



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2008, Volume: 3, Number: 1
Article Number: C0037

SOCIAL SCIENCES
EDUCATION SCIENCES

Received: July 2007
Accepted: December 2007
© 2008 www.newwsa.com

Alpaslan Gözler
Fatma Özmen
University of Firat
alpaslangozler@hotmail.com
Elazig-Turkiye

ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜDÜLEME ROLLERİ

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, "orta öğretimlerde görev yapan öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul yöneticilerinin güdüleme becerilerini" bilmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen beş seçenekli likert türü anket kullanılacaktır. Anket maddeleri iletişim, kararlara katılma, destek ve ödül, uygun ortam ve olanaklar, performans değerlendirme ve örnek oluşturma şeklinde gruplandırılarak örgütsel boyutlar oluşturulmuştur. Veriler SPSS 10.0 istatistiksel çözümleme programı aracılığı ile t, tek yönlü değişkenlik çözümlemesi, yüzde, parametrik olmayan t sinaması hesaplamaları yapılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik olarak güdüleme becerilerine ilişkin denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güdülenme, Mesleki Gelişim,
Öğretmenlik ve Yönetici

THE MOTIVATIONAL ROLES OF SCHOOL MANAGERS THROUGH THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS

ABSTRACT

The main goal of this research is to determine the level of the skills of the school principals in the motivation of the secondary school teachers in order to foster their Professional growth. As a data gathering instrument, a five-scaled likert type questionnaire was used. The questionnaire items were grouped to form dimensions such as participation in making decisions, communication, support and reward, performance appraisal, empowerment and model formation. The data was analyzed by means of SPSS 10.0 statistical program and t, ANOVA, Mann-Whitney U, and Kruskal Wallis tests were computed. The findings have revealed that there are significant differences between/among the views of the subjects towards the motivational skills of principals for the professional developments of teachers.

Keywords: Motivation, Staff Development, Teacher and Manager



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Öğretmen insan kaynaklarını işleyen kaynak, okul yöneticisi ise, işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten kişidir. İnsan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek tutulması görevini yerine getirmede güdüleme gibi kritik bir role sahiptir (Çelik,1997:58). Okul yöneticileri, etkili ve kaliteli bir eğitimin gerçekleşmesi için okullarında çalışan öğretmenlerin mesleklerinde kendilerini geliştirmeleri için onlara destek ve olanaklar sağlamalıdır. Okul yöneticileri tarafından güdülenmiş olan öğretmenler kendilerini mesleklerinde daha iyi gerçekleştirir ve geliştirir. Öğretmen eğitim ve öğretim sürecinde kritik bir yere sahip olduğundan, güdüleme düşüklüğü sonucunda kalitenin yakalanmasında ve okulun gelişmesinde önemli eksiklikler ortaya çıkabilecektir (Töremen,2000:19).

Güdüleme, örgütte çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, gerilime ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve örgütlerde insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür. İnsanların güdülenmesini ihtiyaçları belirler ve yönlendirir. İnsanın güdülenmesi ve ihtiyaçları ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiş ve araştırmalar yapılmıştır. Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıralama gösterir. Bu sıralamaya göre, insanlar önce temel ihtiyaçları olan yeme, içme, uyuma gibi fizyolojik, daha sonra barınma, korunma gibi güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak isterler. Bu ihtiyaçları toplumsal ihtiyaçlar olan sevgi, ait olma, takdir edilme gibi ihtiyaçlar izler.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Öğretmen, öğrenme-öğretme sürecinin temel öğelerinden biridir. Öğretmenler genel kültür, alan bilgisi ve pedagojik formasyon eğitimlerini alarak meslek hayatına atılırlar. Sürekli gelişen ve yenilenen eğitim-öğretim sürecinde öğretmenlerinde kendilerini yetiştirmeleri ve kendilerini bu yeniliğe adapte etmeleri lazımdır. Öğretmenlerin bu yenilikleri takip etmeleri sadece bireysel çabalarıyla olmaz.

Tüm dünyada olduğu gibi Türk Eğitim Sistemi'nde de gelişmeler ve değişimler meydana gelmektedir. Gerçekleşen bu değişim ve gelişmelere eğitim-öğretim kurumlarımızın da sorunsuz bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve yeniliklere ayak uydurması lazımdır. Öğretmenler, öğrencilerin hayata hazırlanmasında en önemli paya sahip olan kişilerdir. Gelişen ve değişen hayat şartlarında kaliteli öğrenciler yetiştirebilmek için kendini sürekli geliştiren ve yenileyen öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için okul yöneticilerinden gerekli desteği almaları ve uygun ortamlara kavuşmaları gerekmektedir.

3. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ (PRECEPTORSHIP)

Öğretmen, öğrenme-öğretme sürecinin temel öğelerinden biridir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öğretmenliğin bir "ihtisas mesleği" olduğu, öğretmen adaylarında aranacak niteliklerin genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyondan oluştuğu belirtilmiştir (MEB, 2002:9). Öğretmenlik mesleği ise milli eğitimin 1739 sayılı temel kanununda; "Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yapmak ve yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon ile sağlanır" şeklinde tanımlanmaktadır. Okul denilen sosyal



sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir (Bursalıoğlu, 2000:42).

En yalın ifadesiyle eğitim, bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanan eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle eğitimin kalitesini belirleyecektir. Eğitim sisteminin en stratejik öğesi ise öğretmendir. Çünkü öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir (Cemaloğlu, 2002:180). Bu yüzden eğitimde kalitenin artması öğretmenlerin performansının artırılmasına bağlıdır. Öncelikle eğitim-öğretimin en önemli öğelerinden olan öğretmen ve yönetici kavramlarının açığa kavuşturulması lazımdır.

Öğretmenler görev itibarıyla sadece derse giren, verilen konuları anlatan kişi değildir. Ne öğretmen ne de okul yöneticileri bunun böyle olmadığını şuurunda olmalıdır. Yöneticiler sürekli olarak öğretmenlere bu teşkilatın ana unsurlarından biri olduğunu telkin etmelidir. Bu duygular sadece lafta kalmamalı uygulamada da gerçekleştirilmelidir. Böylelikle öğretmenin manevi doyuma ulaşması ve olumlu yönde etkilenmesi sağlanır. Araştırmalar bu tür iletişimin olumlu olduğu müdürlerin yönetimde daha etkili ve başarılı olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin güvenli, kendilerini özgür, dürüst, takdir edilen ve zaman zaman görüşlerine başvuru alan bir atmosferde daha başarılı olacaklarına olan inançları yapılan araştırmalarda önemle üzerinde durulan konular olmuştur. Yöneticilerin tutum ve davranışları öğretmenin çalışma ortamındaki başarısını direk olarak etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2000:61).

3.1. Okul Yöneticisinin Güdüleme Rolü (The Motivational Role of the School Manager)

Töremen, (2000:19)'in aktardığına göre, Benayc (1996), yöneticiyi, "yönetici olmak, şekillendirme ilişkisi taşımaksızın canlandırıcı ve coşku verici" olarak tanımlamaktadır. Naumovich (1996) ise, okul yöneticisinin gerçek sorumluluğunu yönetsel, eğitsel ve iletişim fonksiyonuna kaçınılmaz üç fonksiyon üzerine yapılandırır.

Okul yöneticisi ise, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatan kişi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1986:123). Mevcut imkânları okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmenin, performans düzeyinden de sorumludur. Okulun eğitsel kalitesinin artmasında işe koşulan uygulamalardan bir tanesi de, öğretmenlerin mesleki etkinliklerindeki performanslarının artırılmasıdır. Öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında, okul yöneticisinin performans yönetimi konusunda ki bilgi ve becerisi, kuram ve uygulama arasındaki ilişkiyi kurabilme becerisi, okuldaki performans yönetiminin gerçekleşmesini sağlayabilir.

Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir Kayıkçı (2001:45). Yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır (Açıkgöz, 1996:193)

3.1.1. Teknik Beceriler (Technical Skills)

Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme,



durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.

3.1.2. İnsansal Beceriler (Humanistic Skills)

Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

3.1.3. Kavramsal Beceriler (Conceptual Skills)

Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.

Okullar varoluş amaçlarını gerçekleştirirken öğretmenlerin de bu doğrultuda çalışmalarını sağlanmalıdır. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen moralini etkileyen etkenleri saptamaya yönelik araştırmalar arasında, okul müdürünün tutum ve davranışları moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır (Alıç,1996:16).

3.2. Güdülenme ve Mesleki Gelişim (Motivation and Professional Development)

Öğretmen, eleştirel düşünmeyi ve kendi kendine öğrenmeyi takdir eder. Değerlendirmeyi, öğrenmeyi ve öğrendiklerini uygulamayı "bitmeyen bir süreç" olarak kabul eder. Kendini sürekli olarak geliştirmesini bilen öğretmen, yardım etmeye ve yardım almaya isteklidir. Öğrenmenin bir ihtiyaç olduğunu kabul eder ve sürekli olarak araştırmayı, geliştirmeyi, uygulamaları sürekli olarak iyileştirmeyi alışkanlık haline getirir. (MEB, 2002:33).

Yine bu çerçeve içinde öğretmen aşağıdaki yeterlilikleri gösterir:

- Mesleki yayınları izleme.
- Mesleği ile ilgili bilimsel etkinliklere (kurs, seminer, sempozyum, konferans vb) katılma.
- Eğitim-öğretim mevzuatını takip etme ve yeniliklerden haberdar olma.
- Deneyimlerini başkaları ile paylaşma ve başkalarının deneyimlerinden yararlanma.
- Yönetici ve müfettişlerle mesleki gelişim konusunda işbirliği yapma.
- Mesleki kuruluşlara aktif olarak katılma.
- Mesleği dışındaki sosyal ve kültürel aktivitelere katılma.
- Öncelikle öğrencileri merkez alarak performansı ile ilgili geri bildirim alma.
- Meslektaşlarından, yöneticilerinden ve müfettişlerden performansları ile ilgili geri bildirim alma.



Öğretmenin performansının değerlendirilmesi sadece öğretmenlerin başarısı ile sınırlı olmamalıdır. Meslektaşların değerlendirilmesi, meslektaşlar arasında tartışmalar, bireysel değerlendirme, yeni öğretim stratejilerinden yararlanma ve yeniliklere ayak uydurma gibi kriterlerle kendilerini değerlendirebilirler. Okul yöneticileri "Ben okuluma öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve buna bağlı olarak da performanslarını geliştirmek için neler yapabilirim?" sorusunu kendine sormalıdır. Etkili ödül sistemi ile bu alanda motiveyi sağlayabilir. Yapılan çalışmalar ödül sisteminin en önemli güdüleme araçlarından biri olduğunu göstermiştir (Lortie, 1975:22). Maaşlardaki artışa paralel olarak mesleki açıdan elde edilen özendiriciler de destekleyici rol oynayabilmektedir (Cemaloğlu, 2002:185). Okullarda çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan iki temel güdüleme aracından bahsedilir, bunlar; çalışanların kurumlarına güven duymaları ve yapılan uygulamaların adil olduğuna inanmalarındır (Töremen, 2001:79).

Öğretmenlerin mesleklerinde belli bir noktaya gelmeleri ve alanlarında söz sahibi olabilmeleri için mesleklerinde çok iyi yetiştirmiş olmaları lazımdır. Mesleklerinde belli bir seviyeye gelmeleri öğretmenlerin sosyal statülerini de zamanla etkileyecektir (Lenczowsky, 1956:123). Öğretmenlerin kalitesinin artması okulun verimini de arttırır. Kaliteli bir eğitimin ön şartı kalitesi yüksek öğretmenlerin bulunmasıdır. Okulun üretkenliği ve kalitesi öğretmeni başarısıyla paraleldir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin kariyer gelişimine önem vermek ve kariyerlerinin gelişmesine destek vermek okul yöneticisinin üstüne görev olarak düşmektedir. Kariyer ise, bireyin meslek hayatı boyunca elde ettiği mevkiler serisi veya özellikle de aynı meslek dalında ilerlemek (Bakioğlu ve İnandı, 2001:514) olarak tanımlanabilir. Kariyer gelişimi örgüt ve birey açısından olmak üzere iki aşamada incelenebilir. Örgüt açısından bireylerin kariyerlerini geliştirmek, alanında uzman olarak örgüte hizmet etmelerini sağlamak örgütün etkiliği açısından önemlidir. Birey açısından kariyer geliştirmek ise, örgütte uyumlu bir çalışma ortamının hazırlanmasına ve dolayısıyla bireyin iş doyumunun gerçekleşmesini sağlar. Burada amaç, işgörenlerin geliştirilmesinde sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle, kurumun sunduğu olanaklar arasında bir uyumun sağlanmasıdır. Dolayısıyla her iki durumda da hem örgütün hem de bireyin kazançlı çıkacağı bir ortam yaratılmış olur (Bakioğlu ve İnandı, 2001:514).

Güdüleme ve buna dayalı olarak geliştirilen ödül ve terfi sistemleri örgüt yönetimlerinin ve çalışanlarının işe devam, işte süreklilik ve performans düzeylerini arttırma açısından önemle üzerlerinde durdukları bir konudur. Çalışanlarının Performanslarının arttırılması ve sürekliliğin sağlanması için her kurum güdüleme yöntemleri konusunda ortaya çıkan yeni bulguları değerlendirmek ve örgüt çalışanlarına aktarmak sorumluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır.

Öğretmenlere, mesleki gelişimlerinin sağlanması yönünde çeşitli güdüleyici faktörler uygulanabilir. Bu faktörler, maddi, manevi ve sosyal nitelikte olabilir. Öğretmenlere, bu faktörler incelendikten sonra verilecek ödüller belirlenmelidir. Eksikliklerin belirlenmesi ve verilecek ödüllerin öğretmenin durumuna ve ihtiyacına göre verilmesi öğretmeni mesleğine bağlar (Balcı, 1992:7). Milli Eğitim Bakanlığı'nda güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerin yasal dayanaklarını başta 657 ve 1327 sayılı Devlet Memurları Kanunu olmak üzere, önem sırasına göre 1702, 1880, 4357, 4274, 5442, 1739, 2287, 439, 222 sayılı yasalarla; 179, 209 ve 243 sayılı kanun hükmünde kararnamele oluşturulmaktadır. Belli başlı ödüller; takdirname, teşekkür, aylıkla ödüllendirme, yılın öğretmeni seçme ve ödüllendirme. Okul



yöneticisi kanunların doğrultusunda, başarılı öğretmenlerin bu ödülleri alması için çaba göstermelidir (Balcı, 1992:8).

4. YÖNTEM (METHOD)

4.1. Amaç (The Aim)

Bu araştırmanın genel amacı, Elazığ ili merkezindeki orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik olarak okul müdürlerinin öğretmenleri güdülemedeki yeterlilik düzeylerini belirlemek ve elde edilen verilere dayalı olarak öneriler geliştirmektir.

Bu genel amaç çerçevesinde, okul müdürlerinin öğretmenleri güdülemedeki yeterlilikleri iletişim, kararlara katılma, destek ve ödül, uygun ortam-olanaklar, performans değerlendirme, görevlendirme, örnek oluşturma, çatışmaların yönetimi boyutlarında ele alınmıştır. Bu duruma göre aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Mesleki gelişim ve güdülenmenin gerçekleşmesi için yöneticiler, öğretmenleri karar alma sürecine katmakta mıdırlar?
- Yöneticiler öğretmenlere uygun fırsat ve olanaklar yaratmakta mıdırlar?
- Yöneticiler, öğretmenlerle etkili iletişim kurmakta mıdırlar?
- Öğretmenlere yeterince destek ve ödül sağlamakta mıdırlar?
- Yöneticiler öğretmenleri, mesleki gelişime yönelik olarak yeterli oranda görevlendirmekte midirler?
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamada performanslarını değerlendirmekte midirler?
- Yöneticiler, mesleki gelişime yönelik olarak yeterince örnek oluşturmakta mıdırlar?

4.2. Araştırmanın Evreni (The Universe of Research)

Araştırmanın evreni, Elazığ il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreni içindeki 17 orta öğretim okulunda toplam 646 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örneklem (The Sample of Research)

Araştırmanın örnekleme, 2002-2003 öğretim yılında Elazığ il merkezinde orta öğretimde görev yapan okul yöneticilerinin tamamı ve öğretmenlerin üçte biri ile sınırlandırılmıştır. Öğretmenler herhangi bir özellik gözlemlenmeden random olarak evrenin üçte biri oranında seçilmiştir.

4.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Değerlendirilmesi (The Tools of Data Collection and Data Assessment)

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oturtmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, internet taranması yapılmış, içerik yönünden yakın bulunan araştırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin belirtilen ifadelere ait katılma düzeyleri "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Nadiren Katılıyorum" ve "Hiç Katılmıyorum" olmak üzere beşli Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu sekiz boyut olarak (iletişim, kararlara katılma, destek ve ödül, uygun ortam-olanaklar, performans değerlendirme, görevlendirme, örnek oluşturma, Çatışmaların Yönetimi) hazırlanmıştır. Hazırlanan anket alanında uzman kişilerin görüşlerine de sunularak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anketin tutarlılığı test edilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı **.84** ve KMO değeri ise **.93** bulunmuştur. Anketlerin okullarda uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve alınan izin belgeleriyle birlikte



anket forumları çoğaltılarak okullara dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtılması ve toplanması bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMALAR (FINDINGS AND DISCUSSIONS)

Bu bölümde deneklerden elde edilen bulgular, cinsiyet ve okul türüne göre belirlenen bağımsız değişkenlere göre, önceden belirlenmiş boyutlar göz önüne alınarak, uygun istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular (The Findings Related to Gender)

Cinsiyet değişkenine göre bulgular, aşağıda cinsiyetin dağılımı ve belirlenen örgütsel boyutlar çerçevesinde geliştirilen anket maddelerine deneklerin verdikleri yanıtlarla ilgili verilerin değerlendirilmesiyle elde edilmektedir.

5.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım (The Contribution Related to Gender)

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri açısından bakıldığında (Tablo 1), erkek deneklerin kadın deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek deneklerin sayısının 217 ve dağılım içindeki yüzdesinin %68.7 olduğunu; kadın deneklerin sayısının 98 olup dağılım içindeki yüzdesinin %31.3 olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Cinsiyet değişkenine göre deneklerin dağılımı
(Table 1. The Contribution Related to participations)

Cinsiyet	N	%
Kadın	98	31.3
Erkek	217	68.7
Toplam	315	100.0

5.1.2. Cinsiyete Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular (The Findings Related to Organizational Dimensions Related to Gender)

Cinsiyetle, "iletişim", "kararlara katılma", "destek ve ödül", "uygun ortam-olanaklar", "performans değerlendirme", "görevlendirme", "örnek oluşturma", "çatışmaların yönetimi" alanlarıyla ilgili olarak cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 4). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan "t" sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre yorumlanmıştır.

5.1.3. İletişim Boyutuna İlişkin Bulgular (The Findings Related to Communicational Dimension)

Orta öğretim kurumlarına uygulanan "Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinin Gerçekleşmesinde Okul Yöneticilerinin Güdüleme Becerileri" başlıklı ankette yer alan 6, 7, 8, 9, 11, 18, 28 ve 45 No'lu sorular iletişim boyutuyla ilgilidir. Yöneticilerin iletişimine yönelik yeterliliklerine ait ilgili bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo 4). Cinsiyet değişkenine göre iletişim ile ilgili veriler, erkek denek grubunun "yüksek" düzeyde ($X=3.82$), kadın denek grubunun da ($X=3.91$) yine "yüksek" düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir ($t=0.86$; $P=.38$).

5.1.4. Kararlara Katılma Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Participation in Making Decisions)

Araştırma kapsamında uygulanan ankette 12, 14, 15, 19, 21 ve 49 No'lu sorular kararlara katılma ile ilgili sorulardır. Bu sorular ile

öğretmenlerin karar sürecine katılması, fikirlerinin alınmasına yönelik görüşleri belirlemeye çalışılmıştır. Verilerin dağılımı (Tablo 4); Kadın denek grubunun ($x=3.48$) aritmetik ortalama değerleri kararlara katılma boyutunun "yüksek" düzeyde gerçekleştiğini yansıtmaktadır. Erkek denek grubunda ise yanıtlarının ($x=3.36$) ortalama değerleri ile "orta" düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Bununla beraber bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1.17$; $P=.24$).

5.1.5. Destek ve Ödül Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Support and Reward Dimensions)

Uygulanan ankette 17, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27 ve 36 No'lu sorular, destek ve ödül ile ilgili sorulardır. Deneklerin kurumlarındaki yöneticilerinden aldıkları desteğin önemine, bu desteğin verildiğinde güdülenmeye etkisine ve ödülün gerekliliğine ait bulgular yer almaktadır (Tablo 4). Verilerin dağılımı, erkek ($\bar{X}=3.27$) değerleri ile "orta" düzeyinde katıldıkları; kadın denek grubunun ise ($\bar{X}=3.36$) "yüksek" düzeyinde olduğu görülmektedir ($t=1.07$; $P=.28$).

5.1.6. Uygun Ortam ve Olanaklar Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Suitable Environments and Facilities)

10, 16, 29, 33, 34, 37, 38, 43, 61 ve 62 No'lu sorular, uygun ortam ve olanaklar ile ilgilidir. Deneklerin ortam farklılığından, fırsatların oluşmasından, gerekli imkan ve olanakların tanınmasından dolayı gerçekleşen güdülenme konusundaki görüşleri ele alınmıştır. Kadın denekler ($\bar{X}=3.40$) "orta" düzeyde; erkek denekler ise ($\bar{X}=3.83$) "yüksek" düzeyde görüş belirtmişlerdir. Ancak bu durum anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($t=1.29$; $P=.19$).

5.1.7. Performans Değerlendirme Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to the Performance Assessment Dimension)

13, 41, 46, 48, 51, 57 ve 47 No'lu sorular performans değerlendirme ile ilgili toplam yedi adet soru sorulmuştur. Öğretmenlerin çalışmalarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, performanslarının incelenmesi ve ödüllendirilmesi gibi faktörlerin güdülenmeye etkisi üzerine verilen cevaplardır. Bayan denekler ($\bar{X}=3.59$) ile erkek denek ($\bar{X}=3.55$) görüşleri birbirine yakın olarak "yüksek" düzeyde gerçekleşmiştir ve bu anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($t=.36$; $P=.71$).

5.1.8. Görevlendirme Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to the Empowerment Dimension)

Öğretmenlere, mesleklerinin yanı sıra yönetimde görev verilmesi, branşları ile ilgili görevler verilmesi gibi hususlarda güdülenmeye yönelik görüşleri belirlemek için 44, 52, 53, 54 ve 55 No'lu sorular yöneltilmiştir. Kadın denekler ($\bar{X}=3.14$) ve erkek denekler anlamlı bir farklılık oluşturmadan "orta" ($\bar{X}=3.00$) düzeyde görüş belirtmişlerdir ($t=1.18$; $P=.23$).

5.1.9. Örnek Oluşturma Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Model Formation)

30, 35, 42, 56, 58 ve 59 No'lu sorular örnek oluşturma ile ilgili sorulmuştur. Anketin uygulandığı okullardaki yöneticilerin çalışan öğretmenlere ne derece örnek ve yol gösterici olduklarını tespit etmek amacı ile sorulan sorulardır. Bu gruptaki sorulara her iki denek grubu da yüksek düzeyde katılmışlardır. Kadın denekler

($\bar{x}=3.71$) ile erkek denekler ($\bar{x}=3.74$) "yüksek" düzeyde görüş bildirmektedirler. Cevapların birbirlerine yakın olarak çıkması her iki grupta bulunan öğretmenlerin de yöneticilerin örnek olmasının mesleki gelişim için kendilerini güdülediğini düşündüklerini göstermektedir ($t=-.23$; $P=.81$).

5.1.10. Cinsiyete Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme (The General Assessment of Organizational Dimensions According to Gender)

Bulgular, tüm boyutlarda, kadın ve erkek denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bununla beraber, örnek oluşturma boyutu haricindeki tüm boyutlarda kadın denek grubunun görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama değerler erkek denek grubuna göre daha fazla bir oran yansıtmaktadır. Denekler, iletişim, performans, değerlendirme ve örnek oluşturma boyutlarında "yüksek" düzeyde görüş belirtirken kararlara katılma boyutunun dışındaki boyutlara "orta" düzeyde yanıt vermişlerdir. Sadece kararlara katılma boyutunda bayan denek grubu, "yüksek" düzeyde görüş belirtirken, erkek denekler "orta" düzeyde yanıt vermişlerdir. Bu durum bayan deneklerin mesleki gelişimde güdülenmenin sağlanması için erkek deneklere oranla kararlara katılma boyutunun daha fazla gerçekleştiğine inandıklarını düşündürmektedir. "destek ve ödül", "uygun ortam ve olanaklar", "görevlendirme", "çatışmaların yönetimi" boyutlarında tüm deneklerin "orta" düzeyde görüş belirtmesi, bu boyutlarda okul yöneticilerinin fazla etkili olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutların Dağılımı
(Table 2. The contribution according to dimensions)

GRUPLAR		N	\bar{x}	SS	SH	t	P
İletişim	Bayan	98	3.91	.79	.54	.86	.38
	Erkek	217	3.82	.86	.87		
Kararlara Katılma	Bayan	98	3.48	.81	.55	1.1	.24
	Erkek	217	3.36	.79	.80		
Destek ve Ödül	Bayan	98	3.36	.80	.54	1.0	.28
	Erkek	217	3.27	.71	.72		
Uygun Ortam Olanaklar	Bayan	98	3.39	.79	.54	1.2	.19
	Erkek	217	3.27	.77	.78		
Performans Değerlendirme	Bayan	98	3.59	.88	.60	.36	.71
	Erkek	217	3.55	.91	.92		
Görevlendirme	Bayan	98	3.13	.97	.65	1.1	.23
	Erkek	217	3.00	.93	.94		
Örnek Oluşturma	Bayan	98	3.70	.90	.61	-.23	.81
	Erkek	217	3.73	.10	.10		
Çatışmaların Yönetimi	Bayan	98	3.36	.80	.54	1.1	.23
	Erkek	217	3.25	.73	.74		

$P>.05$

5.2. Okul Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı (The Contribution of Subjects According to School Variable)

Araştırmaya katılan deneklerin okul türü açısından bakıldığında (Tablo 3), genel liselerdeki deneklerin, özel liselerdeki deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular genel liselerdeki deneklerinin sayısının 271, dağılım içindeki yüzdesinin %85,8 özel



liselerdeki deneklerin sayısının 44, dağılım içindeki yüzdesinin %14,2 olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Okul türü değişkenine göre deneklerin dağılımı
(Table 3. The contribution of subjects according to school variable)

Okul Türü	N	%
Genel Lise	271	85.8
Özel Lise	44	14.2
Toplam	315	100.0

5.2.1. Belirlenen Örgütsel Değişkenlere Göre Bulgular (The Finding Related to Determinent Organizational Dimensions)

Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan "t" sınaması sonuçları yorumlanmıştır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul müdürünün etkisi konusunda belirlenen "iletişim", "kararlara katılma", "destek ve ödül", "uygun ortam-olanaklar", "performans değerlendirme", "görevlendirme", "örnek oluşturma", "Çatışmaların Yönetimi" alanlarıyla ilgili olarak okul türü değişkenine ilişkin elde edilen veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 4).

5.2.2. İletişim Boyutuna İlişkin Bulgular (The Findings Related to Communicational Dimension)

Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul müdürünün etkisini ölçmeye yönelik olarak, iletişim boyutuyla ilgili elde edilen veriler (Tablo 18) incelendiğinde, genel liselerde görev yapan denekler ($\bar{X}=3.89$) ile özel liselerde görev yapan deneklerin ($\bar{X}=3.89$) "yüksek" düzeyde görüş belirttikleri görülmektedir. Denek gruplarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=.016$ $P=.98$).

5.2.3. Kararlara Katılma Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Participation in Making Decisions)

Uygulanan bu ankette kararlara katılma ile ilgili elde edilen veriler tablo halinde sunulmuştur (Tablo 4). Veriler incelendiğinde, genel liselerdeki deneklerin ($\bar{X}=3.47$) "yüksek" düzeyde cevap verdikleri; özel liselerde görev yapan deneklerin ise ($\bar{X}=3.31$) "orta" düzeyde katılım sergiledikleri gözlenmiştir. t sınaması bu farklılığın olmadığını yansıtmaktadır ($t=1.15$ $P=.25$).

5.2.4. Destek ve Ödül Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Support and Reward Dimensions)

Bu boyutta, genel liselerde çalışan denekler ($\bar{X}=3.34$) ile özel liselerde çalışan deneklerin ($\bar{X}=3.33$) her ikisi de "orta" düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. "t" sınaması, denek görüşlerinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir ($t=.07$ $P=.94$).

5.2.5. Uygun Ortam ve Olanaklar Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Suitable Environments and Facilities)

Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul müdürünün uygun ortam ve olanaklar oluşturmaya yönelik olarak, genel liselerde çalışan denekler, ($\bar{X}=3.35$) ile özel liselerdeki deneklerin ($\bar{X}=3.45$) "yüksek" düzeyde cevap verdikleri gözlenmiştir. T sınaması görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya koymaktadır ($t=-.51$ $P=.61$).



5.2.6. Performans Değerlendirme Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to the Performance Assessment Dimension)

Öğretmenlerin performanslarının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi boyutuyla ilgili olarak elde edilen veriler, genel liselerde ankete katılan deneklerin ($\bar{X}=3.52$) ve özel liselerdeki deneklerin ($\bar{X}=3.99$) "yüksek" düzeyde katılım sergilediklerini göstermektedir. Bununla beraber t sınavı denek görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını; özel liselerdeki deneklerin bu boyutun daha yüksek oranda gerçekleştiğini belirttikleri görülmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarındaki deneklere oranla performans değerlendirmenin güdülenmeye ve mesleki gelişime daha fazla katkı getirdiği düşüncesini ortaya koymaktadır ($t=-4.50$ $P=.00$).

5.2.7. Görevlendirme Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to the Empowerment Dimension)

Mesleki gelişim ve güdülenmeyi arttırması açısından yöneticilerin öğretmenleri görevlendirmesi boyutuyla ilgili olarak, hem genel ($\bar{X}=3.05$) hem de özel liselerdeki deneklerin ($\bar{X}=3.38$) "orta" düzeyde katıldıkları görülmektedir. Yapılan t sınavı, denekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir ($t= -2.41$ $P=.06$).

5.2.8. Örnek Oluşturma Boyutuna Ait Bulgular (The Findings Related to Model Formation)

Okuldaki yöneticilerin mesleki alandaki çalışmaları ile öğretmenlere örnek olmaları yoluyla güdülenmeyi hızlandırmalarına ilişkin olarak, hem genel liselerdeki, ($\bar{X}=3.68$) hem de özel liselerdeki ($\bar{X}=3.93$) deneklerin "yüksek" düzeyde görüş belirttikleri görülmektedir. Bununla beraber görüşler arasında anlamlı farklılık olduğu özel okullardaki deneklerin, okul yöneticilerinin örnek oluşturma boyutunu daha fazla oranda gerçekleştirdiğini ifade ettikleri görülmektedir ($t=-2.20$ $P=.03$).

5.2.9. Okul Türüne Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme ve T Test Sonuçları (The General Assessment of Organizational Dimensions According to School Types and T Test Results)

Bulgular, her iki denek grubunun da iletişim, performans değerlendirme, örnek oluşturma boyutlarının gerçekleşme düzeyini "yüksek" düzeyde; destek ve ödül, görevlendirme ve çatışmaların yönetimi boyutlarının ise "orta" düzeyde gerçekleştiğini belirttiklerini göstermektedir. Uygun ortam ve olanaklar boyutunda ise, genel liselerdeki denekleri "orta", özel liselerdeki denekler ise ortaya çok yakın bir aritmetik ortalama değerle "yüksek" düzeyde görüş belirtmişlerdir. Performans değerlendirme ve örnek oluşturma boyutlarında, özel liselerdeki denekler, anlamlı bir farklılık yaratacak şekilde genel liselerdeki deneklere göre daha yüksek aritmetik ortalama değerlerle görüş belirttikleridir.

Tablo 4. Okul türü değişkenine göre, mesleki gelişim ve güdülenmeye yönelik belirlenen boyutlardaki dağılım ve t sınavası
(Table 4. The general assestment of organizational dimensions according to school types and t test results)

GRUPLAR		N	\bar{X}	SS	SH	t	P
İletişim	Genel Lise	271	3.89	.85	5.19	.01	.98
	Özel Lise	44	3.89	.56	.85		
Kararlara Katılma	Genel Lise	271	3.47	.80	.49	1.1	.25
	Özel Lise	44	3.31	.81	.12		
Destek ve Ödül	Genel Lise	271	3.34	.81	.49	.07	.94
	Özel Lise	44	3.33	.47	.72		
Uygun Ortam Olanaklar	Genel Lise	271	3.35	.81	.49	-.51	.61
	Özel Lise	44	3.41	.66	.99		
Performans Değerlendirme	Genel Lise	271	3.52	.91	.55	-4.50	.00
	Özel Lise	44	3.99	.59	.89		
Görevlendirme	Genel Lise	271	3.05	.97	.59	-2.41	.06
	Özel Lise	44	3.38	.81	.12		
Örnek Oluşturma	Genel Lise	271	3.68	.98	.60	-2.20	.03
	Özel Lise	44	3.93	.61	.92		
Çatışmaların Yönetimi	Genel Lise	271	3.34	.81	.49	.29	.77
	Özel Lise	44	3.31	.54	.82		

6. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND SUGGESTIONS)

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak ulaşılan sonuçlar yanında, bu alanda diğer araştırma sonuçlarından elde edilen bulgularda göz önüne alınarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar (Results)

Araştırma bulguları, cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde orta öğretim kurumlarında görev yapan deneklerin % 68.7'si erkek, % 31.3'ünün de kadın olduğu görülmektedir. Bulgular, kadın deneklerin örnek oluşturma dışında kalan diğer boyutlarda erkek deneklere oranla daha yüksek düzeyde katılım sergilediklerini ortaya koymaktadır. Kadın denekler ile erkek denekler arasında sadece kararlara katılma boyutunda görüş farklılığı oluşmuştur. Aksu (1994) "Okul Müdürlerinin Etkililiği" ile ilgili yapmış olduğu araştırmada da kadın denekler ile erkek denekler arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Bu çalışmalarda çıkan sonuçların aksine, Ünal (2001), "Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi" başlıklı bir araştırma yapmış ve bu araştırma sonunda bulguların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Sağlam (1995), yılında yapmış olduğu "Öğretmenlerin Meslek-İçi Gelişiminde Okul Müdürünün Rolü" isimli çalışmasında okul müdürlerinin algılanmasında ise cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit etmemiştir. Kadın denekler, yüksek düzeyde katılım sergilerken, erkek deneklerin orta düzeyde katılımında buldukları tespit edilmiştir. Kararlara katılmanın dışındaki diğer tüm boyutlarda erkek ve kadın denekler aynı düzey aralığında cevap vermişlerdir. Her iki denek grupları da iletişim, performans değerlendirme ve örnek oluşturma boyutlarına yüksek düzeyde katılım sergilerken, destek ve ödül, uygun ortam ve olanaklar, görevlendirme ve çatışmaların yönetimi boyutlarında orta düzeyde katılım sergilemişlerdir. Deneklerin uygun ortam ve olanaklar, destek ve ödül, görevlendirme ve çatışmaların yönetimi gibi boyutların katılımlarına yükseltmek, diğer bir deyişle güdülenmelerine elverişli ortamları sağlamak, okuldaki öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve güdülenme derecelerini daha da arttıracaktır.



Okul türü değişkenine göre veriler incelendiğinde, deneklerin % 85,8'inin genel liselerde çalıştıkları belirlenirken, % 14,2'sinin de özel liselerde görev yaptıkları belirlenmiştir. Her iki okul türündeki denek grubu da özellikle kararlara katılma boyutuna yönelik maddelere "çok yüksek" düzeyde katılımında bulunmuşlardır. Deneklerin böylesine yüksek düzeyde görüş bildirmeleri, mesleki gelişim ve güdülenmenin gerçekleşmesinde kararlara katılmanın olumlu etkisinden kaynaklanabileceğini söyleyebiliriz. Boyutları incelediğimizde her iki denek grubunun da hemen hemen aynı düzeylerde görüş bildirdikleri görülmüştür. Performans değerlendirme boyutunda ise her iki denek grubun da "yüksek" düzeyde katılım sergilemelerine rağmen, denek görüşleri arasında anlamlı farklılık oluştuğu belirlenmiştir. Birçok boyutta özel okullardaki katılımın daha yüksek çıkması beklenirken sadece performans değerlendirme boyutunda özel liselerdeki deneklerin anlamlı farklılık oluşturacak kadar yüksek düzeyde görüş belirttikleri görülmüştür. Bu durum, genel liselerdeki okul yöneticilerinin de öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ve güdülenmelerine dikkat ettiklerini ortaya koymaktadır. Özel okullardaki denekler ile genel liselerdeki denekler arasında görüş ayrılığının fazla olmamasının diğer bir nedeni olarak da daha önceleri genel liselerde çalışmış olan deneklerin sonra özel okullara geçmiş olmasından kaynaklanabilir.

6.2. Öneriler (Suggestions)

- Araştırma sonuçları, kadın deneklerin erkek deneklere oranla daha yüksek düzeyde katılımında bulduklarını ortaya koymuştur. Bu durum, yöneticilerin, erkek deneklerle mesleki gelişim yönünden biraz daha ilgi kurmaları gerektiğini göstermektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek denek gruplarının her ikisi de destek ve ödül, uygun ortam ve olanaklar, görevlendirme ve çatışmaların yönetimi boyutlarında orta düzeyde katılım sergilemişlerdir. Bu durum mesleki gelişim açısından uygun ortamların bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla okul müdürleri görevlendirme, destek ve ödüllendirme, çatışmaların yönetiminde ve gerekli ortamın sağlanmasında daha dikkatli ve daha etkili olmak zorundadırlar. Bu açıdan kendilerini yetiştirmeleri ve gerekli örgütsel desteği temin etmeleri gerekir.
- Özel okullarda çalışan öğretmenler ile devlet okullarında görev yapan öğretmenler arasında özellikle performans değerlendirme boyutunda anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Özel okullarda çalışan denekler devlet okullarında görev yapan deneklere oranla daha yüksek düzeyde görüş belirtmişlerdir. Devlet okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin performanslarını etkili şekilde değerlendirerek mesleki gelişimlerine katkıda bulunmalıdırlar.
- Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde hizmet içi kurslar bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Etkili hizmet içi kurslar aracılığıyla okul müdürlerinin yetersiz kaldıkları alanlarda bilgi ve beceri kazanmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Açıkgöz, K., (1996). Etkili Öğrenme ve Öğretme, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Alıç, M., (1996). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:3, Sayı:2, ss:14-22.



- Bakioğlu, A. ve İnandı, Y., (2001). Öğretmenlerin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri, Eğitim Yönetimi Dergisi. Güz Sayı:28 ss:513-529.
- Balcı, E., (1992). Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri, Adım Yayıncılık. Ankara
- Bursalıoğlu, Z., (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, PEGEM Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N., (2002). Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi, ss:152-163.
- Çelik, V., (1997). Okul Kültürü ve Yönetimi, PEGEM Yayıncılık. Ankara
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:150. ss:96-108.
- Lenczowsky, G., (1956). The Mittle East in World Affairs, Cornell University Press, Ithaca.
- Lortie, D.C., (1975). School Teacher. A Sociological Study. Chicago: Universty of Chicago Press.
- MEB., (2002). Öğretmen Yeterlilikleri, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Naumovic, V.. (1996), Diriger une Ecole, Education & Management. Septembre.
- Özmen, F., (2002). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi-Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Taymaz, H., (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı1-2.
- Töremen, F., (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara
- Töremen, F., (2000). Yönetimsel Motivasyon: Okul Yöneticisinin Kritik Rolü. Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:25. Sayı:116.