

güz 2001

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN GENEL VE İŞ TUTUM VE DAVRANIŞLARI

Yrd. Doç. Dr. Kenan ATAY

Atatürk Üniversitesi, K. Karabekir Eğitim Fakültesi, EBB Bölümü

İlköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının önem ve gösterilme düzeyine yönelik öğretmen ve denetmen algılarını saptamak amacıyla yapılan bu araştırma Erzurum il merkezinde bulunan 71 ilköğretim okulundan "oranlı eleman" örnekleme yöntemiyle seçilen 150 öğretmen ile 45 denetmeni kapsamına almıştır. Verilerin toplanmasında anket kullanılmış, istatistiksel analizlerde ortalama, standart sapma ve t-testi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, öğretmen ve denetmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının büyük bir kısmını "oldukça önemli", kararlara katılma boyutundaki tutum ve davranışlarını ise "çok önemli" bulduklarını, buna karşın söz konusu tutum ve davranışların okul müdürlerince "alt" ve "orta" düzeyde gösterildiğini ortaya koymuştur.

Eğitim-öğretim etkinlikleri örgütsel ortamlarda gerçekleştirilir. Örgütsel yapıyı amaçlı etkinliklerle işletecek olan da insan gücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde insan, örgütün hem amacı, hem de aracı durumundadır. Çünkü insan gücünü hayata hazırlamak amaçlarına yine insanların çabasıyla ulaşılmaktadır. Bu çabanın verimliliği ve kalitesi, amaçların gerçekleşme düzeyini yükseltmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışan insan gücünün temel öğelerini öğretmen ve eğitim yöneticisi oluşturur. Bu öğelerin, bilim toplumunu anlayan, yorumlayabilen, etkililik ve kalite gibi değer ve davranışlarını kazanan ve özümseyen bireylerden oluşması önemli bir beklentidir (Can, 1998: 55). Yirmi birinci yüzyıla girerken okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Karip ve Köksal, 1999:194).

kenan atay

Okullar eğitim sisteminin en işlevsel parçası olması, eylemsel sınırlarını ve çevresini belirlemesi ve sistemin sınırında, uçta, ilk düzeyde ve üretim amaçlı somut örgütler olması nedeniyle büyük bir önem taşımaktadır. Okullar yakın bir gelecekte değişen dünya ve ülke koşullarında, şimdiden kestirilmesi, algılanması, kabulü zor yeni bir yapı ve işleyişe geçmek zorunda kalacaklardır. Okulları kaçınılmaz değişim olgusunun sarsıntılarında koruyacak, seçilmiş,yetiştirilmiş, eğitim misyonerlerinin, lider özellikleri olan okul yöneticilerinin iş başında olması gerekmektedir (Açıkalın, 1994 :IV). Yirmi birinci yüzyıl' a girerken okulların toplum için taşıdığı anlam ve gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçlar daha da karmaşıklaşmıştır. Toplumun okullardan beklentilerinin giderek artmasına karşın okulların bu beklentileri gerçekleştirmede yetersiz kaldığını kavrayan ülkeler, okulların etkililiğini artırma çabalarına girişmişlerdir (Pehlivan, 2000: 316).

Son yıllarda, eğitimin niteliğini geliştirme amacına yönelik olarak genel kamu sistemi içerisindeki okullara daha fazla özerklik verilmesi, yetki aktarımı yapılması, öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve okulların yerinden yönetilmesine doğru uluslararası bir eğilim ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2000 :55). Bugün birçok ülkede okulun yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuş ve okulu hızla değişen sosyal ve ekonomik koşullarla birlikte işleyebilecek bir esnekliğe kavuşturmak için yenileşme girişimlerinde bulunulmuştur (Çelik, 1990 :244).

Türk eğitim sisteminde de son yıllarda köklü değişiklikler gerçekleştirilmektedir. Zorunlu eğitim süresinin kesintisiz olarak sekiz yıla çıkaran yasanın 15 Ağustos 1997'de TBMM' de kabul edilmesi ile bütün ülke çapında yaygınlaştırılan ve Türk Milli Eğitim politikasında da önemli bir yer kazanan ilköğretim okulları farklı bir yapıya bürünmüştür. Bu yeni yapı, özellikle ilköğretim okulu müdürlerinin rollerine ve sorumluluklarına yeni boyutlar getirmiştir. Sürekli bir değişimin yaşandığı bir ortamda görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin çeşitli boyutlardaki genel ve iş tutum ve davranışlarının önem ve gösterilme düzeyinin öğretmen ve denetmenlerin bakış açısından incelenmesi araştırmaya değer görülmüştür.

Çünkü, eğitim sisteminin yapı ve işleyişteki yetersizlikleri aşabilmesi için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur (Açıkalın, 1994: 6). Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymuştur (Karip ve Köksal, 1999 :193). Okul müdürünün görevini başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1982:26).

kenan atay

Amaç

Araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin çeşitli boyutlardaki genel ve iş tutum ve davranışlarının önem derecesini ve bu tutum ve davranışların okul müdürleri tarafından hangi düzeyde gösterildiğini, öğretmen ve denetmen algılarına göre saptamaktır. Daha geniş bir ifadeyle, araştırmanın amacı;

1. İlköğretim okulu müdürlerinin,
 - a. Bireysel bağımsızlık
 - b. Başkalarını kabul
 - c. Kendini fark etme
 - d. Etkileme
 - e. Hoşgörü ve esneklik
 - f. Kendine güven
 - g. Başkalarını fark etme
 - h. Yakın ilişkiler kurma
 - i. Grup süreçlerini anlama
 - j. Kişiler arası haberleşme
 - k. Sorumluluk
 - l. Güç
 - m. İş birliği ve uyum
 - n. Kararlara katılma boyutlarındaki genel ve iş tutum ve davranışlarının, öğretmen ve denetmen algılarına göre, önem derecesi yönünden nasıl bir dağılım gösterdiğini,
2. Söz konusu tutum ve davranışların okul müdürleri tarafından hangi düzeyde gösterildiğini,
3. Okul müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının önem derecesi ve gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemektir.

Yöntem

Araştırmanın evrenini, 2000-2001 öğretim yılında, Erzurum il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli I. ve II. kademedeki öğretmenler oluşturmaktadır. Erzurum il merkezinde, toplam 71 ilköğretim okulu bulunmakta ve bu okullarda toplam 1750 öğretmen ve 45 denetmen görev yapmaktadır. Resmi ilköğretim okullarından random yöntemiyle seçilen 50 okul araştırmanın örnekleme seçilmiştir. Örnekleme temsil edecek ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin (I. ve II. kademe) seçimi için "oranlı eleman" örnekleme yöntemi ile 150 öğretmen seçilerek araştırma kapsamına alınmıştır. 45 denetmenin tamamı araştırmaya katılmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket sorularının seçiminde, Dinçer (1994) tarafından geliştirilen ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, her biri beş madde içeren 14 boyuttan oluşmuştur. Deneklerin, her bir madde için a) sizce ne kadar önemli? b) bu davranış ne kadar gösterilmekte şıklarına katılma düzeyleri "Önemsiz", "Önemi Az", "Önemli", "Oldukça Önemli", "Çok Önemli" seçenekleri ile "Hiç" "Alt Düzeyde" "Orta Düzeyde" "Üst Düzeyde" "En üst Düzeyde" seçeneklerinden oluşan beşli likert tipi dereceleme ölçeğiyle saptanmaya çalışılmıştır (Bkz. EK-1).

Bilgisayar ortamında SPSS programı ile çözümlenen veriler ortalama, standart sapma, ve t-testi tekniklerinden yararlanarak yorumlanmıştır. Karşılaştırmalarda .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Verilerin derecelendirilmesi ve değerlendirilmesinde esas alınan kriterler Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Verilerin Derecelendirilmesi ve Değerlendirilmesinde Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları

Ortalama Aralıkları	Tutum ve Davranışların Önem Derecesi	Tutum ve Davranışların Gösterilme Düzeyi
1.00-1.80	Önemsiz	Hiç
1.81-2.60	Önemi Az	Alt Düzeyde
2.61-3.40	Önemli	Orta Düzeyde
3.41-4.20	Oldukça Önemli	Üst Düzeyde
4.21-5.00	Çok Önemli	En Üst Düzeyde

Bulgular ve Yorum

Okul Müdürlerinin Genel ve İş Tutum ve Davranışlarının Önem Derecesine İlişkin Bulgular

Tablo 2' de ilköğretim okulu müdürlerinin çeşitli boyutlardaki genel ve iş tutum ve davranışlarının önem derecesine yönelik, öğretmen ve denetmen görüşleri yer almaktadır. Tablodaki bulgulardan; öğretmen ve denetmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin başkalarını kabul ($X=3.635-3.732$), etkileme ($X=3.608-3.701$), hoşgörü ve esneklik ($3.653-4.019$), başkalarını fark etme ($X=3.533-3.621$), yakın ilişkiler kurma ($X=3.555-4.091$), grup süreçlerini anlama ($X=3.457-3.522$), kişiler arası haberleşme ($X=3.613-4.081$), işbirliği ve uyum ($X=4.088-4.110$) boyutlarındaki tutum ve davranışlarının "oldukça önemli" olduğu, kararlara katılma ($X=4.275-4.310$) boyutundaki tutum ve davranışlarının ise "çok önemli" olduğu görüşünde birleştikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenler bireysel bağımsızlık ($X=3.355$), boyutundaki tutum ve davranışları "önemli", kendini fark etme ($X=3.591$) boyutlarındaki tutum ve davranışları ise "oldukça önemli" bulurken, denetmenler bu tutum ve davranışların

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Genel ve İş Tutum ve Davranışlarının Önem Derecesine İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri

Davranış ve Tutum Boyutları	Öğretmenle (N=150)			Denetmenler (N=45)			t
	X	S	Önem Derecesi	X	S	Önem Derecesi	
Bireysel Bağımsızlık	3.355	1.330	Önemli	2.581	1.573	Önemi Az	3.047*
Başkalarını Kabul	3.635	1.497	Oldukça ön.	3.732	1.554	Oldukça ön.	0.482
Kendini fark etme	3.591	1.397	Oldukça ön.	2.580	1.211	Önemi Az	4.768*
Etkileme	3.608	1.665	Oldukça ön.	3.701	1.412	Oldukça ön.	0.375
Hoşgörü ve Esneklik	3.653	1.468	Oldukça ön.	4.019	1.513	Oldukça ön.	1.452
Kendine Güven	3.275	2.289	Önemli	3.802	1.111	Oldukça ön.	2.142*
Başkalarını fark etme	3.533	1.382	Oldukça ön.	3.621	2.022	Oldukça ön.	0.275
Yakın İlişkiler Kurma	3.555	1.460	Oldukça ön.	4.019	1.304	Oldukça ön.	2.062*
Grup Süreçlerini Anlama	3.457	1.842	Oldukça ön.	3.522	1.714	Oldukça ön.	0.221
Kişiler Arası Haberleşme	3.613	1.421	Oldukça ön.	4.081	1.360	Oldukça ön.	2.017*
Sorumluluk	3.573	1.325	Oldukça ön.	4.301	1.208	Çok Önemli	3.516*
Güç	2.342	1.308	Önemi Az	3.310	1.320	Önemli	4.380*
İşbirliği ve Uyum	4.088	1.204	Oldukça ön.	4.110	2.181	Oldukça ön.	0.652
Kararlara Katılma	4.275	1.186	Çok Önemli	4.310	1.662	Çok Önemli	0.177

$p \leq 0,05$

kenan atay

“öneminin az” olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın, denetmenler güç boyutundaki tutum ve davranışları “önemli” bulurken, öğretmenler söz konusu tutum ve davranışları daha az önemli bulmuşlardır. Sorumluluk boyutunun içerdiği tutum ve davranışlar ise denetmenlerce “çok önemli”, öğretmenlerce “oldukça önemli” bulunmuştur.

İlköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının önem derecesine yönelik öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak amacıyla yapılan istatistiksel analiz sonucunda (Tablo 2.); bireysel bağımsızlık, kendini fark etme, kendine güven, yakın ilişkiler kurma, kişiler arası haberleşme, sorumluluk ve güç boyutlarında öğretmen ve denetmen görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu bulgulardan, kendine güven, yakın ilişkiler kurma, kişiler arası haberleşme, sorumluluk ve güç boyutlarının içerdiği tutum ve davranışları denetmenlerin daha fazla önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Okul Müdürlerinin Genel ve İş Tutum ve Davranışlarının Gösterilme Düzeyine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri Tablo 3’de verilmiştir. Tabloda sunulan bulgulardan okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki iş tutum ve davranışlarının gösterilme düzeyine yönelik öğretmen ve denetmen görüşlerinin benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Her iki grupta da okul müdürlerinin; bireysel bağımsızlık ($X=1.962-2.171$), başkalarını kabul ($X=2.040-2.222$), etkileme ($X=1.970-2.431$), grup süreçlerini anlama ($X=2.022-2.331$), işbirliği ve uyum ($X=1.991-2.471$) boyutlarındaki, tutum ve davranışları “alt düzeyde”; kendini fark etme ($X=2.635-3.187$), kendine güven ($X=2.933-3.360$), başkalarını fark etme ($X=2.718-3.017$), yakın ilişkiler kurma ($X=2.673-3.191$), kişiler arası haberleşme ($X=2.821-3.111$) ve güç ($X=2.927-3.182$) boyutlarındaki tutum ve davranışları ise, “orta düzeyde” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, okul müdürlerinin hoşgörü ve esneklik ($X=2.030$), kararlara katılma ($X=1.846$) boyutu ile sorumluluk ($X=2.364$) boyutundaki tutum ve davranışları “alt” düzeyde, denetmenler ise “orta” düzeyde gösterdikleri görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

kenan atay

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Genel ve İş Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen ve Denetmen Görüşleri

Davranış ve Tutum Boyutları	Öğretmenler (N=150)			Denetmenler (N=45)			t
	X	S	Gösterilme Düzeyi	X	S	Gösterilme Düzeyi	
Bireysel Bağımsızlık	1.962	1.348	Alt Düzeyde	2.171	.915	Alt Düzeyde	1.208
Başkalarını Kabul	2.040	.944	Alt Düzeyde	2.222	1.398	Alt Düzeyde	0.831
Kendini fark etme	2.635	1.319	Orta Düzeyde	3.187	1.912	Orta Düzeyde	1.821
Etkileme	1.970	1.120	Alt Düzeyde	2.431	.972	Alt Düzeyde	2.760*
Hoşgörü ve Esneklik	2.030	1.706	Alt Düzeyde	3.390	1.706	Orta Düzeyde	4.722*
Kendine Güven	2.933	.822	Orta Düzeyde	3.360	.911	Orta Düzeyde	2.885*
Başkalarını fark etme	2.718	.895	Orta Düzeyde	3.017	1.908	Orta Düzeyde	1.027
Yakın İlişkiler Kurma	2.673	.869	Orta Düzeyde	3.191	2.011	Orta Düzeyde	1.692
Grup Süreçlerini Anlama	2.022	1.005	Alt Düzeyde	2.331	1.312	Alt Düzeyde	1.478
Kişiler Arası Haberleşme	2.821	.809	Orta Düzeyde	3.111	.987	Orta Düzeyde	1.835
Sorumluluk	2.364	.886	Alt Düzeyde	3.218	.889	Orta Düzeyde	5.770*
Güç	2.927	.977	Orta Düzeyde	3.182	1.887	Orta Düzeyde	0.876
İşbirliği ve Uyum	1.991	.976	Alt Düzeyde	2.471	1.133	Alt Düzeyde	2.608
Kararlara Katılma	1.946	.889	Alt Düzeyde	3.154	1.118	Orta Düzeyde	6.786*

*p≤0,05

İlköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışlarının gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen ve denetmen görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan istatistiksel çözümleme sonucunda (Tablo 3.); etkileme, hoşgörü ve esneklik, kendine güven, sorumluluk ve kararlara katılma boyutlarında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, okul müdürlerinin söz konusu boyutların içerdiği tutum ve davranışları gösterme düzeylerine yönelik denetmen algılarının öğretmenlerden daha iyimser olduğu söylenebilir.

Sonuç

Araştırma bulguları, öğretmen ve denetmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin çeşitli boyutlardaki genel ve iş tutum ve davranışlarının büyük bir kısmını "oldukça önemli", kararlara katılma boyutundaki tutum ve davranışlarını ise "çok önemli" bulduklarını, buna karşın söz konusu tutum ve davranışların bir kısmının okul müdürlerince "alt" bir kısmının ise "orta" düzeyde gösterildiğini ortaya koymuştur. Öğretmen ve denetmenlerin önemli buldukları ve okul müdürlerince "alt" düzeyde gösterildiğini belirttikleri kararlara katılma boyutundaki tutum ve davranışlara yönelik bulgular başka

kenan atay

araştırma bulgularıyla desteklenir niteliktedir. Yapılan bir araştırma, öğretmenlerin kararlara katılmak istediklerini belirtmelerine rağmen (Boşgelmez, 1984), okul içerisindeki kararlara çok az katıldıklarını (Açıkgöz, 1984), okul dışındakilere ise hiç katılmadıklarını ya da sınırlı ve denetimli bir şekilde katıldıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, bir başka araştırmada da (Özden,1996), öğretmenlerin karar sürecine katılmanın sıklığı konusunda verilen yanıtlardan, öğretmenlerin yarıdan çoğunun (%60) “oldukça sık” yada “ilgili her konuda” okul yönetimine katıldıkları görülmüştür. Ancak bu katılmanın şekli biraz derinliğine incelendiğinde, örneğin kararların nasıl alındığı sorulduğunda, çoğunlukla (%60) kararların ya tamamen yöneticiler tarafından alındığı ya da yöneticilerin kendi aralarında kararlaştırdıktan sonra usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle okul yöneticileri çoğu konularda öğretmenleri dikkate almamakta ve bu durumda öğretmenler tarafından hissedilmektedir.

Oysa okul yöneticileri, öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergilemeli ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılmalıdır. Çünkü, okuldaki yönetici ve öğretmenlerin sorunu beraber tanımlamadıkları, analiz etmedikleri, çözümler üretmedikleri, seçenekler ortaya koymadıkları ve oy birliği ile karar vermedikleri durumlarda gerçek katılmalı yönetimden söz etmek mümkün olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç (1994). Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayıncılık No:10
- Açıkgöz, Kemal (1984). “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, Tufan (2000). “Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim”, Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı 21:55-81.
- Boşgelmez, Meral (1984). “Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) , Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Ziya (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 107.
- Can, Niyazi (1998). “Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü” , Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı 13:55-69.

kenan atay

- Çelik, Vehbi. (1990) "Eğitim Yöneticisinin Yaşam Boyu Eğitim Yaklaşımına Göre Yetiştirilmesi" Eğitim Bilimler Birinci Ulusal Kongresi (24-28 Eylül) ne Sunulan Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Karip, Emin ve Kemal Köksal (1999). "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı 18:193-207.
- Özden, Yüksel (1996). "Okullarda Katılnalı Yönetim" Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı 2:427-438.
- Pehliven, İnayet (2000). "Etkili Okul" Eğitici ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları. Ankara: Eğitim Sen Eğitim Bilim ve Kültür Emekçileri Sendikası.
- Şahin, E. Ali (2000). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri", Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı 22: 243-260.

kenan atay

EK-1 ANKET FORMU

	Önem düzeyi					Gösterilme düzeyi				
	H	A	O	Ç	PÇ	H	A	O	Ç	PÇ
TUTUM VE DAVRANIŞLAR										
Okul müdürünün astlarının başarısını artırmak için, onlara serbestçe karar alma ve hareket etme imkanı hazırlaması										
Okul müdürü astlarına sadece kendi işlerinde kontrole sahip oldukları hissini vermeleri										
Okul müdürünün hakimiyeti elden bırakmadan, astlarının bağımsız hareket etme isteklerini anlayışla karşılaması ve hatta teşvik etmesi										
Okul müdürünün astlarını kendi başlarına bırakmaması, onları kontrol ederek ve yol göstererek, bilgi ve tecrübelerini aktarması										
Okul müdürünün astlarının iş faaliyetleri ile ilgilenmemesi, onları kendi hallerine bırakması										
Okul müdürünün eleştirilmekten ve yanlış davranmaktan kaçınması										
Okul müdürünün başkalarının eleştirilerini dinlemesi, sadece mantıklı olanlarını dikkate alması										
Yöneticinin hakkında yapılan eleştirileri dikkate almaması ve hatta kişiliğine bir müdahale kabul etmesi										
Okul müdürünün hakkında başkalarının ne düşündüğünü bilmesi, fakat davranışlarını ona göre değiştirmemesi										
Okul müdürünün başkalarının kendisini eleştirmesini teşvik etmesi, tutum ve davranışlarını elde ettiği bilgilere göre ayarlaması										
Okul müdürünün tutum ve davranışlarının sebebini titizlikle incelemesi ve onları açıklayabilmesi										
Okul müdürünün kendi tutum ve davranışlarının üzerinde durmaması ve içinden geldiği gibi davranması										
Okul müdürünün nasıl davranacağını hesaplaması										
Okul müdürünün kendi tutum ve davranışlarından çok karşısındakilerin kişisel özelliklerini incelemesi										
Okul müdürünün cezalandırma yetkisini kullanarak, astlarını iş yapma konusunda yönlendirmesi										
Okul müdürünün yüksek hedefler belirlemesi, herkese özelliklerine göre muamele ederek ve ikna ederek astlarını harekete geçirmesi										
Okul müdürünün kardeşlik havasına önem vermesi, herkesle iyi geçinerek dolaylı yollarla işin görülmesini sağlaması										
Okul müdürünün ödüllendirme yetkisini kullanarak astlarını iş yapma konusunda etkilemesi										
Okul müdürünün herkese hoş görünmesi için yapılabilmesi için çatışmaları göz önüne almaması										
Okul müdürünün emirlerini ciddi olarak sunması gerekirse bütün talimatları verdikten sonra, hataları affetmemesi ve hemen cezalandırması										
Okul müdürünün astlarının görevlerini yapmalarına hiç karışmaması, sadece dışarıdan gözlemesi ve gerekli kayıtları tutması										
Okul müdürünün astlarından gelen yeni bilgileri değerlendirerek uygulamaları için fırsat vermesi										
Okul müdürünün astları arasındaki kişisel farklılıkları dikkate almadan, başarılı olanları ödüllendirmesi, başarısız olanları cezalandırması										
Okul müdürünün başarısızlıkları ve hataları hemen cezalandırması mazeretlerini dikkate almaması										
Okul müdürünün kendi güç ve kabiliyetine son derece güvenmesi ve										

kenan atay

Okul müdürünün bazı astlara grubun çalışma amaçları doğrultusunda sorumluluklar yüklemesi, çok az takiple işlerin görülmesini sağlaması																				
Okul müdürünün ayırd etmeksizin bütün astlarına sorumluluk yüklemesi ve onların gelişmelerini sağlamalarında yardımcı olması																				
Okul müdürünün yapılacak işlerin özelliklerine göre uygun astlara geçici olarak sorumluluk vermesi																				
Okul müdürünün astlarına tek tek değil, grup olarak sorumluluk vermesi																				
Okul müdürünün bütün astlarının iş yapabilme kabiliyet ve kapasitelerini sonuna kadar kullanmak isteyeceklerine inanması ve onlara bu fırsatı vermesi																				
Okul müdürünün herkesin farklı derecede iş görebilme yeteneğinin olduğunu bilmesi bunu dikkate alarak yetki ve sorumluluk dağıtması																				
Okul müdürünün herkesin iş görebilme4 yetenek ve kapasitesine sahip olmadığını dikkate alarak sadece bu güce sahip olanlara yetki ve sorumluluk dağıtması																				
Okul müdürünün" kişinin güç ve kabiliyetini işgal ettiği mevki ve yerine getirdiği görevden alır" anlayışıyla elden geldiğince astlarına görev vererek onları güçlendirmesi																				
Okul müdürünün hiç kimseye dağıtmadan, bütün güç ve yetkileri kendisinde toplaması																				
Okul müdürünün grup ahengine önem vermesi, işbirliğini sağlamaya özen göstermesi																				
Okul müdürünün grup ahengine önem vermesi, ancak işbirliği ve yardımlaşmayı grup üyelerinin ihtiyacına bırakması																				
Okul müdürünün işbirliğini sağlamak için çaba sarf etmemesi																				
Okul müdürünün işbirliğinden çok, özellikle birbirine bağımlı olmayan işlerde rekabeti teşvik etmelidir																				
Okul müdürünün astları arasında rekabet ve yarışma duygularının gelişmesine çalışması																				
Okul müdürünün kararın ilke ve sınırlarını çizerek, astlarının karar vermesini istemesi																				
Okul müdürünün kararı kendisinin vermesi, ancak gerekçesini astlarına açıklaması																				
Okul müdürünün kararı kendisinin vermesi ve astlarına gerekli emirleri vermesi																				
Okul müdürünün kararı kendisinin alması, astlarının bu karar üzerinde tartışmalarına fırsat vererek gerekirse değişiklik yapması																				