

# İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİNE İLİŞKİN OLARAK ÖĞRETMEN ALGILARININ ANALİZİ

**Benan AĞDELEN**

Uzm.; Lefke İstiklâl İlkokulu,  
Sınıf Öğretmeni

**Zafer AĞDELEN**

Yrd. Doç. Dr.; Girne Amerikan  
Üniversitesi, Mühendislik ve  
Mimarlık Fakültesi, Dekan Vekili

## Özet

Bu araştırmanın amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ilköğretim okullarındaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmen algılarının incelenmesi ve öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri arasında fark olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırma, KKTC Güzelyurt Bölgesi ilkokullarındaki tüm öğretmenler üzerinde yürütülmüş, değerlendirmeye 115 öğretmen tarafından doğru ve eksiksiz olarak cevaplanan anketler alınmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin toplanmasında anket yönteminden faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm öğretmenlerin demokratik özelliklerine ait soruların bulunduğu kısım olup 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, yönetim süreçleri olarak adlandırılan (karar, planlama, örgütlenme, etki, koordinasyon, iletişim, değerlendirme) süreçlerinin işleyişine ilişkin öğretmen algılarını ölçen 28 sorudan meydana gelmiştir.

Her bir yönetim süreci ile ilgili olarak öğretmen algılarını ölçmek için 4 ayrı soru sorulmuştur. Toplanan veriler frekans ve yüzde dağılımı aracılığıyla çözümlenmiş, yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak da öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı istatistik biliminde yaygın olarak kullanılan ki-kare ( $X^2$ ) tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, yönetim süreçlerinin işleyişi ile ilgili soruların 28 sorudan sadece 3 tanesinde öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Diğer 25 soruya verilen cevaplarla ilgili yapılan analizlerde, öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetim süreçleri, algı, ilköğretim, öğretmen, kıdem

**ANALYZING THE  
PERCEPTIONS OF TEACHERS  
WORKING IN ELEMENTARY  
SCHOOLS CONCERNING THE  
EXECUTION OF MANAGERIAL  
PROCESSES IN ELEMENTARY  
SCHOOLS**

**Benan AĞDELEN**

Uzm.; Lefke İstiklâl İlkokulu,  
Sınıf Öğretmeni

**Zafer AĞDELEN**

Yrd. Doç. Dr.; Girne Amerikan  
Üniversitesi, Mühendislik ve  
Mimarlık Fakültesi, Dekan Vekili

**Abstract**

The aim of this study is to examine the perceptions of teachers working in elementary schools in Turkish Republic of Northern Cyprus, concerning the execution of managerial processes and to study whether there is significant difference about the opinions of teachers according to their tenure. The study is carried out in elementary schools located around Güzelyurt City and all teachers working in these schools are included. Only 115 questionnaires which were properly answered are used for statistical analysis. The questionnaire method is used to collect and assess data. The questionnaire used in this study consists of two main sections.

First section aims to measure demographic attributes of teachers and consists of 7 different questions. The second section consists of 28 items concerning the execution of managerial processes (decision making, planning, organizing, influence, communication, coordination, evaluation) which aims to measure the perceptions of teachers concerning the execution of managerial processes in elementary schools. 4 questions are asked in order to measure the perceptions of teachers concerning each managerial process.

The data collected are analyzed by using statistical techniques. In order to test whether there is significant difference about the opinions of teachers according to their tenure, the Chi-Square ( $\chi^2$ ) method is used. The findings show that out of 28 questions asked to the teachers, only for three of them, there are significant differences about the opinions of teachers according to their tenure. For the rest 25 items, there are no significant differences about the opinions of teachers according to their tenure.

**Key Words:** Managerial processes, perception, elementary education, teacher, tenure

## 1. GİRİŞ

Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı, çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak sistemin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisinde insan girdisinin niteliğidir. İnsan, en ideal sistemi çalışmaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya çıkartabilir (Celep, 2000). İnsan hem özne, hem de nesne durumundadır. Her türlü etkinlik insan davranışlarını istendik yönde değiştirmek üzere düzenlenir (Sönmez,1999).

Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri okullardır. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirmektedir (Çelikten, 2001). Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur.

Her örgüt gibi, okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Ayrıntıya girmeden, ilköğretim okullarının genel anlamda amacı; kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenebilir. Okullar bu amaçlarına nitelikli yöneticiler ve okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşabilir. Okullarda istenilen kaliteye ulaşmak, eğitim süreci içinde yapılan hataların en aza indirilmesi ile olanaklıdır. Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel

amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır.

Günümüz dünyasında örgütler, modern toplumların en önemli unsurları arasındadır. Toplumlar başardıkları işlerin tümüne örgütlenmiş çabalar sonucu ulaşır. Bu anlamda, örgüt kavramı, yönetim kavramından ayrı düşünülemez. Yönetimde ise, her şeyden önce belirlenmiş amaçlara diğerleri ile birlikte çalışarak ulaşma, başkalarına iş yaptırma ve onların yardımını alma söz konusudur. Başkaları ile birlikte çalışma, yönetici ve yönetilen kavramlarını öne çıkarmış, böylece örgütlerde insan unsuru, önemli bir bileşen haline gelmiştir.

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır (Taymaz, 2000). Eğitim kurumunun başarılı olması ve sürekliliği, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisi, bir okulda hedeflerin yerine getirilebilmesi için, işgörenleri örgütleyen emirler veren çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişi olarak tanımlanabilir (Gürsel, 1997).

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesi ve uygulanmasını kapsar. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır (Taymaz, 2000).

Yönetimin görevi kurumu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Çalık, 2003). İyi yöneticiler, hem yönetim, hem davranış bilimlerinde yetişmiş olmalıdır. Yönetimde problemler deneme

yanılma yoluyla değil, bilim yoluyla çözülmelidir (Bursalıoğlu, 1987). Dolayısıyla yöneticilerin kurumlarındaki çıkabilecek problemleri önceden görüp buna uygun problem çözme tekniklerini uygulamaları gerekmektedir (Çalık, 2003). Yönetici aynı zamanda liderlik özelliği olan ve kurumun başarısında önemli rol oynayan bir kişidir. Eğitim örgütlerindeki değişimin düzenli ve planlı olarak yapılması, sürekli gelişme felsefesi ile paralellik arz etmesi liderlerin önemli fonksiyonları olarak görülürken, bu çalışmaların çevre tarafından desteklenmesi de gerekmektedir. Özellikle yönetiminde çalışan bütün personeli liderin desteklemesi değişimi canlı tutacaktır (Cafıoğlu, 1996).

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları; başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Güven, 2004).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Bir okuldaki eğitim hizmetinin kalitesi okul yöneticileri yanında, öğretmenlerin kalitesi

ile de yakından ilgilidir. Öğretmenin eğitimdeki yeri büyük bir önem taşımaktadır. Öğretmenin iyi bir eğitim alması, hizmet içi kurslarla sürekli eğitilmesi, bilişim konularını takip etmesi, yeniliğe açık olması, alanı ile ilgili yayın çalışmalarını takip etmesi, hem eğitimdeki başarıyı artıracak hem de iyi eğitilmiş insan yetişmesine katkı sağlayacaktır. Bunun yanında; öğretmenlerin yeni öğretim teknolojileri konularında kendini geliştirmesi, yönetim kavramı ve yönetim süreçlerinin işleyişi hakkında bilgi sahibi olması, öğretmenin verdiği ve vereceği eğitimin kalitesini de artıracaktır.

Eğitim kurumlarında yönetici olarak çalışan bireylerin ve tüm öğretmenlerin yönetim süreçleri ve bu süreçlerin örgütlerde nasıl çalıştığı hakkında yeterli bilgiye sahip olması büyük önem arz etmektedir.

Fayol'a göre yönetim, 'ileriye görmek (planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek' olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2002). Bu konuda önemli olan, yönetim süreçlerinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Literatürde kabul gören yönetim süreçleri, karar, planlama, örgütleme, etki, koordinasyon, iletişim ve değerlendirme olarak adlandırılmaktadır.

Karar, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2002).

Planlama, ne yapılacağıının, nasıl yapılacağıının, ne zaman yapılacağıının ve kimin yapacağıının önceden kararlaştırılmasıdır. Planlama, bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren bir köprüdür (Taş, 2002). Yönetimde verilen

uygulanması için yapılacak çalışmaların tasarlanması ve belirlenmesi gerekir. Planlama alınan kararların uygulamaya geçirilmesi sürecidir (Taymaz, 2000).

Fayol'a göre örgütlenme; belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve makine boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1993).

Etki bir kişinin, başka bir kişinin ya da kümenin davranışını, değerlerini, duygularını, tutumlarını, inançlarını kısaca kişiyi ya da kümeyi değiştirme derecesini gösterir; erkten daha geniş bir kavramdır (Miner, 1988).

Koordinasyon örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyon, bir girişime katılanların birbirlerinin eyleminden haberi olmasını öngörür (Bursalıoğlu, 1999).

İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000). Karar yönetim açısından ne kadar önemli ise iletişim de o kadar önemlidir. Bir örgüt ortamı içinde, formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, bilgi ve kararların çift yönlü olarak akımıdır. İnfomal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir

(Bursalıoğlu, 2002).

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.

Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticisi, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme ve karar verme gibi yönetim süreçlerini etkin olarak işletmek zorundadır. Örgütün etkililiğini sürekli hale getirmek, bir anlamda problemlerin en kısa zamanda ve en uygun yolla çözülmesini gerektirir (Başaran, 1982). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, karşılaştıkları problemlere yönelik olarak etkili çözümler üretebilmektir.

KKTC'de eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda az sayıda çalışma mevcuttur (Aytekin, 2002; Ağdelen, 2005; Ağdelen ve Ağdelen, 2006)).

Bu çalışmanın temel amacı KKTC ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmen algılarının incelenmesi ve meslekteki hizmet sürelerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında fark olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu çalışmada yönetim süreçleri olarak karar, planlama, örgütlenme, etki, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme süreçleri ayrı ayrı ele alınarak öğretmen algıları detaylı olarak incelenmiştir.

### 1.1. Problem Cümlesi

KKTC, Güzelyurt İlçesi, ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri nasıldır?

### 1.2. Alt Problemler

Yukarıdaki temel problem çerçevesinde şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerine göre okullarındaki yönetim süreçleri nasıl işlemektedir?
2. Yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

### 1.3. Sayıtlar

KKTC'de ilköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda yapılan araştırmada;

1. Öğretmenler anketi cevaplarken gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
2. Araştırmada kullanılan anket formu, yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmen görüşlerini ölçer kabul edilmiştir.

### 1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma yönetim süreçleriyle ilgili olduğundan, ilköğretim okullarının diğer süreçleri bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.
2. Araştırma öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, KKTC, Güzelyurt Bölgesi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

## 2. YÖNTEM

Araştırma evreni 2004-2005 öğretim yılında KKTC Güzelyurt İlçesi ilkokulları ve anaokullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. 2004-2005 öğretim yılı itibarıyla Güzelyurt İlçesi'nde 12 ilkokul, 5 anaokul eğitim vermektedir. Merkezde 3 ilkokul, 1 anaokul, köylerde ise 9 ilkokul ve 4 anaokul bulunmaktadır.

Bu okullardaki toplam yönetici sayısı 27, öğretmen sayısı ise 159'dur (KKTC, MEKB, 2005).

Araştırma kapsamına dahil edilen öğretmenlerin dağılımı Tablo 2.1' de verilmiştir. Anket, tam örneklem yöntemi ile okullarda görev yapan tüm öğretmenlere uygulanmıştır. Anketi yanıtlayan öğretmen sayısı 125 olup, eksik ve hatalı yanıtlama nedeniyle değerlendirmeye alınan ve analizlerde kullanılan anket sayısı 115'tir.

Araştırmada veri toplamak için anket formu kullanılmıştır. Anket ile ilgili olarak, daha önce ilgili alanda yapılan araştırmalar, kitap, makale, vb. kaynaklar araştırılmıştır. Bu araştırma neticesinde, Likert tipi ölçeğe göre Yazıcı (1998) tarafından hazırlanan ve araştırmasında kullanılan anketin kullanılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 2.1. Güzelyurt İlçesi Anaokul ve İlkokullarında Görev Yapan Öğretmen Sayıları ile Anketi Yanıtlayan ve Değerlendirmeye Alınan Öğretmen Sayıları**

İlkokullar	Öğretmen		
	Mevcut	Anketi Yanıtlayan	Değerlendirmeye Alınan
Barış	11	8	7
Kurtuluş	23	13	11
Özgürlük	17	16	16
Atatürk Maarif A.	8	7	6
Akçay A.	-	-	-
Aydinköy	11	6	5
Fikri Karayel	18	14	12
Doğancı	9	6	5
Gaziveren A.	2	2	2
Gemikonağı	8	7	7
Kalkanlı A.	-	-	-
Lefke İstiklal	17	17	17
Serhatköy	8	6	5
Yayla A.	-	-	-
Yedidalga	8	6	6
Yeşilyurt	10	10	10
Zümrütköy	9	7	6
<b>TOPLAM</b>	<b>159</b>	<b>125</b>	<b>115</b>

Öğretmenlere uygulanmak için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduracaklara ait kişisel bilgileri belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yönetim süreçlerinin işleyişini saptamak amacıyla yedi yönetim sürecinin işleyişine ilişkin üçlü dereceleme oluşturularak, 28 soruya yer verilmiştir. Gruplardan üç ayrı seçenektan birini işaretlemeleri istenmiştir. Ankette ikinci bölümde yer alan 1-4 arasındaki maddeler 'karar', 5-8 arasındaki maddeler 'planlama', 9-12 arasındaki maddeler 'örgütlenme', 13-16 arasındaki maddeler 'etki', 17-20 arasındaki maddeler 'iletişim', 21-24 arasındaki maddeler 'koordinasyon', 25-28 arasındaki maddeler de 'değerlendirme' süreci ile ilgilidir.

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Güzelyurt İlçesi ilköğretim okulları ile anaokullarındaki yönetim yapısını, yönetim süreçlerinin işleyişi ile ilgili olarak öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşlerinin incelenmesini ve yönetim süreçleri açısından mevcut durumlarını incelemeyi ve ortaya koymayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

Anket yoluyla toplanan verilere ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizler şunlardır:

1. Öğretmenlerle ilgili kişisel bilgilere ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablolar halinde özetlenmiştir.

2. Yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak, her bir soru maddesi için öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri ile ilgili frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve istatistik bilminde yaygın olarak kullanılan ki-kare ( $X^2$ ) tekniği ile görüşler arasında fark olup olmadığı (Bluman, 2005) test edilmiştir.

Tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi %5 olarak alınmış ve tüm istatistiksel analizler 'SPSS 12.0 for Windows' paket programı yardımıyla bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

### **3. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde önce Güzelyurt Bölgesi ilkokullarında görev yapan öğretmenlere ait kişisel bilgilerle ilgili, yüzde ve frekans değerleri verilmiş, daha sonra yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak bulgu ve yorumlar; öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri incelenerek açıklanmıştır.

#### **3.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Ait Bulgular**

Güzelyurt Bölgesi'nde görev yapan öğretmenlerin, cinsiyet, meslekteki hizmet süresi, mezun oldukları okullar ve branşlarına ait bilgiler aşağıdaki gibidir.

##### **3.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde; öğretmenlerin, %68.7'sinin bayan, %31.3'ünün erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	79	68.7
Erkek	36	31.3
Toplam	115	100

### 3.1.2. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin meslekteki hizmet süresine göre dağılımı Tablo 3.2'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin ; %23.5'i 5 yıl ve daha az, % 27.8'i 6-10 yıl, %31.3'ü 11-15 yıl, %13'ü 16-20 yıl, %4.3'ü 21-25 yıl arası kıdeme sahiptirler.

**Tablo 3.2. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Süresine Göre Dağılımı**

Hizmet Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
5 yıl veya daha az	27	23.5
6-10 yıl	32	27.8
11-15 yıl	36	31.3
16-20 yıl	15	13.0
21-25 yıl	5	4.3
26-30 yıl	-	
31 yıl veya daha fazla	-	
Toplam	115	100

### 3.1.3. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Öğretmenlerin, mezun oldukları okullara göre dağılımı Tablo 3.3' de verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin; %85.2' si dört yıllık yüksek okul, %9.6' sı üç yıllık yüksek

okul, %1.7'si iki yıllık yüksek okul mezunu ve geriye kalanların da (%3.5) başka okullardan mezun olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı**

Mezun Olduğu Okul	Frekans (f)	Yüzde (%)
İki yıllık yüksek okul	2	1.7
Üç yıllık yüksek okul	11	9.6
Dört yıllık yüksek okul veya fakülte	98	85.2
Diğer	4	3.5
Toplam	115	100

### 3.1.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı Tablo 3.4'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin %57.4'ü sınıf öğretmeni, % 42.6'sı branş öğretmenidir.

**Tablo 3.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı**

Branş	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf öğretmeni	66	57.4
Branş öğretmeni	49	42.6
Toplam	115	100

## 3.2. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Yönetim Süreçlerinin İşleyisi Konusundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar



Bu çalışmanın esas problemi yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri arasında fark olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaçla yapılan ki-kare ( $X^2$ ) testi sonuçları ile her bir yönetim süreci için öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri detaylı olarak incelenmiştir.

### **3.2.1. Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi**

Öğretmenlerin karar sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı ile, ki-kare ( $X^2$ ) ve P değerleri Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5'ten görüldüğü gibi, karar sürecine ilişkin olarak sorulan ilk soru 'Yöneticilerin okul yönetimine ilişkin kararlar alması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%84.35), okul yöneticilerinin kararlardan etkilenecekleri kararlara kattıkları görüşünde oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin %7.8'i karar sürecinde sadece yönetici arkadaşlarının görüşüne başvurur, % 7.8'i ise yönetici olarak kendisi karar verir demiştir.

Öğretmenlerin bu konu ile ilgili verdikleri cevaplarda meslekteki hizmet

süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. ( $X^2 = 16.27$ ;  $p < 0.05$ )

Karar sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin çoğunluğu (%73), okul yönetimine ilişkin kararlar alınırken bilgilerin önceden belli bir plan çerçevesinde toplandığı görüşünü belirtmektedirler. Öğretmenlerin %14.8'i karar sürecinde önceden bilgi saptanmadığını, doğrudan karar verildiğini, %12.2'si ise kararların alelacele saptandığını ifade etmektedirler.

Öğretmenlerin bu konu ile ilgili verdikleri cevaplarda meslekteki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ( $X^2 = 9.72$ ;  $p > 0.05$ ).

Karar sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Kararlar alınırken karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%80.9), kararlar alınırken, karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulduğu görüşünde oldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin %13.9'u kararlar alınırken yöneticilerin birbirlerinin durumunu göz önünde bulundurduklarını, % 5.2'si ise yöneticilerin karar alırken kimsenin durumunu göz önünde bulundurmadıklarını ifade etmektedirler.

**Tablo 3.5. Karar Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P	
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<b>1-)Okuldaki yöneticiler okul yönetimine ilişkin kararlar alırken;</b>													
a. Karar sürecinde, sadece yönetici arkadaşlarının görüşlerini alır	1	3.7	1	3.1	4	11.1	3	20.0	-	-	16.27	0.04*	
b. Yönetici olarak kendisi karar verir	-	-	3	9.4	2	5.6	2	13.3	2	40.0			
c. Kararlardan etkileneceklerin kararlara katılmalarını sağlar	26	96.3	28	87.5	30	83.3	10	66.7	3	60.0			
<b>2-)Kararlara dayanak olacak bilgilerin önceden saptanması;</b>													
a. Bilgileri önceden belirli bir plan çerçevesinde toplar	23	85.2	23	71.9	25	69.4	10	66.7	3	60.3	9.72	0.28	
b. Alelacele saptanır	4	14.8	4	12.5	5	13.9	1	6.7	-	-			
c. Önceden bilgi saptanmaz, doğrudan karar verilir	-	-	5	15.6	6	16.7	4	26.7	2	40.0			
<b>3-)Kararlar alınırken, karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması;</b>													
a. Kararlardan etkilenecek tüm bireylerin durumlarını göz önünde bulundurulur	24	88.9	26	81.3	29	80.6	10	66.7	4	80.0	4.56	0.80	
b. Sadece yöneticiler birbirlerinin durumlarını göz önünde bulundurlar	2	7.4	5	15.6	5	13.9	3	20.0	1	20.0			
c. Hiç kimsenin durumunu göz önünde bulundurulmaz	1	3.7	1	3.1	2	5.6	2	13.3	-	-			
<b>4-)Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma;</b>													
a.Sadece yönetici bilgilerinden faydalanılır	1	3.7	4	12.5	3	8.3	4	26.7	-	-	8.37	0.40	
b. Sadece üst kademelerden alınan bilgilerden faydalanılır	4	14.8	5	15.6	5	13.9	-	-	1	20.0			
c. Her düzeydeki bilgiden faydalanılır	22	81.5	23	71.9	28	77.8	11	73.3	4	80.0			

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; kararlar alınırken karardan etkileneceklerin göz önünde bulundurulması ile ilgili olarak meslekteki hizmet sürtesine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 4.56; p 0.05).

Karar sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin %76.5'inin, karar vermede, okuldaki her düzeydeki bilgiden faydalanıldığı görüşünde oldukları saptanmıştır. Öğretmenlerin %13'ü karar vermede yöneticilerin sadece üst kademelerden alınan bilgiden faydalandıklarını, %10.4'ü ise yöneticilerin karar vermede, sadece yönetici bilgilerinden faydalandığını söylemişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgiden faydalanma ile ilgili olarak meslekte geçirdikleri süreler göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (X<sup>2</sup> = 8.37; p > 0.05).

### **3.2.2. Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi**

Öğretmenlerin planlama sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı ile, ki-kare (X<sup>2</sup>) ve P değerleri Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6'dan görüldüğü gibi, planlama sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan, öğretmenlerin %42.6'sı tüm yönetici ve öğretmen katılımıyla, %34.8'i yöneticilerin hazırladığını, %22.6'sı ise herkesin görüşü alınır, sonuçta yöneticiler birlikte hazırlar demiştir.

**Tablo 3.6. Planlama Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>1-)Okuldaki yıllık çalışma programlarını;</b>												
a. Yöneticiler hazırlar	10	37.0	9	28.1	12	33.3	7	46.7	2	40.0	7.63	0.47
b. Tüm yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla hazırlanır	11	40.7	16	50.0	18	50.0	2	13.3	2	40.0		
c. Herkesin görüşü alınır, sonuçta yöneticiler birlikte hazırlar	6	22.2	7	21.9	6	16.17	6	40.0	1	20.0		
<b>2-)Yapılan planlı çalışmalar;</b>												
a. Herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmaz	7	25.9	5	15.6	7	19.4	4	26.7	1	20.0	5.57	0.69
b. Belirli aralıklarla değerlendirilir	19	70.4	21	65.6	23	63.9	10	66.7	4	80.0		
c. Yıl sonunda tümünden bir defada değerlendirilir	1	3.7	6	18.8	6	16.7	1	6.7	-	-		
<b>3-)Okulda yapılan çalışmalar;</b>												
a. Yapılmış planlar doğrultusunda yürütülür	18	66.7	19	59.4	27	75.0	9	60.0	4	80.0	10.62	0.22
b. Zaman zaman plansız yürütülür	9	33.3	13	40.6	7	19.4	4	26.7	1	20.0		
c. Herhangi bir plan söz konusu değildir	-	-	-	-	2	5.6	2	13.3	-	-		
<b>4-)Okuldaki işlerin gerçekleştirilmesinde;</b>												
a. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler hesaba katılır	10	37.0	13	40.6	16	44.4	8	53.3	-	-	11.52	0.17
b. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler zaman zaman hesaba katılır	17	63.0	16	50.0	19	52.8	5	33.3	5	100.0		
c. Beklenmedik güçlükler ve gecikmeler hiçbir zaman hesaba katılmaz	-	-	3	9.4	1	2.8	2	13.3	-	-		

Bu konu ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okuldaki yıllık çalışma programlarının hazırlanması ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 7.63; p > 0.05).

Planlama sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Yapılan planlı çalışmalar' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin %67'si yöneticilerin planlı çalışmaları belirli aralıklarla değerlendirdiklerini, %20.9'u çalışmaların herhangi bir değerlendirilme-

meye tabi tutulmadığını, %12.2'si ise çalışmaların yıl sonunda bir defada değerlendirildiğini söylemişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; yapılan planlı çalışmaların değerlendirilmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin meslekte geçirdikleri sürelerle göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 5.57; p > 0.05).

Planlama sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Okulda yapılan çalışmalar' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin % 67'si, yapılmış

planlar doğrultusunda çalışmaların yürütüldüğünü söylerken; %29.6'sı zaman zaman plansız yürütüldüğünü, %3.4'ü ise okulda yapılmış çalışmalarda herhangi bir plan olmadığını ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okulda yapılan çalışmalarla ilgili olarak öğretmenlerin hizmet süresine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 10.62; p > 0.05).

Planlama sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okuldaki işlerin gerçekleştirilmesi' ile ilgili olup öğretmenlerin %40.9'u beklenmedik güçlük ve gecikmelerin hesaba katıldığını, %53.9'u güçlük ve gecikmelerin zaman zaman hesaba katıldığını ve %5.2'si ise güçlük ve gecikmelerin hiçbir zaman hesaba katılmadığını ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okuldaki işlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak kıdemlerine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (X<sup>2</sup> = 11.52; p > 0.05).

### **3.2.3. Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi**

Öğretmenlerin örgütlenme sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı ile, ki-kare (X<sup>2</sup>) ve P değerleri Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7'den görüldüğü gibi, örgütlenme

sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Öğretmenlerin görevleri' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %39.1'i kendilerinden neler beklenildiğinin açıkça bildirildiğini söylerken, %45.2'si kendilerinden neler beklenildiğinin zaman zaman bildirildiğini, %15.7'si ise öğretmenler ne yapacağı açık seçik bilindiği için, kendilerinden neler beklenildiği bildirilmez görüşünü ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak kıdemlerine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (X<sup>2</sup> = 6.96; p > 0.05).

Örgütlenme sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Okuldaki işlerin görülmesi' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %69.6'sı belirli yolların izlenmesinin teşvik edildiğini ifade ederken; %20'si işlerin görülmesinde her yolun teşvik edildiğini, %10.4'ü ise yöneticilerin hiçbir teşviki yoktur demiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okuldaki işlerin görülmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 4.39; p > 0.05).

**Tablo 3.7. Örgütlenme Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P	
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<b>1-Öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak;</b>													
a. Yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini açıkça bildirirler	11	40.7	15	46.9	11	30.6	6	40.0	2	40.0	<b>6.96</b>	<b>0.54</b>	
b. Yöneticiler öğretmenlerden neler beklediklerini zaman zaman bildirirler	9	33.3	15	46.9	20	55.6	6	40.0	2	40.0			
c. Öğretmenler ne yapacağını açık seçik bildiği için, neler beklenildiği bildirilmez	7	25.9	2	6.3	5	13.9	3	20.0	1	20.0			
<b>2-Okuldaki işlerin görülmesinde;</b>													
a. Yöneticilerin hiçbir teşviki olmaz	4	14.8	2	6.3	3	8.3	2	13.3	1	20.0	<b>4.39</b>	<b>0.82</b>	
b. Belirli yolların izlenmesini teşvik ederler	16	59.3	23	71.9	26	72.2	12	80.0	3	60.0			
c. Her yolu teşvik ederler	7	25.9	7	21.9	7	19.4	1	6.7	1	20.0			
<b>3-Öğretmenlere görev dağılımında;</b>													
a. Rastgele seçim yapılır	3	11.1	5	15.6	5	13.9	3	20.0	1	20.0	<b>9.63</b>	<b>0.29</b>	
b. Zaman ve mekana uygun seçim yapılır	11	40.7	4	12.5	5	13.9	4	26.7	1	20.0			
c. Öğretmenlerin özelliklerine dikkat edilir	13	48.1	23	71.9	26	72.2	8	53.3	3	60.0			
<b>4-Okulda çalışan yönetici ve öğretmen;</b>													
a. Ne yapacağını açık seçik bilir	27	100.0	27	84.4	31	86.1	13	86.7	4	80.0	<b>6.52</b>	<b>0.59</b>	
b. Sadece yönetici personel ne yapacağını açık seçik bilir	-	-	3	9.4	4	11.1	1	6.7	1	20.0			
c. Yönetici personel dışındaki personel ne yapacağını bilmez, sadece verilen görevi yapar	-	-	2	6.3	1	2.8	1	6.7	-	-			

Örgütlenme sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Öğretmenlerin görev dağılımı' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %63.5'i görev dağılımında öğretmenlerin özelliklerine dikkat edildiğini söylerken; %21.7'si seçim yapılırken zaman ve mekana uygun seçim yapıldığını, %14.8'i ise rastgele seçim yapıldığını ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; öğretmenlere görev dağılımı ile ilgili olarak kıdemlerine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 9.63; p > 0.05).

Örgütlenme sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin görevle ilgili ne yapacaklarını bilmesine ilişkin görüşleri' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %88.7'si yönetici ve öğretmenlerin ne yapacağını açık seçik bildiğini söylerken; %7.8'i sadece yönetici personelin ne yapacağını bildiğini, %3.5'i ise yönetici personel dışındakilerin ne yapacağını bilmediğini, sadece yönetici personelin ne yapacağını bildiğini ifade etmişlerdir.

Bu konu ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okulda çalışan yönetici ve

öğretmenlerin görevleri ile ilgili ne yapacaklarını bilmesi ile ilgili olarak kıdemlerine göre öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 6.52; p > 0.05$ ).

### **3.2.4. Etkileme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi**

Öğretmenlerin etkileme sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı ile, ki-kare ( $X^2$ ) ve P değerleri Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8'den görüldüğü gibi, etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %67.8'i yüksek güvenli ve arkadaşça etkileşim kurulduğunu söylerken; %22.6'sı öğretmenlerin çekindiğini ve az etkileşim kurduklarını, %9.6'sı ise daima korku ve güvensiz, az etkileşim olduğunu ifade etmektedirler.

Bu soru ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 8.84; p > 0.05$ ).

Etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %40'ı okulun özendirme sisteminin olmadığını, %33.9'u olanaklar dahilinde yöneticilerin zaman

zaman öğretmenleri özendirdiklerini, %26.1'i ise yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirildiklerini ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 6.82; p > 0.05$ ).

Etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımı' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %50.4'ü karşılıklı diyalog çözüm getirmediğinde yöneticilerin yetkilerini kullandıklarını, %33'ü yöneticilerin öğretmenlerle ilgili sorunlarını sürekli diyalog ile çözümleme yoluna gittiklerini, % 16.5'i ise, yöneticilerin öğretmenlerle ilgili sorunlarını sürekli yetkilerini kullanarak çözdüklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.8. Etkileme Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>1-)Yönetici ve öğretmenler arasındaki karşılıklı etkileşim derecesi;</b>												
a. Yüksek güvenli, yaygın ve arkadaşça etkileşim kurulur	19	70.4	22	68.8	23	63.9	10	66.7	4	80.0	<b>8.84</b>	<b>0.35</b>
b. Çoğunlukla yöneticilerin lütfu, öğretmenlerin çekinerek yaptığı az etkileşim vardır	8	29.6	8	25.0	6	16.7	3	20.0	1	20.0		
c. Daima korku ve güvensiz, az etkileşim vardır	-	-	2	6.3	7	19.4	2	13.3	-	-		
<b>2-)Öğretmenlerin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi;</b>												
a. Yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirilir	8	29.6	10	31.3	5	13.9	5	33.3	2	40.0	<b>6.82</b>	<b>0.56</b>
b. Okulun herhangi bir özendirme sistemi yoktur	8	29.6	14	43.8	18	50.0	5	33.3	1	20.0		
c. Olanaklar dahilinde zaman zaman öğretmenler özendirilir	11	40.7	8	25.0	13	36.1	5	33.3	2	40.0		
<b>3-)Öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımı;</b>												
a.Yöneticiler öğretmenlerle ilgili sorunları sürekli yetkilerini kullanarak çözerler	3	11.1	3	9.4	4	11.1	6	40.0	3	60.0	<b>17.66</b>	<b>0.02*</b>
b. Karşılıklı diyalog çözüm getirmez ise, yöneticiler yetkilerini kullanırlar	12	44.4	18	56.3	22	61.1	5	33.3	1	20.0		
c. Yöneticiler öğretmenlerle ilgili sorunları, sürekli diyalog ile çözümlene yoluna giderler	12	44.4	11	34.4	10	27.8	4	26.7	1	20.0		
<b>4-)Yöneticiler öğretmenlerin sorunlarını;</b>												
a. Bilir ve çözümüne yardımcı olurlar	19	70.4	20	62.5	23	63.9	9	60.0	4	80.0	<b>3.49</b>	<b>0.90</b>
b. Biliyor ve ilgileniyor görünürler	6	22.2	11	34.4	11	30.6	4	26.7	1	20.0		
c. Ne bilir ne de ilgilenirler	2	7.4	1	3.1	2	5.6	2	13.3	-	-		

Bu konu ile ilgili yapılan X<sub>2</sub> testine göre; öğretmenler problem çıkarttığında yetki kullanımı ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (X<sub>2</sub> = 17.66; p < 0.05). Etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilip bilmediği' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %65.2'si, yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilip çözümüne yardımcı olduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin %28.7'si yöneticilerin öğretmen sorunlarını biliyor ve ilgileniyor gördüklerini, %6.1'i ise yöneticilerin öğretmen sorunlarını ne bildiğini ne de ilgilendiğini ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sub>2</sub> testine göre; yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarını bilmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. (X<sub>2</sub> = 3.49; p > 0.05).



### 3.2.5. İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi

Öğretmenlerin iletişim sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı ile, ki-kare( $X^2$ ) ve P değerleri Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9'dan görüldüğü gibi, iletişim sürecine ilişkin olarak sorulan birinci soru 'Okul içindeki bilgi akışının yönü' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin %40.9'u okul içindeki bilgi akışının yönünün aşağı-yukarı ve birimler arasında çok yönlü bir bilgi akışının olduğunu söylerken; %25.2'si bilgi akışının çoğunlukla yukarıdan aşağıya olduğunu, %33.9'u bilgi akışı hem aşağı, hem de yukarı doğrudur görüşünü ifade etmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; okul içinde bilgi akışının yönü ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 5.19$ ;  $p > 0.05$ ).

İletişim sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%81.8'i) yöneticilerin gönderdikleri talimatlarında öğretmenlerin durumlarını gözettiklerini, %13.6'sı bazı talimatlarda öğretmenlerin durumlarını gözettiklerini, %4.5'i ise gönderilen

talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumlarının gözetilmediği ifade edilmektedir.

Bu konu ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 11.56$ ;  $p > 0.05$ ).

İletişim sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Aynı kademeler arasında haberleşme' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin yarısından fazlası (%57.4'ü) iyi sayılabilecek bir haberleşme vardır derken, %34.8'i oldukça iyi bir haberleşme var; %7.8'i ise düşmanlık ve rekabet nedeni ile haberleşmenin yetersiz olduğunu söylemişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; aynı kademeler arasında haberleşme ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $X^2 = 19.89$ ;  $p < 0.05$ ).

İletişim sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okulda görev nedeniyle yapılan öğretmen-yönetici görüşmeleri' ile ilgili olup; bu soruda öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi (%67'si) görüşmelerin yeterli olduğunu, %20.9'u görüşmelerin çok olduğunu, %12.2'si görüşmelerin çok zayıf olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.9. İletişim Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>1-)Okul içindeki bilgi akışının yönü;</b>												
a. Çoğunlukla yukarıdan aşağıyadır	6	22.2	10	31.3	8	22.2	3	20.0	2	40.0	5.19	0.74
b. Bilgi akışı hem aşağı, hem de yukarı doğru olur	8	29.6	12	37.5	14	38.9	5	33.3	-	-		
c. Aşağı yukarı ve birimler arası çok yönlü bir bilgi akışı vardır	13	48.1	10	31.3	14	38.9	7	46.7	3	60.0		
<b>2-)Gönderilen talimatların öğretmenlerce benimsenme derecesi;</b>												
a. Yöneticiler, tüm talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirler	15	55.6	13	40.6	13	36.1	7	46.7	4	80.0	11.56	0.17
b. Yöneticiler, bazı talimatlarda öğretmenlerin benimseme durumunu gözetirler	10	37.0	17	53.1	17	47.2	4	26.7	-	-		
c. Yöneticiler, talimatlarında öğretmenlerin benimseme durumunu gözetmezler	2	7.4	2	6.3	6	16.7	4	26.7	1	20.0		
<b>3-)Aynı kademeler arasında haberleşme;</b>												
a. Oldukça iyi bir haberleşme var	7	25.9	10	31.3	14	38.9	6	40.0	3	60.0	19.89	0.01*
b. İyi sayılabilecek bir haberleşme var	20	74.1	22	68.8	18	50.0	5	33.3	1	20.0		
c. Düşmanlık ve rekabet nedeniyle haberleşme yetersiz	-	-	-	-	4	11.1	4	26.7	1	20.0		
<b>4-)Okulda görev nedeniyle yapılan yönetici-öğretmen görüşmeleri;</b>												
a. Çoğtur	5	18.5	11	34.4	7	19.4	-	-	1	20.0	13.89	0.08
b. Yeterlidir	20	74.1	18	56.3	26	72.2	10	66.7	3	60.0		
c. Çok zayıftır	2	7.4	3	9.4	3	8.3	5	33.3	1	20.0		

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okulda görev nedeniyle yapılan yönetici-öğretmen görüşmeleri ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 13.89; p > 0.05).

### 3.2.6. Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi

Öğretmenlerin koordinasyon sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı

ile, ki-kare (X<sup>2</sup>) ve P değerleri Tablo 3.10'da verilmiştir. Tablo 3.10'dan görüldüğü gibi, koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan ilk soru 'Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin %75.7'sinin I. ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışmanın yeterli düzeyde olduğunu, öğretmenlerin %3.5'i kademeler arasındaki ortaklaşa çalışmanın çok üst düzeyde olduğunu, %20.9'u ise büyük ölçüde kopuk düzeyde

**Tablo 3.10. Koordinasyon Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P	
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<b>1-)Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma;</b>													
a. Çok üst düzeydedir	-	-	1	3.1	3	8.3	-	-	-	-		7.50	0.48
b. Yeterli düzeydedir	21	77.8	23	71.9	29	80.6	10	66.7	4	80.0			
c. Büyük ölçüde kopuk düzeydedir	6	22.2	8	25.0	4	11.1	5	33.3	1	20.0			
<b>2-)Yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği;</b>													
a. Çok üst düzeydedir	1	3.7	9	28.1	7	19.4	1	6.7	-	-		11.80	0.16
b. Yeterli düzeydedir	21	77.8	20	62.5	23	63.9	9	60.0	4	80.0			
c. Çok zayıftır	5	18.5	3	9.4	6	16.7	5	33.3	1	20.0			
<b>3-)Okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi;</b>													
a. Çok üst düzeydedir	1	3.7	5	15.6	4	11.1	1	6.7	-	-		7.29	0.50
b. Yeterli düzeydedir	21	77.8	15	46.9	22	61.1	9	60.0	3	60.0			
c. Çok zayıftır	5	18.5	12	37.5	10	27.8	5	33.3	2	40.0			
<b>4-)Okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma;</b>													
a. Devamlı yapılır	8	29.6	10	31.3	15	41.7	7	46.7	2	40.0		10.36	0.24
b. İhtiyaç duyulursa yapılır	19	70.4	22	68.8	19	52.8	6	40.0	3	60.0			
c. Hiç yapılmaz	-	-	-	-	2	5.6	2	13.3	-	-			

olduğunu belirtmişlerdir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için I. kademe ve II. kademe arasındaki ortaklaşa çalışma ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 7.50; p > 0.05).

Koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin yaklaşık

üçte ikisi (%67) işbirliğinin yeterli düzeyde olduğunu söylerken, %17.4'u işbirliğinin çok zayıf ve %15.7'si ise çok üst düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Bu konu ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; yöneticilerin, öğrencilerin iyi yetişmesi için öğretmenlerle olan işbirliği ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 11.80; p > 0.05).

Koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru 'Okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin %60.9'u resmi ve gönüllü kuruluşlarla ortak hareket etme düzeyinin yeterli olduğunu, %9.6'sı çok üst düzeyde ve %29.6'sı ise çok zayıf düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; yöneticilerin, okulun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $X^2 = 7.29; p > 0.05$ ).

Koordinasyon sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncü soru 'Okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin %60'ı görüş alışverişinin ihtiyaç duyulursa yapıldığını, %36.5'i devamlı yapıldığını ve %3.5'i ise hiç yapılmadığını belirtmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; okuldaki öğrencileri daha iyi tanımak için aileleriyle veya yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma ile ilgili olarak öğretmenlerin meslekteki hizmet sürelerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2 = 10.36; p > 0.05$ ).

### **3.2.7. Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Görüşlerin İstatistiksel Analizi**

Öğretmenlerin değerlendirme sürecinin işleyişine yönelik olarak sorulan dört soruya verdikleri yanıtların dağılımı ile, ki-kare ( $X^2$ ) ve P değerleri Tablo 3.11'de verilmiştir.

Tablo 3.11'den görüldüğü gibi, değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan ilk soru 'Yöneticilerin okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi yöneticilerin kendilerini bireysel kanatlerine göre değerlendirdiğini veya herhangi bir değerlendirme sisteminin olmadığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin sadece %33.9'u değerlendirmede önceden saptanmış ölçütler kullanıldığını belirtmiştir.

Bu konu ile ilgili yapılan  $X^2$  testine göre; yöneticilerin okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $X^2 = 5.18; p > 0.05$ ).

Değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan ikinci soru 'Değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin yarıya yakını (%44.3) elde edilen bilgilerin çalışma politikalarının saptanması için kullanıldığını, %48.7'si elde edilen bilgilerin öğretmenin geliştirilmesi için kullanıldığını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.11. Değerlendirme Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Görüşlerinin İstatistiksel Analizi**

SORU	MESLEKTEKİ HİZMET SÜRESİ										X <sup>2</sup>	P
	5 YIL VEYA AZ		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21-25 YIL			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>1-)Yöneticilerin okulda çalışan öğretmenleri değerlendirmesi;</b>												
a. Bireysel kanaate göre yapılır	6	22.2	10	31.3	9	25.0	6	40.0	2	40.0	5.18	0.74
b. Değerlendirmede herhangi bir sistem yoktur	14	51.9	11	34.4	12	33.3	4	26.7	2	40.0		
c. Önceden saptanmış objektif ölçütler kullanılır	7	25.9	11	34.4	15	41.7	5	33.3	1	20.0		
<b>2-)Değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı;</b>												
a. Öğretmeni cezalandırmak için	-	-	2	6.3	2	5.6	3	20.0	1	20.0	13.14	0.11
b. Öğretmenin geliştirilmesi için	19	70.4	15	46.9	14	44.6	4	26.7	2	40.0		
c. Çalışma politikalarının saptanması için	8	29.6	15	46.9	18	50.0	8	53.3	2	40.0		
<b>3-)Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması;</b>												
a. Değerlendirme sonuçları sadece ilgili öğretmenin kendisine bildirilir	11	40.7	8	25.0	11	30.6	2	13.3	1	20.0	8.80	0.36
b. Değerlendirme sonuçları herkese bildirilir	1	3.7	4	12.5	5	13.9	-	-	1	20.0		
c. Değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimse bilmez	15	55.6	20	62.5	20	55.6	13	86.7	3	60.0		
<b>4-)Denetim işini hangi kademe yapmaktadır ?</b>												
a. Sadece üst yönetim	13	48.1	15	46.9	18	50.0	7	46.7	5	100.0	7.25	0.51
b. Yaygın olarak üst yönetim	9	33.3	13	40.6	11	30.6	4	26.7	-	-		
c. Genellikle üst ve orta kademeler	5	18.5	4	12.5	7	19.4	4	26.7	-	-		

Öğretmenlerin sadece %7'si bu bilginin öğretmeni cezalandırmak için kullanıldığını belirtmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sup>2</sup> testine göre; değerlendirmede elde edilen bilgilerin kullanım amacı ile ilgili olarak

öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sup>2</sup> = 13.14; p 0.05).

Değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan üçüncü soru değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olması' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin çoğunluğu (%61.7) değerlendirme sonuçlarını yöneticiler dışında kimsenin bilmediğini, %28.7'si değerlendirme sonuçlarının sadece ilgili öğretmene bildirildiğini ve %9.6'sı da sonuçların herkese duyurulduğunu ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sub>2</sub> testine göre; değerlendirme sonuçlarından öğretmenlerin haberdar olması ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sub>2</sub> = 8.80; p > 0.05).

Değerlendirme sürecine ilişkin olarak sorulan dördüncün soru 'Denetim işini hangi kademenin yaptığı' ile ilgili olup; bu soruyla ilgili verilen yanıtlardan öğretmenlerin yaklaşık yarısı (%50.4) denetim işini sadece üst yönetimin yaptığı, %32.2'si, yaygın olarak üst yönetimin ve %17.4'ü genellikle üst ve orta kademenin yaptığını ifade etmiştir.

Bu soru ile ilgili yapılan X<sub>2</sub> testine göre; denetim işini hangi kademenin yaptığı ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (X<sub>2</sub> = 7.25; p > 0.05).

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

1-) Karar Sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan sadece birinci soru olan 'Okuldaki yöneticilerin, okulun yönetimine ilişkin kararları alması' ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Bu farka rağmen öğretmenler, yöneticilerin kararlardan etkileneceklerin kararlara kattıklarını

ifade etmiş ve yöneticilerin karar alırken katılımcı ve demokratik yönetici davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenleri kararlara katması; öğretmenlerin motivasyonunu artırır, daha etkin ve verimli çalışmasını sağlar.

Karar sürecine ilişkin olarak sorulan diğer üç soru için yapılan X<sub>2</sub> testi sonuçlarına göre öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin kararlar verilmeden önce pek fazla bilgi saptaması yapmadığı, karar sürecinde yönetsel davranışın pek fazla yapılmadığı gözlemlenmektedir. Kararlar önceden saptanmayıp alelacele veya doğrudan karar verildiğinde ileride yeni sorunlar ortaya çıkabilir. Okul yöneticileri sorunların çözümünde etkin olmak için karar aşamalarını önceden bir plan çerçevesinde izlemelidirler. Karar vermede okuldaki teknik ve profesyonel bilgidен yeterince faydalanılmadığı söylenebilir. Yöneticilerin kararlar alınırken karardan etkilenecekleri göz önünde bulundurması, okulda yapılan faaliyetler için kararlar verilmeden önce bilgi saptaması yapması gerekmektedir.

2-) Planlama sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan tümünde de öğretmenlerin kıdemlerine göre

görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Buna göre; öğretmenlerin yarıya yakını planlama sürecinde öğretmen katılımının olmadığını söylemişlerdir. Öğretmen kurul toplantısında yıllık çalışma programı görüşülürken öğretmen görüşüne önem verilmediği anlaşılmaktadır. Yıllık çalışma programlarının uygulanmasında görevli olan kişilerin öğretmenler olması gerekmektedir.

Öğretmenlere göre okulda yapılan çalışmaların zaman zaman ve rastgele olması, okulun çıktısı olan öğrencilerde istedik olumlu davranışları kazanamadan rastgele yapılan çalışmalarla, istenmedik davranışları kazanarak okuldan mezun oldukları söylenebilir. Yöneticilerin okuldaki gezi, gözlem-inceleme, eğitici kol çalışmaları, okul-çevre ilişkileri, okul-aile birliği, ders programları, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları, kültürel ve sosyal faaliyetler ile ilgili yapılan planlama süreci ile ilgili olarak eksik yönetici davranışları gösterdikleri ve konuda daha dikkatli ve planlı olmaları gerektiği söylenebilir. Öğretmenlere göre yöneticilerin planlama sürecinde doğacak aksaklıkları pek fazla göz önünde bulundurmadıkları ve planların uygulanmasını sürekli olarak kontrol etmedikleri ve planı önceden kararlı amaçlara göre değiştiremedikleri söylenebilir.

Yöneticilerin planlama süreci ile ilgili eğitime tabi tutulmaları planlamadan kaynaklanan aksaklıkların azaltılmasına yardımcı olacaktır.

3-) Örgütlenme sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan tümünde de öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Buna göre; öğretmenlerin yarıya yakını örgütlenme sürecinde yöneticilerin gerekli davranışları sergilemediklerini, öğretmenlere görev dağılımında etkili ve verimli dağılımı yapamadıkları, okul içerisinde rollere göre davranışların yapılmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin okuldaki işlerin görülmesinde öğretmenleri örgütledikleri söylenebilir. Öğretmenlere göre, öğretmen özelliklerinin yöneticiler tarafından tanınmadığını, gerekli yerlere uygun kişilerin pek fazla kullanılmadığı böylece okul amaçlarının etkili şekilde gerçekleşmediği söylenebilir. Öğretmenlere görev dağılımı yapılırken öğretmenin ilgilendiği konulara göre dağılımın yapılması verimliliği artıracığından, yöneticilerin öğretmenlerin özelliklerini tanınması ve ona göre hareket etmesi gerekmektedir. Okullardaki yönetici ve öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını tanımlayan iş analizlerinin yapıldığı, yapının kurulduğu, her basamaktaki yetki ve sorumluluğun saptandığını ve öğretmenler arasında ilişkilerin benimsendiği söylenebilir.

4-)Etkileme sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan sadece üçüncü soru olan 'Öğretmenler problem çıkardığında yetki kullanımı' ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre; yöneticilerin okuldaki personele yardımcı olmadıkları, okula bağlılığın tam olarak geliştirilmediği, etkiden önce yetkilerini kullandıklarını ve örgütteki insan ilişkileri ve karşılıklı etkileşime yeteri kadar önem vermedikleri söylenebilir. Etkileme sürecine ilişkin olarak sorulan diğer üç soru için yapılan X<sup>2</sup> testi sonuçlarına göre öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

Buna göre; öğretmenlere göre okul içerisinde yöneticilerin öğretmen davranışlarını yönlendirme ve eşgüdümlemede çeşitli etkileme yollarını pek fazla kullanmadıkları gözlenmektedir. Yöneticilerin yararlı öğüt ve önerileri veremedikleri söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenleri özel ve genel yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirmediği, ödül sisteminin çalıştırılmadığı söylenebilir. Okul yöneticileri öğretmenleri daha iyi ve verimli çalışmalar için özendirmelidirler. Öğretmenlere göre yöneticilerin okul personelini tanımak için bir çabalarının olmadığını, öğretmenlerin amaçlarını gerçekleştirilmede onlara yardımcı olmada, okula bağlılık duygusunu geliştiremedikleri, öğretmenlerin davranışlarını yönlendiremedikleri söylenebilir.

Yöneticiler, öğretmen sorunlarını iyi analiz edebilmelidirler. Bu durum okulun amaçlarına ulaşması için zorunludur. Sorunlu bir öğretmen okulda verimli olamaz. Öğrencilerine istendik davranışları kazandıramaz. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmen sorunlarıyla yakından ilgilenmesi ve çözülmesine de yardımcı olması önemlidir.

5-)İletişim sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan sadece üçüncü soru olan 'Aynı kademeler arasında haberleşme' ile ilgili olarak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre; aynı kademeler arasında görüş alışverişinin olduğunu, aynı şube ve branştaki öğretmenlerin toplantılarının işlevsel olduğu söylenebilir. Okullarda yatay iletişimin ağırlıklı olduğu söylenebilir. Okullarda yatay iletişimi sağlayan okul yöneticilerinin başarılı oldukları görülmektedir. İletişim sürecine ilişkin olarak sorulan diğer üç soru için yapılan X<sup>2</sup> testi sonuçlarına göre öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında fark olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; okul içinde her bireyin bir başka işgörenle iletişim olanağına sahip olduğu, bilgi akışının yönü aşağı yukarı ve birimler arasında çok yönlü olduğundan örgütsel etkililiğe ulaşmada iletişim sürecinden yeterince yararlandığı söylenebilir.



Öğretmenlere göre bilgi akış yönünün yukarıdan aşağıya olduğu ve öğretmenlerin bu talimatları benimseme derecesinin pek fazla gözetilmediği, bunun sonucu olarak da örgüt içindeki bireylerin, alınan kararları benimsemek için olumlu tavır takınmadıkları söylenebilir. Okul yöneticileri gönderdikleri talimatlarında öğretmenlerin kabul alanlarını da gözetmesi gerekir. Kabul alanlarına uygun gönderilen iletilerin öğretmenlerce benimsenme derecesi yüksek olur. Öğretmenlere göre yönetici ve öğretmen görüşmelerinde iletişim kanallarının açık olduğu; okulda olup bitenden öğretmenlerin haberdar edildiği ve yöneticilerin öğretmenlerle özdeşleştiği söylenebilir.

6-) Koordinasyon sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan tümünde de öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Buna göre; öğretmenlere göre okullarda I. ve II. kademe öğretmenleri arasında ortak bir davranış planının oluşturulduğu; birbirlerinin planlanmış davranışlarından haberleri olduğu, öğrencilerin daha iyi yetişmesi için işbirliği yaptıkları söylenebilir.

Bir konuda yetersiz olan sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni işbirliği yaparsa öğrencinin başarısı artabilir. Bu işbirliğini geliştirecek olan da okul yöneticileridir. Öğretmenlere göre okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusundaki çabaların yeterince bütünleştirilmediği, eylemde ve zamanda birliğin tam anlamıyla sağlanamadığı ve yöneticilerin okulda birliği sağlamada zorlandığı ve yöneticilerin okulda birimler arasında rehberlik yapamadığı ve değişen çevre koşullarına göre ders programları üzerinde ortaklaşa çalışma yapılması konusunda zorlukları olduğu söylenebilir. Okuldaki amaç öğrencilerin okuldan istedik davranışlar kazanarak mezun olmalarıdır.

Bu nedenle yöneticiler öğretmenlerle işbirliği yapmaya özen göstermeli ve bu konuya önem vermelidir. Öğretmenlere göre, okulların çevreye karşı yeterince açık olduğu; okulun çevresindeki insan ve madde kaynaklarının amaçlara dönük olarak etkili ve verimli biçimde yeterince kullanıldığı, okulun planlı ve ortak davranışlarının resmi ve gönüllü kuruluşlara karşı tanıtıldığı söylenebilir. Yöneticilerin okulu çevreye ve topluma bilimsel yöntemlere dayalı olarak, daha iyi tanıtmaları ve benimsetmeleri önem arz etmektedir. Öğretmenlere göre; okullarda veli toplantılarına gereken önemin gösterilmediği, öğrencilerin daha iyi yetişmesi için, okulun ortak planlı davranışlarından velilerin tam anlamıyla haberdar olmadığı ve velilerle yeterince görüş alışverişinde bulunulmadığı,

okul-aile birliğinin amacına uygun olarak çalıştırılmadığı, başarısız öğrencilerin velileri ile görüş alışverişinde bulunmadığı söylenebilir. Okul yöneticileri öğrencileri hem öğretmenlerine, hem de velilerine izlettirmelidirler.

7-) Değerlendirme sürecinin işleyişine ilişkin olarak yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlere sorulan 4 sorudan tümünde de öğretmenlerin kidedlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Buna göre; öğretmenlere göre yöneticilerin örgütsel etkinlik derecesini rastgele saptadıkları, öğretmenleri değerlendirirken belli standartlara uygun, sosyal ve teknik yönleriyle saptanmış objektif ölçütler kullanmadıkları, okulun amaçlarının ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirildiğinin saptanamadığı söylenebilir. Yöneticiler önce değerlendirilecek kısmı tanım-lamalıdır. Yorumların ve yargıların dayanacağı ltleri geliştirmeliler ve ölçütle ilgili veriler toplamalıdır. Sonra da verileri zmlenmelidir, yorum yapmalı ve zme ulaşmalıdır. Öğretmen ve yöneticilere göre değerlendirme öğretmenin geliştirilmesi ve çalışma politikalarının saptanması içindir. Denetimin en yoğun olduğu okullar ilköğretim okullarıdır.

Okul yöneticilerinin değerlendirmeyi öğretmenin geliştirilmesi olarak algılamaları, ilköğretim okulu ğrencilerinin temel bilgi ve becerilerinin de artması demektir. Öğretmenlere göre, değerlendirme sonucunda gerekli düzeltmelerin pek fazla yapılmadığı ve denetimin açıklık ilkesine uyulmadığı, bu yüzden de okul içinde öğrencilerin başarısına yönelik bir gelişme sağlanamadığı söylenebilir.

Değerlendirme sonuçlarından ğretmeni haberdar etmek eksikliklerini görmesini ve mesleki açıdan gelişmesini sağlar. Değerlendirmenin sır olarak saklanması okulların iklimini olumsuz yönde etkiler ve okullara otokratik bir hava kazandırır. Değerlendirme sonuçlarından öğretmenin haberdar olmaması, yönetici tarafından öğretmenin eksikliğini bilmemesini, bu eksiklik yönünde de kendini geliştirmemesini sağlar

Değerlendirme sonuçlarından mutlaka öğretmenlerin haberdar edilmesi gerekmektedir. Öğretmenler denetim işini genellikle st kademelerin yaptığını ifade etmektedir. Ancak; yöneticilerin okul içerisinde denetimle ilgili yönetici davranışlarını sergileyemedikleri söylenebilir. Yöneticilerin teftiş ölçütlerine göre, öğretmenlerin periyodik derslerine girip denetim yapmaları gerekir.

## KAYNAKÇA

- Ağdelen, B. ve Ağdelen, Z. (2006). İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşlerliği. International Conference On Problems And Success Factors In Business: Perspectives From Emerging Markets And Transition Economics III. 21 September 2006. Bishkek. Kyrgyzstan.
- Ağdelen, B. (2005). İlkokullarda Yönetim Süreçlerinin İşlerliği: Güzelyurt Örneği. Yakın Doğu Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aytekin, H. (2002). KKTC'de İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Yetkilerini Kullanmasına İlişkin Algıları ve Beklentileri; KKTC Örneği, XI. Eğitim Bilimleri Kongresi, Yay. Haz. Sülen ŞAHİN. Ömer YARAŞIR. Yakın Doğu Üniversitesi Basımevi. Lefkoşa.
- Başaran, İ., E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Bluman, A., G. (2005). Elementary Statistics: A Step By Step Approach. (6. edition). WCB McGraw-Hill.
- Bursahoğlu, Z. (1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Miner, J., B. (1988). Organizational Behavior: Performance And Productivity. New York: Random House.
- Sönmez, V. (1999). Program Geliştirmede Öğretmenin El Kitabı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taş, H. (2002). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taymaz, H. (2000). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Yazıcı, A., Ş. (1998). İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Şanlıurfa İli Örneği. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yıldırım, H., A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bursahoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay..

Celep, C. (2001). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çalık, T. (2003). Yönetimde Problem Çözme Teknikleri .Ankara: Nobel Yayınları.

Çelikten, M. (2001). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. Eğitim ve Bilim, Cilt:26, Sayı:19.

Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi, Konya: Mikro-Basım Yayın-Dağıtım.

Güven, İ. (2004). Etkili Bir Öğretim İçin Öğretmenlerden Beklenenler. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:164.

Kaya, Y., K. (1993). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. (5. Basım). Ankara: Bilim Yayınları.

KKTC. (2005). Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı. İlköğretim Dairesi.