olan ilişkisini ortaya koyması bakımından madde analizleri kullanılabilir” (Nunnaly, 1978: 279).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeğinin” içerik geçerliliğini sınamak için uzman görüşü ve madde analizi yöntemlerinden faydalanılmıştır.

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” hazırlık aşamasında yer alan maddeler uygulamanın amacına uygunluğunun belirlenmesi için madde analizi işlemleri yapılmıştır. Yapılan analizde ölçeğin tümünün anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Item Total (Rit) ve Item Remainder (Rir) teknikleri kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 44 madde sınanmıştır. Madde analizi sonuçlarına

göre bütün ölçekte yer alan 44 (item total'da 0.40 değerinin üstünde olmaları koşuluyla) 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

4.4.1.2 Yapı geçerliği

Yapı geçerliliğine yönelik çalışmada ölçeğin tümü ile alt ölçeği ve alt ölçeklerin birbiri ile ilişkileri sınanmaya çalışılmıştır. Bu ilişkilerin sınanması Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Beklenen sonucun bütünün alt boyutlar arasında yüksek düzeyde olması, alt bölümler arası ilişkinin ise orta düzey olmasıdır. Buna göre, 0,50 değerinin altı düşük, 0,80 değerinin üstü ise yüksek ilişki olarak kabul edilmiştir.

Çizelge 4.1: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” İle Diğer Alt Ölçekler Arasındaki İlişkilere Ait Veriler

	Kararlara Katılım	Kişilik Özellikleri	Motivasyon Sağlama Becerisi	İletişim Becerisi	Yönetim Becerisi
Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği	*0,88	*0,94	*0,95	*0,85	*0,93

0, 01 seviyesinde anlamlı

Yapı geçerliliği incelendiğinde ölçek ile bütün alt ölçekler arasında yüksek düzeyde ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu verilerden yola çıkarak “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği”nin alt boyutları olan; Kararlara Katılım, Kişilik Özellikleri, Motivasyon Sağlama Becerisi, İletişim Becerisi ve Yönetim Becerisi faktörlerinin istediği özelliği içeren boyutlar olduğu ifade edilebilir. “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” alt ölçeklerin birbirleriyle olan ilişkilerine bakılarak yapı geçerliği çalışmaları sürdürülmüştür.

Çizelge 4.2: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” İle Diğer Alt Ölçekler Arasındaki İlişkilere Ait Veriler

	Kararlara Katılım	Kişilik Özellikleri	Motivasyon Sağlama Becerisi	İletişim Becerisi	Yönetim Becerisi
Kararlara Katılım	1	,82	,67	,77	,72
Kişilik Özellikleri		1	,78	,68	,75
Motivasyon Sağlama Becerisi			1	,76	,78
İletişim Becerisi				1	,69
Yönetim Becerisi					1

0, 01 seviyesinde anlamlı

Çizelge 4.2 incelendiğinde alt faktörlerin birbiri ile anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir.

4.4.2 Güvenirlilik

Güvenirlilik aynı süreçlerin izlenmesi halinde bir ölçme aracının bağımsız ölçümleri arasındaki sonuçların benzer bir kararlılık göstermesidir (Aiken,1979: 58; Karasar, 1986: 153).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” güvenirlik analizinin yapılması amacıyla bölünmüş test çözümlenmeleri ve zamana göre değişmezlik yöntemleri kullanılmıştır.

4.4.2.1 Zamana göre değişmezlik

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri ölçeğinin” farklı zaman aralıklarında ölçümlerin tutarlı olup olmadığının test edilmesi amacıyla böyle bir yöntem tercih edilmiştir.

Çizelge 4.3: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” zamana göre değişmezlik analizi

Uygulamalar	X	Ss	R	t
1. Uygulama	169,67	30,91	0,92	1,16
2. Uygulama	173,67	31,96		

Zamana göre değişmezlik saptamasında “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği” yaklaşık 100 kişilik aynı gruba 2 ay süre ile iki kez uygulanmıştır. Her iki grubun verileri incelendiğinde aralarında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir ($r=0,92$; $p<0,01$). Ayrıca yapılan t-testi sonucunda iki uygulama arasında bir fark bulunamamıştır ($t=1,06$). Bu bağlamda, elde edilen veriler incelendiğinde “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği zamana göre değişmez olduğu sonucuna varılmıştır.

4.4.2.2 Bölünmüş test çözümlenmeleri

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği bölünmüş test tekniği yoluyla iç güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmıştır.

İç tutarlık katsayılarının hesaplanmasında Spearman Brown; Horst; Rulon; Cronbach α gibi farklı teknikler kullanılabilir (Gulliksen, 1950: 199; Cronbach, 1960: 141; Aiken, 1979: 60; Özyürek, 1986: 89).

Çizelge 4.4: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları

	Spearman Brown	Horst	Rulon	Cronbach α
“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri	0,97	0,97	0,96	0,98
* 0.01 seviyesinde anlamlı				

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği İç Tutarlılık Katsayıları çizelgede verilmiştir. Görüldüğü gibi kullanılan ölçekler amaca uygun hazırlanmıştır. Ölçeğin yüksek güvenilirlik değerinde olduğu görülmektedir.

Ölçeğin alt faktörleri ve madde numaraları ise aşağıdaki gibidir.

Kararlara Katılım:1, 2, 3, 4, 5, 6

Kişilik Özellikleri:7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

Motivasyon Sağlama Becerisi:17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

İletişim Becerisi:27, 28, 29, 30, 31, 32

Yönetim Becerileri:33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44

Toplanan verilere göre alt faktörlerin iç güvenilirlik Cronbach alfa değerleri ise şu şekildedir.

Kararlara Katılım: ,914

Kişilik Özellikleri: ,985

Motivasyon Sağlama Becerisi:,972

İletişim Becerisi: ,886

Yönetim Becerileri: ,946

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004, 235);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İç güvenilirlik katsayıları ile Okul Müdürünün Yönetim Becerileri ölçeği ve alt faktörlerden çıkan analiz sonuçları karşılaştırıldığında ölçeğin ve alt faktörlerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

4.5 Verilerin Toplanması

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin yönetim becerilerinin öğretmen ve müdür yardımcılarını görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmada “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği, Sultangazi ilçesi devlet ilkokullarında görev yapan müdür yardımcılarını ve öğretmenlere araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve toplanmıştır. Anketin uygulanma süreci yaklaşık olarak üç hafta sürmüştür.

4.6 Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Ölçme aracı kullanılarak toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak araştırmanın amacına yönelik sorulara cevap olacak biçimde SPSS 16.0 programında çözümlenmiştir.

Verilen yanıtlarda kesinlikle katılmıyorum” (1) puan, “katılmıyorum” (2) puan, “kararsızım” (3) puan, “katılıyorum” (4) puan, “kesinlikle katılıyorum” (5) puan olarak değerlendirilmiştir.

Ölçeğin birinci bölümünde bulunan demografik özellikler puanlanmış ve istatistiksel çözümlenmeler bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Çözümlenmelerde demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi, branş durumu, görev durumu ve liderlik konusunda eğitim alınıp alınmaması) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiş ve daha sonra ölçekteki soru maddeleri ile ilgili toplam puanlar belirlenmiştir. Okul müdürünün yönetim becerileri ile ilgili puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla, varyans analizi ve “t” testi teknikleri kullanılmıştır.



5 BULGULAR

Bu bölümde veri toplama aracı olan “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinden elde edilen verilere yer verilmiştir. Elde edilen veriler frekans, yüzde dağılımları, t-testi ve varyans analizi testleri analiz edilmiştir.

5.1 Araştırmaya Katılan Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan müdür yardımcısı ve öğretmenlere ait bilgiler aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 5-1: Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Bayan	201	58,6
Bay	142	41,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.1’de araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Katılanların (%58,62) Bayan, (%41,6) Bay olduğu ve sayısal olarak bayanların baylardan daha fazla olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.2: Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş	N	%
23-30	166	48,4
30-40	148	43,1
41 ve üzeri	29	8,5
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.2’de araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Katılanların (%48,4) 23-30 yaş aralığı, (%43,1) 30-40 yaş aralığı (%8,5) 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu ve sayısal olarak 23-30 yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş aralıklarından daha fazla olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.3: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	6	1,7
Lisans	321	93,6
Y. Lisans-Doktora	16	4,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.3’de araştırmaya katılanların öğrenim durumu değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Katılanların (%1,7) ön lisans, (%93,6) lisans, (%4,7) yüksek lisans-doktora mezunu olduğu ve sayısal olarak lisans mezunlarının diğer öğrenim durumlarından daha fazla olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.4: Hizmet Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Hizmet Süresi	N	%
1-17 yıl	191	55,7
7-15 yıl	120	35,0
15 yıl ve üzeri	32	9,3
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.4’de araştırmaya katılanların hizmet süresi değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Katılanların (%55,7) 1-7 yıl, (%35,0) 8-15 yıl, (%9,3) 15 yıl ve üzeri hizmet süresi olduğu ve sayısal olarak 1-7 yıl arası hizmet süresi olan katılımcıların diğer hizmet süresi aralıklarından daha fazla olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.5: Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Branş	N	%
Sınıf Öğr	301	87,8
Din Kül ve Ahl Bil Öğr.	5	1,5
Yabancı Dil Öğr	9	2,6
Rehber Öğr	10	2,9
Okul Öncesi Öğr	16	4,7
Özel Eğitim Öğr	1	0,3
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.5’de araştırmaya katılanların branş değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Katılanların (%87,8) sınıf öğretmeni, (%1,5) din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni, (%2,6) yabancı dil öğretmeni, (%2,9) rehber öğretmen, (%4,7) okul öncesi öğretmeni, (%0,3) özel eğitim öğretmeni olduğu ve sayısal olarak branşı

sınıf öğretmeni olan katılımcıların diğer branş öğretmenlerinden fazla olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.6: Görev Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görevi	N	%
Müdür Yard	15	4,4
Öğretmen	328	95,6
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.6’da araştırmaya katılanların görev durumu değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Araştırmaya katılanların (%4,4) müdür yardımcısı, (%95,6) öğretmen olduğu ve sayısal olarak öğretmenlerin müdür yardımcılarında daha fazla olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.7: Liderlik Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Liderlik Eğitimi	N	%
Evet	44	12,8
Hayır	299	87,2
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.7’de araştırmaya katılanların liderlik eğitimi alma değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Araştırmaya katılanların (%12,8) liderlik eğitim aldığı, (%86,9) liderlik eğitimi almadığı görülmüştür. Bunun anlamı öğretmen ve müdür yardımcılarının çoğunluğunun liderlik konusunda eğitim almadığı ve bu konuda eğitimler düzenlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

5.2 Madde Analizleri

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarını görüşlerine göre ilkökul müdürlerinin yönetim becerilerine yönelik bazı önemli ifadelerle ilişkin Frekans, Yüzde Değerleri verilmiştir.

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarının okul müdürü yönetim becerilerini değerlendirmeye yönelik ifadelerle verdiği cevapların frekans, yüzde dağılımları değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalama değeri aşağıdaki gibi yorumlanmıştır.

1,00 < Ortalama < 1,80 ise “Kesinlikle Katılmıyorum”

1,80 < Ortalama < 2,60 ise “Katılmıyorum”

2,60 < Ortalama < 3,40 ise “Kararsızım”

3,40 < Ortalama < 4,20 ise “Katılıyorum”

4,20 < Ortalama < 5,00 ise “Kesinlikle Katılıyorum”

Çizelge 5.8: “Öğretmenlerin fikirlerini dinler.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S1	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	17	5,0
Katılmıyorum	21	6,1
Kararsızım	19	5,5
Katılıyorum	144	42,0
Kesinlikle Katılıyorum	142	41,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.8’de “Öğretmenlerin fikirlerini dinler.” İfadesine %5,0’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,1’i “Katılmıyorum”,%5,5’i “Kararsızım”, %42,0’si “Katılıyorum”, %41,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı verilmiştir. Ortalama değeri 4,08 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.9: “Yönetimde tüm kararları kendisi alır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S2	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	24	7,0
Katılıyorum	46	13,4
Kararsızım	44	12,8
Katılmıyorum	150	43,7
Kesinlikle Katılmıyorum	79	23,0
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.9’da “Yönetimde tüm kararları kendisi alır.” İfadesi yöneltildiğinde %7,0’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %13,4’ü “Katılmıyorum”,%12,8’i “Kararsızım”, %43,7’si “Katılıyorum”, %23,0’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir.

Ortalama değeri 3,62 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.10: “Öğretmenler ile alınan ortak kararları uygular” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları.”

S3	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,9
Katılmıyorum	13	3,8
Kararsızım	28	8,2
Katılıyorum	165	48,1
Kesinlikle Katılıyorum	127	37,0
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.10’da “Öğretmenler ile alınan ortak kararları uygular.” İfadesi yöneltildiğinde %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”,%8,2’si “Kararsızım”, %48,1’i “Katılıyorum”, %37,0’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,12 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.11: “Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S4	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,8
Katılmıyorum	15	4,4
Kararsızım	18	5,2
Katılıyorum	170	49,6
Kesinlikle Katılıyorum	127	37,0
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.11’de “Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir..” İfadesi yöneltildiğinde %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,4’ü “Katılmıyorum”,%5,2’si “Kararsızım”, %49,6’ı “Katılıyorum”, %37,0’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,11 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.12: “Problem çözümünde ortak karar alınmasını sağlar. İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları”

S5	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,2
Katılmıyorum	20	5,8
Kararsızım	27	7,9
Katılıyorum	161	46,9
Kesinlikle Katılıyorum	124	36,2
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.12’de “Problem çözümünde ortak karar alınmasını sağlar.” İfadesi yöneltildiğinde %3,2’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,8’i “Katılmıyorum”,%7,9’u “Kararsızım”, %46,9’u “Katılıyorum”, %36,2’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,06 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.13: “Öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini uygular.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S6	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,7
Katılmıyorum	14	4,1
Kararsızım	36	10,5
Katılıyorum	159	46,4
Kesinlikle Katılıyorum	118	34,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.13’de “Öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini uygular.” İfadesi yöneltildiğinde %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”,%10,5’i “Kararsızım”, %46,4’u “Katılıyorum”, %34,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,11 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.14: “Liderlik özelliklerine sahiptir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S7	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,1
Katılmıyorum	14	4,1
Kararsızım	34	9,9
Katılıyorum	165	48,1
Kesinlikle Katılıyorum	116	33,8
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.14’de “Liderlik özelliklerine sahiptir.” İfadesi yöneltildiğinde %4,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”,%9,9’u “Kararsızım”, %48,1’i “Katılıyorum”, %33,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,03 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.15: “Çözüm odaklıdır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S8	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,2
Katılmıyorum	14	4,1
Kararsızım	32	9,3
Katılıyorum	159	46,4
Kesinlikle Katılıyorum	127	37,0
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.15’de “Çözüm odaklıdır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”,%9,3’ü “Kararsızım”, %46,4’i “Katılıyorum”, %37,0’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,09 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.16: “Etkili iletişim kurar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S9	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,4
Katılmıyorum	18	5,2
Kararsızım	37	10,8
Katılıyorum	158	46,1
Kesinlikle Katılıyorum	115	33,5
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.16’da “Etkili iletişim kurar.” İfadesi yöneltildiğinde %4,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,2’si “Katılmıyorum”,%10,8’i “Kararsızım”, %46,1’i “Katılıyorum”, %33,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,98 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.17: “Yönetici ölçülü ve tutarlıdır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S10	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,2
Katılmıyorum	13	3,8
Kararsızım	46	13,4
Katılıyorum	161	46,9
Kesinlikle Katılıyorum	112	32,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.17’de “Yönetici ölçülü ve tutarlıdır” İfadesi yöneltildiğinde %3,2’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”,%13,4’ü “Kararsızım”, %46,9’u “Katılıyorum”, %32,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,02 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.18: “Vizyon sahibidir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S11	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,7
Katılmıyorum	19	5,5
Kararsızım	40	11,7
Katılıyorum	156	45,5
Kesinlikle Katılıyorum	112	32,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.18’de “Vizyon sahibidir.” İfadesi yöneltildiğinde %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,5’i “Katılmıyorum”,%11,7’si “Kararsızım”, %45,5’i “Katılıyorum”, %32,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,98 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.19: “Olumsuz eleştirilere açıktır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S12	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,7
Katılmıyorum	18	5,2
Kararsızım	61	17,8
Katılıyorum	148	43,1
Kesinlikle Katılıyorum	100	29,2
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.19’da “Olumsuz eleştirilere açıktır..” İfadesi yöneltildiğinde %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,2’si “Katılmıyorum”,%17,8’i “Kararsızım”, %43,1’i “Katılıyorum”, %29,2’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,86 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.20: “İkna kabiliyetine sahiptir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S13	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,9
Katılmıyorum	18	5,2
Kararsızım	52	15,2
Katılıyorum	154	44,9
Kesinlikle Katılıyorum	109	31,8
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.20’de “İkna kabiliyetine sahiptir.” İfadesi yöneltildiğinde %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,2’si “Katılmıyorum”,%15,2’si “Kararsızım”, %44,9’u “Katılıyorum”, %31,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,97 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.21: “Adil ve tarafsız davranır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S14	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,5
Katılmıyorum	22	6,4
Kararsızım	36	10,5
Katılıyorum	154	44,9
Kesinlikle Katılıyorum	119	34,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.21’de “Adil ve tarafsız davranır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”,%10,5’i “Kararsızım”, %44,9’u “Katılıyorum”, %34,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,11 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür:

Çizelge 5.22: “Değişime ve yeniliklere açıktır. İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları”

S15	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,9
Katılmıyorum	13	3,8
Kararsızım	32	9,3
Katılıyorum	161	46,9
Kesinlikle Katılıyorum	127	37,0
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.22’de “Değişime ve yeniliklere açıktır.” İfadesi yöneltildiğinde %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”,%9,3’ü “Kararsızım”, %46,9’u “Katılıyorum”, %37,0’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,11 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.23: “Öğretmenlerde saygı uyandırır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S16	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,5
Katılmıyorum	10	2,9
Kararsızım	30	8,7
Katılıyorum	151	44,0
Kesinlikle Katılıyorum	140	40,8
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.23’de “Öğretmenlerde saygı uyandırır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,9’u “Katılmıyorum”,%8,7’si “Kararsızım”, %44’ü “Katılıyorum”, %40,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,15 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.24: “Öğretmenlere önemli olduklarını hissettirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S17	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	15	4,4
Katılmıyorum	15	4,4
Kararsızım	40	11,7
Katılıyorum	154	44,9
Kesinlikle Katılıyorum	119	34,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.24’de “Öğretmenlere önemli olduklarını hissettirir.” İfadesi yöneltildiğinde %4,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,4’ü “Katılmıyorum”,%11,7’si “Kararsızım”, %44,9 ’u “Katılıyorum”, %34,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,00 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.25: “Başarıyı arttırmak için öğretmenlerin motivasyonunu artırır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S18	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,5
Katılmıyorum	20	5,8
Kararsızım	43	12,5
Katılıyorum	157	45,8
Kesinlikle Katılıyorum	111	32,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.25’de “Başarıyı arttırmak için öğretmenlerin motivasyonunu artırır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,8’i “Katılmıyorum”,%12,5’i “Kararsızım”, %45,8’i “Katılıyorum”, %32,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,97 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.26: “Elindeki kaynak ve imkânları öğretmenlerin istediği doğrultuda yönlendirmek için kullanır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S19	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,9
Katılmıyorum	15	4,4
Kararsızım	42	12,2
Katılıyorum	155	45,2
Kesinlikle Katılıyorum	121	35,3
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.26’da “Elindeki kaynak ve imkânları öğretmenlerin istediği doğrultuda yönlendirmek için kullanır.” İfadesi yöneltildiğinde %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,4’ü “Katılmıyorum”, %12,2’si “Kararsızım”, %45,2’si “Katılıyorum”, %35,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,05 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.27: “Öğretmenlerin performansını yükseltmek için uygun ortamı hazırlar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S20	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2,6
Katılmıyorum	19	5,8
Kararsızım	43	12,5
Katılıyorum	160	46,6
Kesinlikle Katılıyorum	111	32,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.27’de “Öğretmenlerin performansını yükseltmek için uygun ortamı hazırlar.” İfadesi yöneltildiğinde %2,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,8’i “Katılmıyorum”, %12,5’i “Kararsızım”, %46,6’sı “Katılıyorum”, %32,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,01 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.28: “Öğretmenlerin mesleki bilgilerini geliştirici eğitim çalışmalarına katılmasını sağlar, onları bu doğrultuda teşvik eder.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S21	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,9
Katılmıyorum	16	4,7
Kararsızım	47	13,7
Katılıyorum	168	49,0
Kesinlikle Katılıyorum	102	29,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.28’de “Öğretmenlerin mesleki bilgilerini geliştirici eğitim çalışmalarına katılmasını sağlar, onları bu doğrultuda teşvik eder.” İfadesi yöneltildiğinde %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,7’si “Katılmıyorum”,%13,7’si “Kararsızım”, %49 ’u “Katılıyorum”, %29,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,98 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.29: “Başarıyı arttırmak için gerekli imkânları sağlar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S22	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,2
Katılmıyorum	13	3,8
Kararsızım	36	10,5
Katılıyorum	172	50,1
Kesinlikle Katılıyorum	111	32,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.29’da “Başarıyı arttırmak için gerekli imkânları sağlar.” İfadesi yöneltildiğinde %3,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”,%10,5’i “Kararsızım”, %50,1’i “Katılıyorum”, %32,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,04 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.30: “Okulda huzur ve güven ortamını sağlamak için elinden geleni İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları yapar.”

S23	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,5
Katılmıyorum	11	3,2
Kararsızım	23	6,7
Katılıyorum	167	48,7
Kesinlikle Katılıyorum	130	37,9
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.30’da “Okulda huzur ve güven ortamını sağlamak için elinden geleni yapar.” İfadesi yöneltildiğinde %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,2’si “Katılmıyorum”, %6,7’si “Kararsızım”, %48,7’si “Katılıyorum”, %37,9’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,13 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.31: “Öğretmenlerin başarılarını ödüllendirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S24	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	20	5,8
Katılmıyorum	21	6,1
Kararsızım	71	20,7
Katılıyorum	132	38,5
Kesinlikle Katılıyorum	99	28,9
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.31’de “Öğretmenlerin başarılarını ödüllendirir.” İfadesi yöneltildiğinde %5,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,1’i “Katılmıyorum”, %20,7’si “Kararsızım”, %38,5’i “Katılıyorum”, %28,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,78 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.32: “Öğretmenlerin görevlerini yapmalarında serbest davranır. İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S25	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,7
Katılmıyorum	27	7,9
Kararsızım	33	9,6
Katılıyorum	157	45,8
Kesinlikle Katılıyorum	109	31,8
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.32’de “Öğretmenlerin görevlerini yapmalarında serbest davranır.” İfadesi yöneltildiğinde %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,9’u “Katılmıyorum”, %9,6’sı “Kararsızım”, %45,8’i “Katılıyorum”, %31,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,01 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.33: “Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaktan kaçınır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S26	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	16	4,7
Katılmıyorum	12	3,5
Kararsızım	38	11,1
Katılıyorum	136	39,7
Kesinlikle Katılıyorum	141	41,1
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.33’de “Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaktan kaçınır.” İfadesi yöneltildiğinde %4,7’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,5’i “Katılmıyorum”, %11,1’i “Kararsızım”, %39,7’si “Katılıyorum”, %41,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,09 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.34: “Öğretmenler ile iyi ilişkiler kurar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S27	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,1
Katılmıyorum	12	3,5
Kararsızım	36	10,5
Katılıyorum	151	44,0
Kesinlikle Katılıyorum	130	37,9
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.34’de “Öğretmenler ile iyi ilişkiler kurar.” İfadesi yöneltildiğinde %4,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,5’i “Katılmıyorum”,%10,5’i “Kararsızım”, %44’ü “Katılıyorum”, %37,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,07 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.35: “Öğretmenler ile ilişkileri amir-memur çerçevesinde şekillenir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S28	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	27	7,9
Katılmıyorum	57	16,6
Kararsızım	49	14,3
Katılıyorum	137	39,9
Kesinlikle Katılıyorum	73	21,3
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.35’de “Öğretmenler ile ilişkileri amir-memur çerçevesinde şekillenir.” İfadesi yöneltildiğinde %7,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16,6’sı “Katılmıyorum”, %14,3’ü “Kararsızım”, %39,9’u “Katılıyorum”, %21,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,52 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.36: “Öğretmenleri disiplin altında tutar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S29	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	18	5,2
Katılmıyorum	52	15,2
Kararsızım	71	20,7
Katılıyorum	148	43,1
Kesinlikle Katılıyorum	54	15,8
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.36’da “Öğretmenleri disiplin altında tutar.” İfadesi yöneltildiğinde %5,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15,2’si “Katılmıyorum”,%20,7’si “Kararsızım”, %43,1’i “Katılıyorum”, %15,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,48 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.37: “Görevlerinin kendisine geniş yetkiler sağladığını öğretmenlere hissettirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S30	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	58	16,9
Katılıyorum	91	26,5
Kararsızım	66	19,2
Katılmıyorum	93	27,1
Kesinlikle Katılmıyorum	35	10,2
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.37’de “Görevlerinin kendisine geniş yetkiler sağladığını öğretmenlere hissettirir.” İfadesi yöneltildiğinde %16,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %26,5’i “Katılmıyorum”, %19,2’si “Kararsızım”, %27,1’i “Katılıyorum”, %10,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 2,87 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Kararsızım” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.38: “Kurumda demokratik ortamın oluşmasını sağlar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S31	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,8
Katılmıyorum	19	5,5
Kararsızım	34	9,9
Katılıyorum	171	49,9
Kesinlikle Katılıyorum	106	30,9
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.38’de “Kurumda demokratik ortamın oluşmasını sağlar.” İfadesi yöneltildiğinde %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,5’i “Katılmıyorum”, %9,9’u “Kararsızım”, %49,9’u “Katılıyorum”, %30,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,97 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.39: “Öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S32	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	12	3,5
Katılmıyorum	14	4,1
Kararsızım	41	12,0
Katılıyorum	164	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	112	32,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.39’da “Öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %4,1’i “Katılmıyorum”, %12’si “Kararsızım”, %47,8’i “Katılıyorum”, %32,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,02 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.40: “Kriz anında hızlı ve doğru kararlar alır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S33	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,8
Katılmıyorum	11	3,2
Kararsızım	65	19,0
Katılıyorum	160	46,6
Kesinlikle Katılıyorum	94	27,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.40’da “Kriz anında hızlı doğru ve kararlar alır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,2’si “Katılmıyorum”,%19,0’ı “Kararsızım”, %46,6’sı “Katılıyorum”, %27,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,90 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.41: “Sorumluluk almaktan kaçınır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S34	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	16	4,7
Katılıyorum	29	8,5
Kararsızım	31	9,0
Katılmıyorum	139	40,5
Kesinlikle Katılmıyorum	128	37,3
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.41’de “Sorumluluk almaktan kaçınır.” İfadesi yöneltildiğinde %4,7’si “Kesinlikle Katılıyorum”, %8,5’i “Katılıyorum”,%9,0’ı “Kararsızım”, %40,5’i “Katılmıyorum”, %37,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,97 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.42: “Risk almaktan kaçınır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S35	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	19	5,5
Katılıyorum	26	7,6
Kararsızım	52	15,2
Katılmıyorum	131	38,2
Kesinlikle Katılmıyorum	115	33,5
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.42’de “Risk almaktan kaçınır.” İfadesi yöneltildiğinde %5,5’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7,6’sı “Katılmıyorum”, %15,2’si “Kararsızım”, %38,2’si “Katılıyorum”, %33,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,86 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.43: “Mesleki bilgi ve yeterliliğe sahiptir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S36	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,9
Katılmıyorum	13	3,8
Kararsızım	26	7,6
Katılıyorum	168	49,0
Kesinlikle Katılıyorum	126	36,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.43’de “Mesleki bilgi ve yeterliliğe sahiptir.” İfadesi yöneltildiğinde %2,9’u “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,8’i “Katılmıyorum”, %7,6’sı “Kararsızım”, %49’u “Katılıyorum”, %36,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,16 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.44: “Grup çalışmasına önem verir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S37	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	9	2,6
Katılmıyorum	11	3,2
Kararsızım	43	12,5
Katılıyorum	167	48,7
Kesinlikle Katılıyorum	113	33
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.44’de “Grup çalışmasına önem verir.” İfadesi yöneltildiğinde %2,6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,2’si “Katılmıyorum”,%12,5’i “Kararsızım”, %48,7’si “Katılıyorum”, %33’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,05 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.45: “Grup çalışmasının yapılmasına öncülük eder.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S38	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	14	4,1
Katılmıyorum	20	5,8
Kararsızım	43	12,5
Katılıyorum	164	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	102	29,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.45’de “Grup çalışmasının yapılmasına öncülük eder.” İfadesi yöneltildiğinde %4,1’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,8’i “Katılmıyorum”,%12,5’i “Kararsızım”, %47,8’i “Katılıyorum”, %29,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,95 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.46: “Öğretmenler arası oluşan grupların işbirliğinden yararlanır.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S39	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,2
Katılmıyorum	20	5,8
Kararsızım	40	11,7
Katılıyorum	184	53,6
Kesinlikle Katılıyorum	88	25,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.46’da “Öğretmenler arası oluşan grupların işbirliğinden yararlanır.” İfadesi yöneltildiğinde %3,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %5,8’i “Katılmıyorum”, %11,7’si “Kararsızım”, %53,6’sı “Katılıyorum”, %25,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,92 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.47: “Geleceğe dair planlar yapar.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S40	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3,2
Katılmıyorum	12	3,5
Kararsızım	39	11,4
Katılıyorum	163	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	118	34,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.47’de “Geleceğe dair planlar yapar.” İfadesi yöneltildiğinde %3,2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %3,5’i “Katılmıyorum”,%11,4’ü “Kararsızım”, %47,5’i “Katılıyorum”, %34,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,92 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.48: “Öğretmenlerin kendisine makamından kaynaklı itaat etmelerini ister.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S41	N	%
Kesinlikle Katılıyorum	22	6,4
Katılıyorum	71	20,7
Kararsızım	50	14,6
Katılmıyorum	113	32,9
Kesinlikle Katılmıyorum	87	25,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.48’de “Öğretmenlerin kendisine makamından kaynaklı itaat etmelerini ister.” İfadesi yöneltildiğinde %6,4’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %20,7’si “Katılmıyorum”, %14,6’sı “Kararsızım”, %32,9’u “Katılıyorum”, %25,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,05 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür

Çizelge 5.49: “Yapılan işlerin denetiminin yapıldığını hissettirir.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S42	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,3
Katılmıyorum	22	6,4
Kararsızım	54	15,7
Katılıyorum	197	57,4
Kesinlikle Katılıyorum	62	18,1
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.49’da “Yapılan işlerin denetiminin yapıldığını hissettirir.” İfadesi yöneltildiğinde %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %6,4’ü “Katılmıyorum”, %15,7’si “Kararsızım”, %57,4’u “Katılıyorum”, %18,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 3,81 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.50: “Gerektiğinde öğretmenleri savunur.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S43	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	13	3,8
Katılmıyorum	8	2,3
Kararsızım	44	12,8
Katılıyorum	159	46,4
Kesinlikle Katılıyorum	119	34,7
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.50’de “Gerektiğinde öğretmenleri savunur.” İfadesi yöneltildiğinde %3,8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,3’ü “Katılmıyorum”,%12,8’i “Kararsızım”, %46,ü “Katılıyorum”, %34,7’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,05 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5.51: “Teknolojik gelişmeleri takip eder.” İfadesine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S44	N	%
Kesinlikle Katılmıyorum	8	2,3
Katılmıyorum	9	2,6
Kararsızım	47	13,7
Katılıyorum	151	44,0
Kesinlikle Katılıyorum	128	37,4
Toplam	343	100,0

Çizelge 5.51’de “Teknolojik gelişmeleri takip eder.” İfadesi yöneltildiğinde %2,3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %2,6’sı “Katılmıyorum”,%13,7’si “Kararsızım”, %44,ü “Katılıyorum”, %37,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Ortalama değeri 4,10 olması araştırmaya katılanların ortalama eğilimlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

5.3 Okul Müdürlerinin Yönetim Beceri Düzeyi Ve Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmen ve müdür yardımcılarının, okul müdürü yönetim becerileri algılar “t” testi ve varyans analizler sonucunda ortaya çıkan puan yorumları incelenmiştir.

Çizelge 5.52: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puan Yorumu

	N	Min	Max	X	SS	Madde Ort.
Kararlara Katılım	6	6	30	24,06	5,06	4,01
Kişilik Özellikleri	10	10	50	40,38	8,55	4,3
Motivasyon	10	10	50	40,08	8,65	4,08
Sağlama Becerisi						
İletişim becerisi	6	6	30	21,98	3,51	3,66
Yönetim becerisi	12	12	60	47,38	8,47	3,94
Toplam	44	44	220	173,67	31,96	3,94

Çizelge 5.52’de “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” puan yorumları tabloda verilmiştir. Tablodaki veriler aşağıdaki gibi yorumlanmıştır: Ölçeğin aralık genişliği, “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” (Tekin, 1996) tarafından geliştirilen formül ile hesaplanmıştır. Geliştirilen formülde aritmetik ortalama aralıkları 1,00-1,80= Kesinlikle Katılmıyorum”, “1,81-2,60=Katılmıyorum”, “2,61-3,40= Kararsızım”, “3,41-4,20=Katılıyorum”, “4,21-5,00= Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçekteki puanlar 1,00 ile 5,00 arasında olduğundan, puanlar 5,00’e yaklaştıkça yöneticilerin yönetim beceri düzeyi algısının yüksek olduğu, 1,00’e yaklaştıkça ise düşük olduğu kabul edilmiştir.

Çizelge incelendiğinde katılımcıların görüşünün genelde “Katılıyorum” (Ort=3.94) düzeyinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 5. 53: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanların Cinsiyet Değişkenine T- Testi Sonucu

	Cinsiyet	N	X	Ss	Sd	T	p
Kararlara Katılım	Kadın	199	23,77	4,44	336	1,008	0,31
	Erkek	139	24,34	5,83			
Kişilik Özellikleri	Kadın	197	40,38	7,72	324	0,009	0,99
	Erkek	137	40,37	9,63			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Kadın	198	40,07	7,22	323	0,16	0,98
	Erkek	136	40,08	10,41			
İletişim becerisi	Kadın	196	22,06	3,07	323	0,41	0,66
	Erkek	138	21,88	4,05			
Yönetim becerisi	Kadın	192	47,21	7,37	323	0,25	0,8
	Erkek	136	47,45	9,85			
Toplam	Kadın	181	173,41	27,12	302	0,17	0,86
	Erkek	123	174,05	38,1			

Çizelgede Cinsiyet değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği Puan ortalamaları, standart sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Çizelgeye göre kararlara katılım alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=23,77$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=24,34$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,008$, $p>,05$).

Kişisel özellikler alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=40,37$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=40,38$) daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,009$, $p>,05$).

Motivasyon sağlama becerisi alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=40,07$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=40,08$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,16$, $p>,05$).

İletişim becerisi alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=22,06$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=21,88$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,41$, $p>,05$).

Yönetim becerisi alt boyutunda kadınların ortalamasının ($\bar{x}=47,21$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=47,45$) daha düşük olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,25$, $p>,05$).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği toplam puan incelendiğinde kadınların ortalamasının ($\bar{x}=173,41$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=174,05$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda kadınlar ile erkekler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=0,17$, $p>,05$).

Çizelge 5.54: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanların Görev Değişkenine T- Testi Sonucu

	Görev	N	X	Ss	Sd	T	p																																																								
Kararlara Katılım	Müdür Y	15	22,46	6,47	336	1,206	0,22																																																								
	Öğretmen	323	24,07	4,98				Kişilik Özellikleri	Müdür Y	15	35,33	12,72	323	2,35	0,01*	Öğretmen	319	40,61	8,25	Motivasyon Sağlama Becerisi	Müdür Y	15	37,33	13,25	323	1,23	0,2	Öğretmen	319	40,20	8,38	İletişim becerisi	Müdür Y	15	19,80	5,22	323	2,48	0,01*	Öğretmen	319	22,08	3,38	Yönetim becerisi	Müdür Y	15	44,93	11,41	320	1,11	0,68	Öğretmen	313	47,42	8,32	Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08
Kişilik Özellikleri	Müdür Y	15	35,33	12,72	323	2,35	0,01*																																																								
	Öğretmen	319	40,61	8,25				Motivasyon Sağlama Becerisi	Müdür Y	15	37,33	13,25	323	1,23	0,2	Öğretmen	319	40,20	8,38	İletişim becerisi	Müdür Y	15	19,80	5,22	323	2,48	0,01*	Öğretmen	319	22,08	3,38	Yönetim becerisi	Müdür Y	15	44,93	11,41	320	1,11	0,68	Öğretmen	313	47,42	8,32	Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08	Öğretmen	289	174,38	30,90								
Motivasyon Sağlama Becerisi	Müdür Y	15	37,33	13,25	323	1,23	0,2																																																								
	Öğretmen	319	40,20	8,38				İletişim becerisi	Müdür Y	15	19,80	5,22	323	2,48	0,01*	Öğretmen	319	22,08	3,38	Yönetim becerisi	Müdür Y	15	44,93	11,41	320	1,11	0,68	Öğretmen	313	47,42	8,32	Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08	Öğretmen	289	174,38	30,90																				
İletişim becerisi	Müdür Y	15	19,80	5,22	323	2,48	0,01*																																																								
	Öğretmen	319	22,08	3,38				Yönetim becerisi	Müdür Y	15	44,93	11,41	320	1,11	0,68	Öğretmen	313	47,42	8,32	Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08	Öğretmen	289	174,38	30,90																																
Yönetim becerisi	Müdür Y	15	44,93	11,41	320	1,11	0,68																																																								
	Öğretmen	313	47,42	8,32				Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08	Öğretmen	289	174,38	30,90																																												
Toplam	Müdür Y	15	159,87	47,54	295	1,72	0,08																																																								
	Öğretmen	289	174,38	30,90																																																											

Çizelgede görev değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği Puan ortalamaları, standart sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Çizelgeye göre

kararlara katılım alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=22,46$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=24,07$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,206$, $p>,05$).

Kişilik Özellikleri alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=35,33$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=40,61$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,35$, $p<,05$).

Motivasyon sağlama becerisi alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=37,33$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=40,20$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,23$, $p>,05$).

İletişim becerisi alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=19,80$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=22,08$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,48$, $p<,05$).

Yönetim becerisi alt boyutunda müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=44,93$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=44,42$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,11$, $p>,05$).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği toplam puan incelendiğinde müdür yardımcılarının ortalamasının ($\bar{x}=159,87$), öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=174,38$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,72$, $p>,05$).

Çizelge 5.55: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Liderlik Eğitimi Alma Durumuna Göre T- Testi Sonucu

	Durum	N	X	Ss	Sd	T	P																																																								
Kararlara Katılım	Evet	42	22,50	6,20	335	2,05	0,04																																																								
	Hayır	295	24,20	4,85				Kişilik Özellikleri	Evet	41	37,36	11,11	331	2,4	0,01	Hayır	292	40,77	8,06	Motivasyon Sağlama Becerisi	Evet	44	37,88	11,49	331	1,78	0,07	Hayır	289	40,37	8,10	İletişim becerisi	Evet	43	21,30	4,76	331	1,36	0,17	Hayır	290	22,08	3,28	Yönetim becerisi	Evet	42	46,02	11,17	325	1,03	0,3	Hayır	285	47,48	8,02	Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04
Kişilik Özellikleri	Evet	41	37,36	11,11	331	2,4	0,01																																																								
	Hayır	292	40,77	8,06				Motivasyon Sağlama Becerisi	Evet	44	37,88	11,49	331	1,78	0,07	Hayır	289	40,37	8,10	İletişim becerisi	Evet	43	21,30	4,76	331	1,36	0,17	Hayır	290	22,08	3,28	Yönetim becerisi	Evet	42	46,02	11,17	325	1,03	0,3	Hayır	285	47,48	8,02	Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04	Hayır	266	174,93	29,67								
Motivasyon Sağlama Becerisi	Evet	44	37,88	11,49	331	1,78	0,07																																																								
	Hayır	289	40,37	8,10				İletişim becerisi	Evet	43	21,30	4,76	331	1,36	0,17	Hayır	290	22,08	3,28	Yönetim becerisi	Evet	42	46,02	11,17	325	1,03	0,3	Hayır	285	47,48	8,02	Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04	Hayır	266	174,93	29,67																				
İletişim becerisi	Evet	43	21,30	4,76	331	1,36	0,17																																																								
	Hayır	290	22,08	3,28				Yönetim becerisi	Evet	42	46,02	11,17	325	1,03	0,3	Hayır	285	47,48	8,02	Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04	Hayır	266	174,93	29,67																																
Yönetim becerisi	Evet	42	46,02	11,17	325	1,03	0,3																																																								
	Hayır	285	47,48	8,02				Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04	Hayır	266	174,93	29,67																																												
Toplam	Evet	37	163,89	44,60	301	1,9	0,04																																																								
	Hayır	266	174,93	29,67																																																											

Çizelgede liderlik eğitimi alma durumuna göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği Puan ortalamaları, standart sapmaları ve T-Testi Sonucu verilmiştir. Çizelgeye göre kararlara katılım alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=22,50$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=24,20$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,05$, $p<,05$).

Kişisel özellik alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=37,36$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=40,77$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür ($t=2,4$, $p<,05$).

Motivasyon becerisi sağlama alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=37,88$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=40,37$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,78$, $p>,05$).

İletişim becerisi alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=21,30$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=22,08$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak

yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. ($t=1,36$, $p>,05$).

Yönetim becerisi alt boyutunda liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=46,02$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=47,48$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür ($t=1,03$, $p>,05$).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği toplam puan incelendiğinde liderlik eğitimi alanların ortalamasının ($\bar{x}=163,89$), almayanların ortalamasından ($\bar{x}=174,93$) daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan t-testi sonunda liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı düzeyde bir farkın olduğu görülmüştür. ($t=1,9$, $p<,05$).

Çizelge 5.56: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	64,251	2	32,126	1,256	,286
	Grup İçi	8569,737	335	25,581		
	Toplam	8633,988	337			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	259,252	2	129,626	1,781	,170
	Grup İçi	24089,215	331	72,777		
	Toplam	24348,467	333			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	20,168	2	10,084	,134	,875
	Grup İçi	24908,108	331	75,251		
	Toplam	24928,275	333			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	11,946	2	5,973	,483	,617
	Grup İçi	4090,979	331	12,359		
	Toplam	4102,925	333			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	164,313	2	82,157	1,144	,320
	Grup İçi	23345,586	325	71,833		
	Toplam	23509,899	327			
Toplam	Gruplar Arası	1833,361	2	916,681	,896	,409
	Grup İçi	307814,083	301	1022,638		
	Toplam	309647,444	303			

Çizelgede katılımcıların yaş değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği (F=0,89, p>,05) ve Kararlara Katılım (F=1,25, p>,05), Kişilik Özellikleri (F=1,78, p>,05), Motivasyon Sağlama Becerisi (F=,13, p>,05), İletişim becerisi (F=,48, p>,05) ve Yönetim becerisi (F=1,14, p>,05) alt boyutları baz alındığında yaş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir.

Çizelge 5.57: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	20,586	2	10,293		
	Grup İçi	8613,402	335	25,712	,400	,670
	Toplam	8633,988	337			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	98,714	2	49,357		
	Grup İçi	24249,753	331	73,262	,674	,511
	Toplam	24348,467	333			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	15,133	2	7,566		
	Grup İçi	24913,143	331	75,266	,101	,904
	Toplam	24928,275	333			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	2,995	2	1,498		
	Grup İçi	4099,930	331	12,386	,121	,886
	Toplam	4102,925	333			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	54,015	2	27,008		
	Grup İçi	23455,884	325	72,172	,374	,688
	Toplam	23509,899	327			
Toplam	Gruplar Arası	1075,311	2	537,656		
	Grup İçi	308572,133	301	1025,157	,524	,592
	Toplam	309647,444	303			

Çizelgede katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği (F=0,52, p>,05) ve Kararlara Katılım (F=0,4, p>,05), Kişilik Özellikleri (F=0,67, p>,05), Motivasyon Sağlama Becerisi (F=,101, p>,05), İletişim becerisi (F=,12, p>,05) ve Yönetim becerisi (F=0,37, p>,05) alt

boyutları temel alındığında öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir.

Çizelge 5.58: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	191,181	2	95,590	3,793	,024
	Grup İçi	8442,807	335	25,202		
	Toplam	8633,988	337			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	807,114	2	403,557	5,674	,004
	Grup İçi	23541,353	331	71,122		
	Toplam	24348,467	333			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	479,128	2	239,564	3,243	,040
	Grup İçi	24449,147	331	73,864		
	Toplam	24928,275	333			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	45,003	2	22,501	1,835	,161
	Grup İçi	4057,922	331	12,260		
	Toplam	4102,925	333			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	506,104	2	253,052	3,575	,029
	Grup İçi	23003,796	325	70,781		
	Toplam	23509,899	327			
Toplam	Gruplar Arası	8169,396	2	4084,698	4,078	,018
	Grup İçi	301478,048	301	1001,588		
	Toplam	309647,444	303			

Çizelgede katılımcıların hizmet değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği (F=4,08, p<,05) ve Kararlara Katılım (F=3,79, p<,05), Kişilik Özellikleri (F=5,67, p<,05), Motivasyon Sağlama Becerisi (F=3,24, p<,05) ve Yönetim becerisi (F=3,57, p<,05) alt boyutları temel alındığında hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmüştür. Ancak İletişim becerisi

(F=1,83, p>,05) alt faktörüne göre hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çizelge 5.59: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre LSD Testi Sonucu

	Çocuk Sayısı	N	X	Ss	Anlamlı Fark
Kararlara Katılım	1-7 (A)	188	24,60	4,52	A-C
	8-15 (B)	118	23,51	5,48	
	16+ (C)	32	22,28	5,95	
	Toplam	338	24,00	5,06	
Kişisel özellikler	1-7 (A)	187	41,70	7,44	A-B, A-C, B-C
	8-15 (B)	117	39,02	9,10	
	16+ (C)	30	37,40	11,17	
	Toplam	334	40,37	8,55	
Motivasyon Sağlama Becerisi	1-7 (A)	187	41,13	7,61	A-B
	8-15 (B)	116	38,73	9,69	
	16+ (C)	31	38,67	9,78	
	Toplam	334	40,07	8,65	
Yönetim becerisi	1-7 (A)	185	48,40	7,86	B-C
	8-15 (B)	113	45,90	8,86	
	16+ (C)	30	45,86	9,85	
	Toplam	328	47,30	8,47	
Toplam	1-7 (A)	173	178,08	27,81	A-C
	8-15 (B)	104	168,67	34,79	
	16+ (C)	27	164,63	41,01	
	Toplam	304	173,67	31,96	

Çizelgede “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre LSD testi sonucu verilmiştir. Kararlara katılım alt boyutu incelendiğinde 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Kişilik özellikleri alt boyutunda ise 1-7 yıl ile 8-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar ile 1-7 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca 8-15 ile 16 yıl ve üstü arasında 8-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Motivasyon Sağlama Becerisi alt boyutu incelendiğinde 1-7 yıl arası hizmet süresi ile

16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Yönetim becerisi alt boyutuna göre 8-15 ile 16 yıl ve üstü arasında 8-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak ölçeğin geneli ele alındığında 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur.

Çizelge 5.60: “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonucu

Görev	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kararlara Katılım	Gruplar Arası	42,488	5	8,498		
	Grup İçi	8587,464	331	25,944	,328	,896
	Toplam	8629,953	336			
Kişilik Özellikleri	Gruplar Arası	402,381	5	80,476		
	Grup İçi	23945,943	327	73,229	1,099	,361
	Toplam	24348,324	332			
Motivasyon Sağlama Becerisi	Gruplar Arası	221,417	5	44,283		
	Grup İçi	24706,853	327	75,556	,586	,711
	Toplam	24928,270	332			
İletişim becerisi	Gruplar Arası	21,706	5	4,341		
	Grup İçi	4081,219	327	12,481	,348	,884
	Toplam	4102,925	332			
Yönetim becerisi	Gruplar Arası	293,078	5	58,616		
	Grup İçi	23188,561	321	72,239	,811	,542
	Toplam	23481,639	326			
Toplam	Gruplar Arası	5483,149	5	1096,630		
	Grup İçi	304105,307	297	1023,924	1,071	,376
	Toplam	309588,455	302			

Çizelgede katılımcıların branş değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” Ölçeği puanları verilmiştir. Yapılan araştırmaya göre “Okul Müdürü Yönetim Becerileri” ölçeği (F=1,07, p>,05) ve Kararlara Katılım (F=0,32, p>,05), Kişilik Özellikleri (F=1,099, p>,05), Motivasyon Sağlama Becerisi (F=,58, p>,05), İletişim becerisi (F=,34, p>,05) ve Yönetim becerisi (F=0,81, p>,05) alt boyutları temel alındığında branş değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir fark görülmemiştir.



6 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinden çıkan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya çıkan önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlara bir bütünlük kazandırmak amacı ile ilkökul müdürlerinin yönetim becerilerinin demografik özelliklere göre öğretmen ve müdür yardımcısı görüşlerinden ortaya çıkan sonuçlar verilmiştir.

6.1 Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarının daha çok bayan olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığının 23-30 yaş aralığında olduğu ve büyük çoğunluğunun eğitim durumunun lisans mezunlarından oluştuğu görülmüştür. Yine araştırmaya katılan katılımcıların hizmet süreleri değerlendirildiğinde 1-7 yıl aralığında hizmet süresi olan öğretmen ve müdür yardımcıları daha fazladır. Bu da bize araştırmaya katılanların kıdemli olmadığını göstermiştir. Katılımcıların branş dağılımlarına bakıldığında ise katılımcıların çok büyük çoğunluğu sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Görev dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdür yardımcılarında daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmen ve müdür yardımcılarının liderlik konusunda eğitim alıp almadıklarına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun bu konuda eğitim almadıkları tespit edilmiştir (Çizelge 5.1-5.7).

Yapılan araştırmada ölçeğin madde analizlerine yapılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

“Öğretmenlerin fikirlerini dinler.” önermesine deneklerin katıldığı görülmektedir (Çizelge 5.8). Müdürlerin öğretmenlerin fikirlerini dinlemeleri, öğretmenlere değer verdiğini gösterir ki böylece öğretmenlerin mutlu olması sağlanarak, öğretmenlerin daha istekle ve şevkle çalışmalarına sebep olacaktır. Bu davranışın yönetim becerileri açısından olumlu olacağı düşünülmektedir.

“Yönetimde tüm kararları kendisi alır.” önermesine deneklerin katıldığı görülmektedir (Çizelge 5.9). Yöneticilerin kararları genellikle kendilerinin aldığı görülmektedir. Ancak yönetimde kararları kendilerinin almak yerine paydaşları önemseyen, onların da kararlara ortak olmasını sağlayan müdürlerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

“Öğretmenler ile alınan ortak kararları uygular” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.10). Okulda öğretmenler ile alınan kararların uygulanması, öğretmen ile müdür arasında güven ortamının oluşmasına neden olacaktır. Bu sebeple müdürlerin böyle bir davranış göstermesi olumlu bir yönetim becerisi olacaktır.

“Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.” İfadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmektedir (Çizelge 5.11). Müdürlerin öğretmen düşüncelerine önem vermesi, öğretmenlerin yeni fikirler üretmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda yeni fikirler ile okul başarısının daha çok artması için olumlu bir yönetim becerisi olacaktır.

“Problem çözümünde ortak karar alınmasını sağlar.” İfadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.12). Mevcut problemlerde çözüm yollarını tek başına arayan bir müdürün sorunların üstesinden gelmesi mümkün değildir. Bu sebeple sorunların çözümünde tek başına karar almak yerine ortak karar alınmasını sağlamak önemli olacaktır.

“Öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini uygular.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.13). Değişik fikirlere açık olmak, bu fikirleri uygulamak elbette ki kurumu ileriye götürecektir. Bir yöneticinin öğretmenlerin yaratıcı fikirlerinden yararlanması olumlu bir yönetim becerisi olup, yöneticiyi başarıya götürecektir.

“Liderlik özelliklerine sahiptir.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.14). Öğretmenlerin davranışlarını, düşüncelerini etkileyebilen bir yönetici eğitim kurumunun amaçlarına ulaşmasını da sağlayacaktır. Bu bağlamda liderlik özelliği çağımızın bir yöneticide olması gereken en önemli yönetim becerilerindedir.

“Çözüm odaklıdır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.15). Yöneticinin sorunları tespit etmesi, bunların çözüm yollarını araması gerekmektedir.

Sürekli sorun çıkararak değil, sorunlara çözüm arayan yönetici davranışı olumlu bir yönetim becerisidir.

“Etkili iletişim kurar.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.16). İletişim günümüzde önem verilen yönetim becerilerindedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticinin etkili iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir.

“Yönetici ölçülü ve tutarlıdır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.17). Bir yöneticinin davranışlarının ölçülü olması, çalışanlarına model olması gerekir. Aynı zamanda her zaman, her durumda yaptıklarının ve söylediklerinin birbiri ile aynı olması çalışanlarının güvenlerini sağlayacaktır.

“Vizyon sahibidir.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.18). Yönetici bakış açısı ve duruşu ile tüm paydaşlara, özellikle de öğretmenlere örnek teşkil etmelidir.

“Olumsuz eleştirilere açıktır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.19). İnsanın yapılan eleştirilere açık olması yaptığı hataların tekrar yapılmamasını sağlayacaktır. Ayrıca yöneticinin kendinde olan eksiklikleri tespit ederek bunları gidermesini sağlayacaktır. Bu sebeple yöneticinin olumsuz eleştirilere açık olması önemli yönetim becerilerindedir.

“İkna kabiliyetine sahiptir.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.20). Yöneticinin bazı durumlarda öğretmenlerin düşüncelerini etkileyerek onları ikna edebilmesi gerekmektedir.

“Adil ve tarafsızdır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.21). Tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranmak onların yöneticiye güvenmelerini sağlayacaktır. Bu sebeple bu davranış öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri önemli yönetim becerilerinden biridir.

“Değişme ve yeniliklere açıktır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.22). Çağımızda sürekli değişim ve gelişmeler olmaktadır. Başarılı bir yöneticinin bu değişim ve gelişmeleri takip etmesi ve bunları okulda mümkün olduğu kadar uygulaması olumlu yönetim becerilerindedir.

“Öğretmenlerde saygı uyandırır.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.23). Bir yöneticinin öğretmenlerin gözünde saygınlığının

olması onun söyleyeceklerinin ve yapacaklarının dikkate alınmasını sağlar. Bu sebeple yöneticinin öğretmenlerde saygı uyandırması önemli davranış olarak düşünülmektedir.

“Öğretmenlere önemli olduklarını hissettirir.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.24). Öğretmenlerin önemli olduklarını hissettirmek, aidiyet duygusunu oluşturacaktır. Böylece öğretmenlerin okula bağlılığı artacak ve okul kültürü oluşmasını sağlayacaktır.

“Başarıyı arttırmak için öğretmenlerin motivasyonunu artırır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.25). Öğretmenleri motive etmek kurumu başarıya götürecek en önemli yönetim becerilerindedir.

“Elindeki kaynak ve imkânları öğretmenlerin istediği doğrultuda yönlendirmek için kullanır.” ifadesine deneklerin çoğunlukla katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.26). Eğitim ortamında kaynakları elde etmek ve bu kaynakları öğretmenlerin istediği doğrultuda kullanmak öğretmenlerin başarısını arttıracaktır.

“Öğretmenlerin performansını yükseltmek için uygun ortamı hazırlar.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.27). Öğretmenlerden en üst düzey faydalanabilmek için çalışma şartlarını uygun hale getirmek gerekir. İyi bir yönetici ise bu şartları sağlayabilmek için elinden geleni yapmalıdır.

“Öğretmenlerin mesleki bilgilerini geliştirici eğitim çalışmalarına katılmasını sağlar, onları bu doğrultuda teşvik eder.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.28). Öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için sürekli olarak eğitim çalışmalarına katılmasının sağlanması gerekmektedir. Yöneticinin görevi ise öğretmenleri bu doğrultuda teşvik etmek, onların kendilerini geliştirmesi için gerekli ortamı sağlamaktır.

“Başarıyı arttırmak için gerekli imkânları sağlar.” ifadesine deneklerin çoğunlukla katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.29). Öğretmenlerin başarısının genel olarak eğitimde başarıyı sağlayacağı düşünüldüğünde iyi bir yöneticinin öğretmenlerin başarılarını arttırmak için gerekli olan tüm imkânları sağlaması gerekmektedir.

“Okulda huzur ve güven ortamını sağlamak için elinden geleni yapar.” ifadesine deneklerin çoğunlukla katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.30). Hiç kuşkusuz ki okulda huzuru olmayan bir öğretmenin başarılı olması beklenemez. Yöneticiye düşen ise

okuldaki huzuru sağlayarak, öğretmenlerin mutlu ve huzurlu bir ortamda görevlerini yapmalarını sağlamaktır.

“Öğretmenlerin başarılarını ödüllendirir.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.31). İnsanlar doğası gereği yaptıkları işlerde takdir görmek isterler. Öğretmenlerde göstermiş oldukları başarılarının ödüllendirilmesini bekler. Yöneticilerin ise öğretmenlerin başarılarını görerek, onları motive etmek adına ödüllendirme yapması olumlu davranış olacaktır.

“Öğretmenlerin görevlerini yapmalarında serbest davranır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.32). Öğretmenler görevlerini yaparken özgür bir şekilde yapmak isterler. Yöneticiye düşen ise kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde öğretmenleri baskı altında tutmadan görevlerini yapmalarını sağlamaktır.

“Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaktan kaçınır.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.33). Yöneticinin taraf tutmadan, hiç kimse arasında ayrımcılık yapmadan görevini yapması beklenir.

“Öğretmenler ile iyi ilişkiler kurar.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.34). “Öğretmenler ile ilişkileri amir-memur çerçevesindedir.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.35). Öğretmenleri ile iletişim kurmayan, onlar ile iyi ilişkiler içinde olmayan bir müdürün, tüm yöneticilik becerileri ne kadar iyi olursa olsun çalıştığı kurumda başarıyı yakalaması mümkün değildir. Bu sebeple iyi bir yöneticinin öğretmenler ile iyi ilişkiler kurması çok önemlidir.

“Öğretmenleri disiplin altında tutar.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.36). “Görevlerinin kendisine geniş yetkiler sağladığını hissettirir.” ifadesine cevap veren deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.37). “Kurumda demokratik ortamın oluşmasını sağlar.” ifadesine cevap veren deneklerin kararsız olduğu görülmüştür (Çizelge 5.38). “Öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşır.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.39), Yönetici okulda kuralların işlenmesini sağlar. Bunu yaparken de kendisine kanun ve yönetmelikler çerçevesinde verilen yetkileri kullanır. Ancak bu yetkileri kullanırken keyfi uygulamalara yer vermeyecek şekilde, sadece görevinin gerektirdiği kadarını yapması gerekir. Öğretmenlere baskıcı tutum sergileyen, kendisinin sadece amir

olarak gören bir müdürün öğretmenler arasında kabul görmesi mümkün değildir. Eğer bir yönetici başarıyı istiyorsa okulda demokratik ortamı sağlamalıdır.

“Kriz anında hızlı ve doğru kararlar alır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.40). Bir yöneticinin en önemli yönetim becerilerinden bir diğeri ise kriz anında en doğru ve en hızlı kararı almaktır.

“Sorumluluk almaktan kaçınır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.41). “Risk almaktan kaçınır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.42). Okulda sorumluluk almayan, risk almayan sadece günü geçirmek adına işler yapan bir müdürün başarısı söz konusu olamaz. Bir müdür gerektiğinde risk alabilmelidir.

“Mesleki bilgi ve yeterliliğe sahiptir.” ifadesine deneklerin çoğunlukla katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.43). Mesleki bilgiye sahip olmayan bir yöneticinin öğretmenlerde saygı uyandırması beklenemez. Bu sebeple yöneticilerin yaptıkları işlerde kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

“Grup çalışmasına önem verir.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.44). “Grup çalışmasının yapılmasına öncülük eder.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.45). “Öğretmenler arası oluşan grupların iş birliğinden yararlanır.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.46). Okullarda oluşan grupların gücünden faydalanmak, bu konuda öncülük etmek yöneticinin görevidir. Yöneticinin öğretmenleri bir arada tutması, onların birlikte çalışarak birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden faydalanmalarını sağlaması gerekmektedir.

“Geleceğe dair planlar yapar.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.47). “Öğretmenlerin kendisine makamından kaynaklı itaat etmelerini ister.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.48). “Yapılan işlerin denetiminin yapıldığını hissettirir.” ifadesine deneklerin katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.49). Yönetimde denetim mekanizması önemlidir. Öğretmenlerin yaptıkları işleri takip etmek, onlarda görülen eksikliklerin tespit edilerek giderilmesini sağlayacaktır.

“Gerektiğinde öğretmenleri savunur.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.50). Öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında yöneticilerin kendilerini savunduğunu görmesi, onların okula bağlılıklarını arttıracaktır.

“Teknolojik gelişmeleri takip eder.” ifadesine deneklerin genellikle katıldığı görülmüştür (Çizelge 5.51). Başarılı yönetici günümüz şartlarında meydana gelen teknolojik gelişmeleri takip eder ve okula uygulanmasını sağlamakla görevlidir.

Okul müdürlerinin yönetim becerileri düzeyi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi sonucunda elde edilen veriler aşağıda verilmiştir.

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin kararlara katılım, kişilik özellikleri, motivasyonu sağlama becerisi, iletişim becerisi, yönetim becerileri alt başlıklarının puan yorumlarına bakıldığında öğretmen ve müdür yardımcılarının yönetim beceri düzeyi puan ortalamasının 3,94 olduğu yönetim beceri algısının yüksek olduğu ve katılımcıların genellikle “katılıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmüştür. Benzer sonuçların Şekerci (2006), Akdoğan (2009), Mangaltepe (2012) ve Güteryüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı olduğu görülmüştür (Tablo 5.52).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre uygulanan t testi puan yorumlarına bakıldığında ölçeğin alt başlıklarının tamamında bayan katılımcılar ile erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Arlı (2007), Akdoğan (2009), Mangaltepe (2012) ve Güteryüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı olduğu görülmüştür (Çizelge 5.53).

Katılımcıların görev dağılımı değişkenine göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerine yönelik verdikleri cevapların t testi puan yorumlarına bakıldığında kararlara katılım, motivasyonu sağlama becerisi, yönetim becerileri alt başlıklarında öğretmen ve müdür yardımcılar arasında anlamlı bir farkın olmadığı ancak kişilik özellikleri ve iletişim becerisi alt başlıklarında müdür yardımcılar ile öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Ancak ölçeğin toplam puanı incelendiğinde müdür yardımcılar ile öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (Çizelge 5.54).

Katılımcıların liderlik konusunda eğitim alma durumlarına göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerine yönelik verilen cevapların t testi puan yorumları incelendiğinde kararlara katılım ve kişilik özellikleri alt boyutlarında liderlik eğitim alanların puan ortalamalarının liderlik eğitimi almayanlardan daha düşük olduğu ve liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra motivasyon sağlama becerisi, iletişim becerisi ve yönetim becerileri

incelendiğinde liderlik eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmüştür. Toplam puanlar incelendiğinde ise liderlik eğitimi alanlar ile liderlik eğitimi almayanlar arasında anlamlı bir farkın bulunduğu tespit edilmiştir. Liderlik eğitimi alanların okul müdürlerinin yönetim becerileri algısının düşük olduğunu göstermektedir (Çizelge 5.55).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin yaş değişkenine göre uygulanan tek yönlü varyans analizi puan yorumlarına bakıldığında ölçeğin alt başlıklarının tamamında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer sonuç Akdoğan (2009) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur (Çizelge 5.56).

Öğrenim durumu değişkenine göre “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğine katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, ölçeğin alt başlıklarının puan yorumlarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Akdoğan (2009), Mangaltepe (2012) ve Güteryüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur (Çizelge 5.57).

“Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin hizmet süresi değişkenine göre verilen cevapların varyans analizi puan yorumları incelendiğinde ölçeğin alt boyutları temel alındığında anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir. Ancak iletişim becerileri alt boyutu ile hizmet süresi arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ortaya çıkan farkın sebebini araştırmak üzere çoklu karşılaştırma testi olan LSD testi yapılmıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Mangaltepe (2012), Güteryüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur (Çizelge 5.58).

LSD Testi sonucunda ise kararlara katılım alt boyutunda 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Kişisel gelişim alt boyutunda ise 1-7 yıl ile 8-15 ve 16 yıl ve üstü olanlar ile 1-7 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca 8-15 ile 16 yıl ve üstü arasında 8-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Motivasyon Sağlama Becerisi alt boyutu incelendiğinde 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Yönetim becerisi alt boyutuna göre 8-15 ile 16 yıl ve üstü arasında 8-15 yıl lehine anlamlı fark bulunmuştur. Son olarak ölçeğin geneli ele alındığında 1-7 yıl arası hizmet süresi ile 16 yıl ve üstü hizmet yılları arasında 1-7 yıl lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Öğretmen ve müdür yardımcılarında mesleki kıdem arttıkça yönetim

becerileri algısının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Meslekte kıdem arttıkça yönetim konusunda bilgi sahibi olan öğretmen ve müdür yardımcılarının okul müdürlerinin yönetim becerileri algısının düşük olduğu, yapılan hataları daha iyi gördükleri düşünülmüştür (Çizelge 5.59).

Katılımcıların Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeğinin branş değişkenine varyans analizi puan yorumlarına bakıldığında ölçeğin tüm alt boyutlarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Benzer sonuçlar Yarba (2003), Mangaltepe (2012) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı bulunmuştur (Çizelge 5.60).

6.2 Öneriler

Mevcut yöneticilerin yöneticilik becerileri konusunda eğitimler alması sağlanmalıdır. Seçilecek olan okul müdürlerinin yöneticilik becerilerini test edebilecek yöntemler geliştirilerek atama yapılmalıdır.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının çoğunun liderlik konusunda eğitim almadığı ortaya çıkmış olup, hem öğretmen ve müdür yardımcılara hem de okul müdürlerine liderlik konusunda eğitimler düzenlenmelidir.

Okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarını sergilerken otoriter bir yaklaşım değil, demokratik bir ortam yaratmaları daha yerinde olacaktır. Demokratik ortamda öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının daha motive oldukları düşünülerek hareket edilmelidir.

Okul müdürlerinin yönetimde tüm kararları kendisinin alması yerine tüm paydaşları yönetime katarak hareket etmesi konusunda dikkat etmeleri gerekmektedir.

Mesleki kıdem arttıkça yönetim becerileri algısının düşme nedenlerinin araştırılıp, bu konuda önlemler alınması gerekmektedir.

Ödüllendirme yapılırken liyakat, başarı dikkate alınmalı öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının okul müdürüne olan güven duygusunun kazanılması sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin okullarda başarısının sağlanması konusunda ne kadar önemli bir rol oynadıkları düşünülerek yönetici seçerken günümüz şartlarında okul

yönetebilecek, vizyon sahibi, ileriye gören, liderlik vasıflarına sahip kişilerin seçilmesi sağlanmalıdır.

Eğitimcilerle sürekli olarak mesleki gelişimlerini sağlamak adına hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.



KAYNAKÇA

- Açıkalin, A.** (1995) *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalin, A** (1995) *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara : Pegem Yayıncılık
- Aiken, Lewis R.** (1979) *Psychological Testing and Assessment* (3.Baskı), Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Akdoğan, M.** (2009). “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Bağcılar Örneği)”Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arılı, D.** (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye
- Aşan, Ö. & Aydın, E.M.** (2006). “*Güç ve Politika*”, *Örgütsel Davranış*, Ankara:Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Aydın, M** (1994) *Eğitim Yönetimi*, Ankara:Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın,İ** (2002). *Alternatif Okullar*, (5. Baskı) Ankara:Pegem Yayıncılık
- Balci, A, Aydın, İ.** (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Başaran, İ.E.** (1988) *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Sevinç Matbaası Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. (1992)Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ.E.**(1994) Eğitim Yönetimi, Ankara:Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E.** (1996) *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Bayrak,C** (2011) *Sistem Kavramı ve Özellikleri, Türk Eğitim Tarihi, Sistemi ve Okul Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1852
- Birgi, B.** (2006). *Eğitimde Yönetimsel Gücün Etkili Kullanımı*, <http://yayim.meb.gov.tr/>

- Bursalıoğlu, Z.** (1982). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:93.
- Bursalıoğlu, Z.** (2002) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11. Basım) Ankara: Pegema Yayıncılık
- Can, H.** (2006) *Örgütsel Davranış*, İstanbul :Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Cronbach, Lee J.** (1960) *Essentials of Psychological Testing*. (Second Edition), New York: Harper & Brothers Publishers,
- Cesur, M.** (2005). “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara:
- Çağlayan, A.** (2002) *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*, İstanbul: Bilge Yayıncılık
- Çelik, V.** (1997) *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, K.** (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. Editör: Elma, Cevat. & Kamile, Demir, II. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daşlıçay, N** (1996) *Örgüt Yönetim ve Kuramları*, Eğitim Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirme Okul Komutanlığı: Balgat, Ankara
- Drucker, P.F.** (1995) *Gelecek İçin Yönetim* (Çev. F. Ücan), Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Dur, B.** (2014) “Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Eraslan, L.** (2007). “*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler>, Sayı 162
- Erçetin, ř.** (1993). *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler)*. Ankara: şafak Matbaacılık Ltd. şti.
- Erçetin, ř.** (1998) *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk, S.** (1997) *Eğitimde Program Geliştirme*, Ankara: Meteksan Yayınları.
- French, J. R. P. & Raven, B.** (1959). ‘*The bases of power*’. In: Cartwright, D. (Ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gulliksen, H.** (1950) *Theory of Mental Tests*. *Wiley Publications in Psychology*, New York.

Güleryüz, F. (2014) Bayrampaşa İlçesindeki İlkokul, Ortaokul, ve Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

Gürsel, M. (2003) *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*, Konya: Fakülte Akademi Yayınları

Gürsel, M. (2007) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Hoy, Wayne K. And Cecil G. Miskel. (2010) *Teori, Araştırma ve Uygulama.* (Çev.Ed. Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karasar, N. (1986) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.* (3.baskı). Bilim Yayınları, Ankara.

Kaya, Y.K (1999) *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar*, Ankara: Bilim Yayıncılık

Keskinkılıç, K. (2007) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara

Koçel, T. (1998) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Mangaltepe, E. (2012). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri”Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu

Meb (2009) “*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği.*”27318 Sayılı R.G.

Meb (2014) “*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yöneticilerin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliği.* 29026 Sayılı R.G.

Nunnally, J, C. (1978) *Psychometric Theory.* Mc.Graw Hill Book Company, New York: Copyrighted Material.

Öğülmüş, S. (2001) *Kişiler Arası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık

Özdamar, K. (2004) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer Ve Oluşumlar*, Ankara:Pegem Yayıncılık.

Özden, Y. (1999) *Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem Akademi

Peker, Ö, (1995) *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: Todai Yayınevi.

Sarıtaş, M (1991) “İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri.” Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sekerci, M. (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki.” Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale

Şimşek, Ş. (1999) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şişman, M (1997) *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları IV*. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Sözlü Bildiri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Şişman, M. Ve Turan, S. (2004) *Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavlarına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (1. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.

Taymaz, H. (2003) *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (7. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tekin, H. (1996) *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (9. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.

Teyfur, M. (2011) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları Ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum

Topçuoğlu, Z. (2010) “İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yıldırım, H.A. (2002) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yarba, M. (2003) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

Yavuz, N. (2013) “Özel Ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Problem Çözmedeki Yeterlilikleri” Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yiğit, F. (2008) “Cumhuriyet Döneminde Milli Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Türkiye Değerlendirilmesi” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sakarya

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524.pdf>

<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netim%20H%20Taymaz.pdf>

<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netim%20H%20Taymaz.pdf>





EKLER

ÖĞRETMEN VE MÜDÜR YARDIMCILARI GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM BECERİLERİ; SULTANGAZİ İLÇESİ ÖRNEK OLAYI (ÖLÇEK ÖRNEĞİ)

İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisiyim. “Öğretmen Ve Müdür Yardımcıları Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri” konulu çalışmamda “Okul Müdürünün Yönetim Becerileri” ölçeği ile bir takım sonuçlar elde etmeyi düşünüyorum.

Siz değerli Sultangazi ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenlerinin ölçek sorularına objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanarak, katılımınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Birsen KAŞIKCI
İşletme Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ:

1. Cinsiyetiniz:

Bayan

Bay

2. Yaşınız:

1. 23-30

2. 30-40

3. 41 ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz:

1. Ön lisans

2. Lisans

3. Yüksek Lisans-Doktora

4. Hizmet Süreniz:

1. 1-7 Yıl

2. 8-15 Yıl

3. 15 Yıl ve Üzeri

5. Branşınız:

Sınıf Öğretmeni

Din Kül. ve Ahk. Bilgisi

Yabancı Dil Öğretmeni

Rehber Öğretmen

Okul Öncesi Öğretmeni

Özel Eğitim Öğretmeni

6. Göreviniz:

Müdür Yardımcısı

Öğretmen

7. Liderlik konusunda özel eğitim aldınız mı?

1. Evet

2. Hayır

8. Aldınız ise cinsi ve süresi:

1. Konferans, Seminer-1/3 gün

2. Kurs-1/2 hafta

3. Özel Eğitim-Daha uzun süreli

OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Kararlara Katılım					
1.Öğretmenlerin fikirlerini dinler.					
2.Yönetimde tüm kararları kendisi alır.					
3.Öğretmenler ile alınan ortak kararları uygular.					
4.Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.					
5.Problem çözümünde ortak karar alınmasını sağlar.					
6.Öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini uygular.					
Kişilik Özellikleri					
7. Liderlik özelliklerine sahiptir.					
8.Çözüm odaklıdır.					
9. Etkili iletişim kurar.					
10.Yönetici ölçülü ve tutarlıdır					
11.Vizyon sahibidir.					
12.Olumsuz eleştirilere açıktır.					
13. İkna kabiliyetine sahiptir.					
14.Adil ve tarafsız davranır.					
15.Değişime ve yeniliklere açıktır.					
16. Öğretmenlerde saygı uyandırır.					
Motivasyon Sağlama Becerisi					
17.Öğretmenlere önemli olduklarını hissettirir.					
18. Başarıyı arttırmak için öğretmenlerin motivasyonunu artırır.					
19. Elindeki kaynak ve imkânları öğretmenlerin istediği doğrultuda yönlendirmek için kullanır.					
20.Öğretmenlerin performansını yükseltmek için uygun ortamı hazırlar.					
21. Öğretmenlerin mesleki bilgilerini geliştirici eğitim çalışmalarına katılmasını sağlar, onları bu doğrultuda teşvik eder.					
22. Başarıyı arttırmak için gerekli imkanları sağlar.					
23. Okulda huzur ve güven ortamını sağlamak için elinden geleni yapar.					
24. Öğretmenlerin başarılarını ödüllendirir.					
25. Öğretmenlerin görevlerini yapmalarında serbest davranır.					
26.Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaktan kaçınır.					
İletişim Becerisi					
27. Öğretmenler ile iyi ilişkiler kurar.					
28. Öğretmenler ile ilişkileri amir-memur çerçevesinde şekillenir.					

(Devamı)

29. Öğretmenleri disiplin altında tutar.					
30. Görevlerinin kendisine geniş yetkiler sağladığını öğretmenlere hissettirir.					
31. Kurumda demokratik ortamın oluşmasını sağlar.					
32. Öğretmenlere karşı arkadaşça yaklaşır.					
Becerileri					
33. Kriz anında hızlı ve doğru kararlar alır.					
34. Sorumluluk almaktan kaçınır.					
35. Risk almaktan kaçınır.					
36. Mesleki bilgi ve yeterliliğe sahiptir.					
37. Grup çalışmasına önem verir.					
38. Grup çalışmasının yapılmasına öncülük eder.					
39. Öğretmenler arası oluşan grupların işbirliğinden yararlanır.					
40. Geleceğe dair planlar yapar.					
41. Öğretmenlerin kendisine makamından kaynaklı itaat etmelerini ister.					
42. Yapılan işlerin denetiminin yapıldığını hissettirir.					
43. Gerekliğinde öğretmenleri savunur.					
44. Teknolojik gelişmeleri takip eder.					



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.5764482
Konu: Birsen KAŞIKÇI

04.06.2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Aydın Üniversitesi'nin 09.05.2015 tarih ve 2166 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.06.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Birsen KAŞIKÇI'nın "*İlkokul Yöneticilerinin Başarılarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri*" konulu tezi kapsamında, araştırma çalışması ilimiz Sultangazi ilçesinde bulunan resmi ilkokullarda çalışan öğretmenlere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
04.06.2015

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9540-213f-33f7-998d-2a73 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.5798543

05.06.2015

Konu: Birsen KAŞIKÇI

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 09.05.2015 tarih ve 2166 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 04.06.2015 tarih ve 5764482 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Birsen KAŞIKÇI'nın "*İlkokul Yöneticilerinin Başarılarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Elektronik İmzalı Asıl Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı:	Mualla CELEBİ
Ünvanı:	Bölüm Soru
Tarih:	23.06.2015
İmza:	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3c23-84f0-3dd2-88ba-2f38 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

1979 Kayseri doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Mersin’de tamamladım. 2001 yılında Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. Aynı yıl Erzurum ili Pasinler ilçesi Otlukkapı Köyü’ne sınıf öğretmeni olarak atandım. 2004 yılında Pasinler ilçesi Mehmet Akif Ersoy İlkokulu’na atandım. Altı yıl sınıf öğretmeni olarak görev yaptıktan sonra 2010 yılında İstanbul ili, Sultangazi ilçesi Orhangazi İlkokulu’na atandım. Göreve müdür yardımcısı olarak başladım. Halen aynı okulda müdür yardımcısı olarak görev yapmaktayım.

