

İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTLEME BECERİLERİNE İLİŞKİN ALGI VE BEKLENTİLERİ

Nursel ERTOPÇU

İmbat İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni
Karşıyaka İzmir

ÖZET

Araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algı ve beklentilerini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada "Okul Müdürlerinin Örgüt Becerileri Anketi" veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket beş dereceli Likert ölçeği tipindedir.

Araştırmanın evrenini, İzmir ili metropol alanı içindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem random yöntemiyle seçilmiş ve toplam 422 öğretmen (160 erkek-262 kadın) anket yanıtlamıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri "SPSS-WIN programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde Ortalama, standart sapma, Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları şunlardır:

- 1- Okul müdürlerinin örgütleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algı ve beklentileri cinsiyete, yaşa, kıdeme, görev alanına ve mezun olunan okula göre önemli farklılık göstermektedir.
- 2- Okul müdürlerinin örgütleme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık vardır. Öğretmenler müdürlerin gösterdikleri örgütleme becerilerini düşük düzeyde değerlendirmektedir.

ABSTRACT

This study was accomplished with the aim of determining the perceptions and expectations of the primary education school teachers towards applications frequency of organizing behavior of their own principals.

The data of the study was collected by administering "Organization Behaviors of Principals" developed by researcher. The instrument in Likert type.

The population of the study includes all primary education school teachers working in the city of İzmir. The sample was composed of 422 teachers (160 men-262 women) and was chosen by the random method.

"SPSS-WIN" programs have been used in the statistical analysis of the data of the study. In order to analyze the data collected, mean, standard deviation and one way analysis of variance techniques have been used.

The findings of the study are, as follows:

- 1- There is no any significant differences between the perception, expectation of the teachers towards the application frequency of principals' organizing behaviors and their gender, age, status, working district and the school they graduated.
- 2- There is a significant difference between teachers' perceptions and expectations towards their principals' behaviors related to organizing processes. The teachers think their principals abilities in terms of organizing process are very low.

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği yirminci yüzyılın bu son yıllarında, teknoloji ile koşut olarak gelişen ve çağa damgasını vuran diğer bir unsur da "bilgi"dir. Toplumların bilgi toplumu olma yolunda hız kazandığı bu değişme süreci içinde sürece etkisi bakımından en önemli görevi eğitim örgütleri üstlenmektedir.

Bu bağlamda eğitim örgütleri ülkenin eğitim politikasına uygun olarak belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için, amaçlara uygun şekilde yapılanarak, bu amaçlar doğrultusunda istenilen nitelik ve nicelikte insan gücü yetiştirmek için gereken önlemleri alıp, kendisine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir (Buluç, 1996, s.513).

Eğitim bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1975, s.12). Bireyin davranışlarında meydana getirilen bu değişmelerin bütün toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur (Kaya, 1993, s.11). Toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel değişim geçiren ülkelerde ulusal hedeflere ulaşmak için, özellikle eğitim sisteminde gereken örgütsel yapının kurulması ve sisteme işlerlik kazandırılması gerekmektedir (Buluç, 1996, s.513). Ancak sosyal bir sistem olan eğitim kurumlarının, toplumda önceden belirlenen amaçlara yönelik değişmeyi sağlayabilmeleri ve kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmeleri öncelikle bir yönetim sorunudur.

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan "yönetim" kavramı, en geniş anlamda olmak üzere, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Akat ve diğerleri, 1994, s.9).

Örgütler, insanların tek başına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını, gerçekleştirebildiklerini de daha etkili ve verimli bir biçimde başarmalarını sağlayan, toplumsal yaşam kadar eski, "sosyal bir bulgu ve araç"

niteliği taşırlar. İnsanlar toplumsal yaşamın başlangıcında doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek için örgütlenmişler, tarih boyunca da iktisadi, sosyal ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütler kurmuşlardır. Örgütler amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynarlar. Başka bir deyişle örgütler başlı başına bir amaç olmayıp amaçları gerçekleştirme aracıdır. Örgütlerin rol ve önemleri ise etkili bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır (Baransel, 1993, s.23).

Örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri için elde bulunan tüm kaynakların örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu ise doğrudan yöneticilik becerilerine dayalı bulunmaktadır.

Bursalıoğlu' na göre amaçlanan sonucu alabilecek biçimde oluşturulan örgütsel yapının harekete geçirilmesi, onu oluşturmak kadar önemlidir. Örgütü harekete geçirecek olan yönetimdir. Bu anlamda yönetim, "örgüt amacının gerçekleştirilmesine ilişkin eylemler bütünü" olarak tanımlanabilir. Bu eylemler, yönetim süreçleri ya da yönetim süreçlerinin öğeleri olarak adlandırılır. Genel olarak; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi örgütsel eylemler yönetim sürecinin öğeleri olarak belirtilmektedir (Aydın, 1994, s.290).

Yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra sıra örgütlemeye gelir. Örgütlenme en yalın anlamıyla planda belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı içerir. Şayet kurulu bir örgüt düzeni mevcutsa, o zaman bu durumda "yeniden örgütlenme" söz konusu olur. Örgütlenme, "bir örgüt oluşturma" ya da "örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü" şeklinde tanımlanabilir (Ertürk, 1995, s.76).

Örgütlenme, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu ortamlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 1996, s.144).

Kontz ve O'Donnell' e göre örgüt adı verilen yapıyı oluşturma ve örgütlenme adlandırılan süreç şu aşamalardan oluşur:

1. Örgüt amacının saptanması,
 2. Amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
 3. Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya konulması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
 4. Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
 5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,
 6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,
 7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması
- Sağlıklı bir örgüt yapısının kurulabilmesi için aşağıdaki noktaların dikkate alınması gerekir:
1. Amaç Birliği: Örgütün maddesel olan ve olmayan tüm öğeleri ve kaynakları aynı amaca yönelik olmalıdır.
 2. Yeterlilik: Örgüt, amacı en ekonomik biçimde gerçekleştirebilecek nitelikte olmalıdır.
 3. İş Bölümü ve Uzmanlaşma: İşler doğal parçalarına bölünmeli, her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sağlanmalıdır. Böyle bir uygulama uzmanlaşmayı olanaklı kılar ve verimi artırır.
 4. Birimleşme: İş ve görevler aralarındaki ilişkinin yakınlığına göre gruplandırılarak birimler oluşturulmalıdır.
 5. Görevlerin Tanımı: Her bölüm ve konumun görev sorumlulukları açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
 6. Hiyerarşi: Örgütteki ast-üst ilişkileri açık olarak tanımlanmalı, yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
 7. Yetki ve Sorumluluğun Eşitliği ya da Denkliği: Yetki kavramları kurumlaşmış güç, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak tanımlanabilir. Sorumluluk ise, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılması zorunlu olan işlerin yapılmasını sağlamak için verilmiş yetkilerin kullanılma zorunluluğudur (Aydın, 1994, s.142-143).

Bu faktörler göz önüne alınarak kurulan örgüt modelleri genel olarak dört ana başlık altında sıralanabilir:

1. Dikey Örgütlenme: Personel sayısı çok olan örgütlerde, etkinlikleri gruplandırmak, amaca uygun olarak yönetmek için yetki belli konumlarda yoğunlaşır (Tanrıoğen, 1995). Bu tip örgütlerde yönetme yetkisi tek bir makamda toplanmıştır. Emirler üst makamdan alt kademelere doğru gider. Her kademede bulunan memurlar, bir üst yöneticiye veya makama karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler de alt derecede bulunan memurları çalıştırmak ve yönetmekle yükümlüdürler (Tortop ve Diğerleri, 1993, s.75).
2. Görevsel Örgütlenme: Görevsel örgütlenmede görevler göz önünde tutulmaktadır. Dikey örgütlenmede olduğu gibi, hiyerarşik sırayı izlemesi zorunluluğu yoktur (Tortop ve Diğerleri, 1993, s.76)).
3. Dikey ve Kurmay Örgütlenme: Dikey ve kurmay örgütlenme yürütme ve danışma organlarını aynı yapıda toplayan bir örgütlenme biçimidir. Burada "kurmay" deyişi, danışma ve yardımcı birimler elemanlarını kapsama almaktadır. Kurmay ve danışma birimlerinde çalışan memurlar, yönetme yetkisine sahip değildirler. Dikey örgüt kademelerinde çalışan amirlerdir. Emri altında çalışanların verimli ve uyumlu çalışmalarını sağlarlar (Tortop ve Diğerleri, 1993, s.76).

4. Komite Tipi Örgütlenme: Komite tipi örgütlenme biçiminde karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Komite tipi örgütlerde örgütün amaca ulaşmasında görevli olan, yetkili kişileri içine alan bir kurul karar almaktadır (Tortop ve Diğeri, 1993, s.78).

Örgüt oluşturulurken geniş bölümü yapılmasının ve işlerin belirli bir ölçüde göre gruplanmasının önemi çok büyüktür. İş gruplanmasında amaç, yetki ve sorumlulukların kesin olarak birbirinden ayrıldığı iş kümeleri meydana getirilir. İş kümelerinin amacı örgüt yapısına estetik bir görünüm kazandırmak değil, bu yapı ile amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmaktır (Eren, 1996, s.161).

Örgütlerde kullanılan bölümlere ayırma sistemlerinden en önemlileri şunlardır:

1. Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma,
2. Ürün temeline göre bölümlere ayırma,
3. Coğrafya temeline göre bölümlere ayırma,
4. Müşteri temeline göre bölümlere ayırma,
5. Sayı temeline göre bölümlere ayırma,
6. Süreç veya makina temeline göre bölümlere ayırma,
7. Proje temeline göre bölümlere ayırma,

Örgütlenme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formal örgüt yapısıdır. Formal yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda ilişkiler bütünüdür. İnfomal örgüt yapısı ise kendiliğinden, doğal olarak, bilinçli bir tasarım olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt üyelerinin birbirleri ile iş içi, iş dışı ilişkileri nedeni ile, aralarında bazen formal örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler ise infomal örgüt yapısını oluşturur. Bir yöneticinin infomal yapıyı görmezlikten gelmesi mümkün değildir. Formal yapının etkinliğini infomal yapı önemli ölçüde etkiler. İnfomal örgütler tüm formal örgütlerde bulunur. Formal örgüt düzen ve tutarlılık için, infomal örgüt ise canlılık ve dirilik için gereklidir (Aydın, 1994, s.140).

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin örgütlenme sürecine ilişkin olarak göstermekte olduğu ve göstermesi gereken yeterlikleri saptamak, okul müdürlerinin söz konusu süreçle ilgili olarak geliştirilmesi gereken yönlerine ilişkin öneriler geliştirmektir.

Bu amaca yönelik olarak geliştirilen alt problemler şunlardır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algıları nasıldır?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına mezun oldukları okul türüne, meslekteki kıdemlerine, görev alanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentileri nelerdir?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentileri onların cinsiyetlerine, yaşlarına, mezun oldukları okul türüne, meslekteki kıdemlerine, görev alanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

YÖNTEM

Örneklem

Araştırmanın örneklemini İzmir ili belediye sınırları içindeki 299 resmi ilköğretim okulu içerisinde oransız küme örnekleme yoluyla seçilen 15 okulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ulaşılabilen öğretmen sayısı 422'dir. Bu sayı evrenin % 9, 02'sini oluşturmaktadır.

Tablo 1: Örneklem Grubu Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Erkek	160	37.91
Kadın	262	62.09
TOPLAM	422	100.00

Tablo 2: Örneklem Grubu Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%
-----	------	---

20-30	50	11.84
31-40	191	45.26
41 ve üstü	181	42.90
TOPLAM	422	100.00

Ölçme Araçları

"Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerileri" anketinin oluşturulması sırasında anketin geçerliliğini sağlamak üzere her aşamada konu alan uzmanları ve öğretmenlerle görüşülmüş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu çalışmalarla anketin geçerliliğinin sağlandığı görüşüne varılmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde kişisel ve mesleki özelliklerine ilişkin değişkenler yer alırken, ikinci bölümde okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini ifade eden yargı maddeleri yer almaktadır. Bu yargı maddelerine ilişkin algı ve beklentilerin belirlenmesi için Likert tipi ölçekle beşli derecelendirme yapılmıştır. Toplam madde sayısı 30, olası maksimum puan 150, olası minimum puan 30' dur.

Anketin güvenilirliği için bir ön çalışma yapılmış, bunun için evrenden rastgele belirlenen 92 öğretmene anket uygulanmıştır. Toplanan verilere SPSS programında "Cronbach's Alpha Modeli ve Bölünmüş Test Modeli" uygulanmıştır. Yapılan madde analizi sonucunda anketteki üç madde, madde test korelasyonu düşük olduğundan anketten çıkarılarak madde sayısı 30' a düşürülmüştür.

Tablo 3: Testin bütünü için Güvenirlik Katsayısı

	Algı	Beklenti
Denek Sayısı	92	92
Madde Sayısı	33	33
Alpha	.99	.98

Tablo 4: Bölünmüş Yarılar için Güvenirlik Katsayısı

	Algı	Beklenti
Denek Sayısı	92	92
Madde Sayısı	33	33
Bölünmüş Yarılar arası Korelasyon	.98	.96
Gutman Split-Half	.96	.91
Equal Length Sparman Brown	.96	.91
Enequel Length Sparman Brown	.96	.91
Birinci Bölüm Alpha	.97	.93
İkinci Bölüm Alpha	.97	.94

Analizler

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Scieaces) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın problemine ve alt problemlerine uygun olarak aritmetik ortalama, standart sapma, "t" testi ve Tek Yönlü Varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin olarak deneklerin algı puanı ortalamaları ve standart sapmalar hesaplanarak büyükten küçüğe sıralanmıştır. Bu alt probleme ilişkin bulgular yer darlığı nedeni ile özetlenmiştir. Tabloya göre öğretmenler kendi okul müdürlerinin örgütlenme sürecine ilişkin 2 davranışı "çok seyrek", 28 davranışı ise "ara sıra" gösterdiklerini algılamaktadırlar. Algı ortalaması en düşük düzeyde olan maddeye göre öğretmenler; okul müdürlerinin, okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma becerisini en düşük düzeyde uyguladığını düşünmektedirler.

Öğretmenler kararlara katılma, okulda işbirliğini sağlama, çalışanların özlük haklarına önem verme, okulun amaçlarını açık ve net olarak açıklama, okulda yapılacak işler için plan program yapma, okuldaki tüm çalışanlara adil davranma, okulda etkili bir iletişim sistemi oluşturma gibi örgütlenme sürecinin önemli davranışlarını gösterme düzeyine yönelik olarak okul müdürlerini yetersiz bulmaktadırlar. Koontz ve O'Donnell' e göre örgütlenme sürecinin en önemli aşamaları,örgüt amacının saptanması, amaçtan türetilen hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi ve bunların uygulamaya konulması için zorunlu etkinliklerin belirlenmesi, bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması, her etkinlik grubuna etkinliğin gerektirdiği

yetkinin verilmesi, otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanmasıdır (Aydm, 1994).

Tablo 5: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Algıları

Cinsiyet	N	X	Ss	Önem Derecesi
Erkek	160	80.53	28.28	P>.05
Kadın	262	81.28	28.40	Fark Önemsiz
t	.26	P=.79		

Tablo 5' te görüldüğü gibi P>.05 olduğundan erkek ve kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

Okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulamada öğretmenleri cinsiyetlerine yönelik olarak farklı davranış göstermemesi erkek ve kadın öğretmenlerin algılarında benzerliğe yol açmış olabilir.

Kahramanoğlu (1990)' nun araştırmasında elde ettiği bulgu, bu bulguyu destekler niteliktedir. Bulguya göre Resmî Genel Liselerdeki kadın ve erkek öğretmenlerin okullarındaki yönetime ilişkin görüşleri arasındaki fark örgütlenme, etkileme ve eşgüdümleme süreçlerinde önemli değildir.

Tablo 6: Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Algılarının Dağılımı

Yaş	N	X	Ss
20-30	50	79.42	30.20
31-40	191	80.51	27.86
41 ve üstü	181	81.94	28.39
TOPLAM	422	80.99	28.32

Ortalama düzeyde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan Tek Yönlü Varyans analizi Sonuçları Tablo 7' de gösterilmektedir.

Tablo 7: Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Algıları (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	331.65	165.8	.20	
GI	419	337445.3	805.3		P>.05
Toplam	421	337776.9			Fark Önemsiz
		6			Z

P = .81

Tablo 7' de görüldüğü gibi P>.05 olduğundan gruplar arasında okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ilişkin .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algılarında mezun oldukları okul türüne, meslekteki kıdemlerine, görev alanlarına göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu analizlere ilişkin tablolar yer darlığı nedeniyle özetlenmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin çok yüksek düzeyde beklenti içerisindeyler. Buna ilişkin bulgular yer darlığı nedeniyle verilmemiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin örgütlenme sürecine ilişkin 30 davranışını "her zaman" göstermelerini istemektedirler. En yüksek beklenti düzeyine sahip olan madde (x=4.74), ankette "okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama" şeklinde belirtilmektedir.

Tablo 8: Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Beklentileri (t Testi)

Cinsiyet	N	X	Ss	Önem Derecesi
Erkek	160	141.0	9.00	P>.05

Kadın	262	140.0	9.24	Fark
		9		Önemsiz
t=	.98	P=	.32	

Tablo 8' e göre $P > .05$ olduğundan erkek ve kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ilişkin beklentilerinde $.05$ düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 9: Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Beklentilerinin Dağılımı

Yaş	N	X	Ss
20-30	50	140.42	10.35
31-40	191	140.82	9.09
41 ve üstü	181	140.04	8.90
TOPLAM	422	140.44	9.15

Tablo 9' a göre ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10' da görülmektedir.

Tablo 10: Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Örgütlenme Becerilerini Uygulama Sıklığına İlişkin Beklentileri (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	56.24	28.12	.20	
GI	419	35213.72	84.04		$P > .05$
Toplam	421	35270.01			Fark Önemsiz
					Z

P= .71

Tablo 10' da görüldüğü gibi $P > .05$ olduğundan gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine ilişkin beklentilerinde $.05$ düzeyinde önemli bir farklılık yoktur.

İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentileri mezun oldukları okul türü, mewslekteki kıdemleri ve görev alanlarına göre $.05$ düzeyinde önemli bir farklılık yoktur. bu analizlere ilişkin tablolar yer darlığı nedeniyle verilmemiştir.

Örgütlenme sürecine ilişkin tüm maddelerin algı ve beklenti düzeylerine "t" testi uygulanmıştır. Her bir madde için $P < .05$ olduğundan tüm maddelerin toplamı için öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında $.05$ düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir diyebiliriz.

TARTIŞMA

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine yönelik algıları çok düşük düzeydedir. Öğretmenler okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama düzeyini yetersiz bulmaktadırlar.

Etkili bir okul yönetimi için müdürlerin çeşitli becerilerinin en üst noktalarda olması gerekmektedir. Bir durumun çeşitli yönlerini ele alarak tüm yapıyı görebilmek önemli bir yönetici niteliğidir. Bu niteliğin eksik olması, örgütte yapılacak tüm işleri olumsuz etkileyebilecektir (Aksu, 1994).

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev alanlarına ve mezun oldukları okul türüne göre önemli bir farklılık göstermemektedir.

Kahramanoğlu (1990) ve Şahin (1997)'in araştırmalarında elde ettikleri bulgular, bu bulguyu destekler niteliktedir.

Kahramanoğlu' nun araştırmasındaki bulguya göre Resmi Genel Lise ve Özel Genel Lise öğretmenlerinin yaşlarına göre yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerinde fark önemli değildir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşlarına göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları arasında önemli bir fark yoktur. Her yaş grubundaki öğretmenler okul

müdürünün gösterdiği güdüleme davranışlarını yaklaşık aynı düzeyde algılamaktadırlar. Mesleğe yeni giren genç öğretmenlerle, meslekte uzun süre çalışmış olan ileri yaştaki öğretmenler arasında güdüleme davranışlarını algılamaları açısından fark olmaması öğretmenlerin yaşlarına göre gereksinmelerinin karşılanma düzeyleri ve iş doyumları arasında bir farklılığın olmadığını göstergesi olabilir. Eğer gereksinmelerinin karşılanma düzeylerinde önemli bir farklılık olsaydı bir grubun algısı diğerlerine göre daha düşük veya yüksek olabilirdi (Şahin, 1997).

Aksu (1994)' nun araştırmasında elde ettiği bulgu da bu bulguyu destekler niteliktedir. Bulguya göre öğretmenlerin okul müdürlerinin etkililiğini algılamaları ile buldukları okuldaki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine yönelik beklentileri çok yüksek düzeydedir. Öğretmenler okul müdürlerinin örgütlenme sürecine ilişkin davranışları sürekli göstermesini istemektedirler.
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentileri onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, görev alanlarına ve mezun oldukları okul türüne göre önemli bir fark göstermemektedir.

Yaş gruplarına, cinsiyetlerine, kıdemlerine, görev alanlarına ve mezun oldukları okul türüne göre öğretmenlerin müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin beklentilerinde önemli bir fark görülmemesi örgütlenme davranışları konusunda aynı beklenti düzeyini sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre öğretmenler müdürlerinden okul içinde amaç birliğinin sağlanması, okul amaçlarının açık ve net olarak açıklanması, öğretmenlere bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verilmesi, öğretmenlerin kararlara katılmasının sağlanması, elverişli çalışma ortamının sağlanması gibi önemli örgütlenme davranışlarını göstermelerini istediklerini söyleyebiliriz.

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerine yönelik algı ve beklentileri arasında önemli bir fark görülmektedir. Öğretmenlerin algı düzeyleri beklenti düzeylerine göre daha düşük düzeyde bulunmaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerin bekledikleri düzeyde örgütlenme davranışı gösterememektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütlenme becerilerini uygulama sıklığına ilişkin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık görülmektedir. Öğretmenlerin söz konusu davranışlara ilişkin beklentileri oldukça yüksek düzeydedir. Algı düzeyleri ise beklenti düzeyine göre oldukça düşüktür. Öğretmenler okul müdürlerini örgütlenme becerilerini olması istediklerinden daha az düzeyde gerçekleştirdikleri görüşünde birleşmektedirler.

Öğretmenler, okulun çevreye dönük eylemlerinin daha etkin olmasını istemekte ve müdürlerin düşük derecede yeterlikler ile düzenleyebileceklerine inandıkları okul-çevre ilişkilerinde, müdürlerden daha yüksek düzeyde yeterlikler beklemektedir. Öğretmenlerin değerlendirmesince, müdürler yüksek derecede göstermeleri gereken ve böyle gösterdikleri yeterlik alanları bakımından, madde ve insan öğelerine dengeli bir ağırlık vermektedirler. Fakat gene öğretmen beklentilerine göre okulun içinde ve dışında olumlu bir hava yaratmak ve bunu daha etkin bir personel politikası ile desteklemek bakımından, müdürlerin göstermekte oldukları yeterlikler düşük düzeydedir (Bursalıoğlu, 1981).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 1994).

Öneriler

1. Araştırma sonuçlarından görüldüğü gibi okul müdürleri en önemli yönetim süreçlerinden olan örgütlemeyi yeterli düzeyde uygulayamamaktadır. Bu nedenle okul müdürlerine eğitim yönetimi alanında hizmet içi programları acil olarak uygulanmalıdır. Hatta bu alanda görev yapabilmek için lisans ve lisans üstü eğitim zorunlu hale getirilmelidir.
2. Okul müdürleri; sahip oldukları okulu insan ve madde kaynakları ile bir bütün olarak görmeli ve değerlendirmelidir. Bunun için okul müdürleri, öğretmenlerin bireysel gereksinmelerini iyi incelemeli, özlük haklarına önem vermeli, okulda iyi bir iletişim ağı kurmalı, öğretmenlere kararlara katılma fırsatı tanınmalıdır. Böylece öğretmenlerin okul amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birlik ve beraberlik içinde çalışmalarını sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırmada okul m¼d¼rlerrinin ¼rg¼tleme davranışları g¼sterme d¼zeyleri ¼ğretmenlerin g¼r¼řlerine g¼re incelenmiştir. Başka bir araştırma ile okul m¼d¼rlerrinin bu alanda g¼sterdięi ve g¼stermesi gerektiğini d¼ř¼nd¼ę¼ davranışları, okul m¼d¼rlerrinin kendi g¼r¼řlerine başvurularak incelenebilir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter-BUDAK, G¼lay (1994). **İşletme Y¼netimi**, İstanbul: Beta Yayınları.

AKSU, Ali (1994). **Okul M¼d¼rlerrinin Etkililiği ve Okul İklimi**, Malatya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, İn¼n¼ Üniversitesi.

AYDIN, Mustafa (1994). **Eğitim Y¼netimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

BARANSEL, Atilla (1993). **Çağdaş Y¼netim D¼ř¼ncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Y¼netim ve ¼rg¼t Teorileri**, İstanbul: Avcıol Yayınları, 3.Baskı, Cilt 1.

BULUÇ, Bekir (1996). "**Eğitim Y¼netimi Dergisi**", ¼nder Matbaası, Yıl: 2, Sayı: 4.

BURSALIOğLU, Ziya (1981). **Eğitim Y¼neticisinin Yeterlikleri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

____ (1994). **Okul Y¼netiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem Yayınları.

EREN, Erol (1996). **Y¼netim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 3.Baskı.

ERT¼RK, M¼min (1995). **İşletmelerde Y¼netim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

KAHRAMANOğLU, Ertan (1990). **Genel Liselerdeki Y¼netim Uygulamalarının Çağdaş Y¼netim Anlayışı Açışından Değerlendirilmesi**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

şAHİN, Semiha (1997). **İlk¼ğretim Okulu ¼ğretmenlerinin Okul M¼d¼rlerrinin G¼d¼leyici Davranışları G¼sterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri**, İzmir: Dokuz Eyl¼l Üniversitesi, Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi.

TANRIOğEN, Abdurrahman (1994). **Eğitim Y¼netimi Ders Notları**, İzmir.

TORTOP, Nuri-AYTAÇ, Burhan- İSBİR, G.Ey¼p (1993). **Y¼netim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları.