

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2005, C.10, S.2 s.307-326.

YÖNETSEL ETKİLİLİK: OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETSEL ETKİLİLİĞİN ASTLARLA İLİŞKİLER BOYUTU

MANAGERIAL EFFECTIVENESS: IN SCHOOL ADMINISTRATION DIMENTION OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF RELATIONSHIPS WITH SUBORDINATES

Yrd.Doç.Dr.Selma KARATEPE*

ÖZET

Yönetisel etkililik; yöneticilerin kendi kendini geliştirmesinde, örgütlerin gelişiminde ve sonuç olarak; modern toplumun gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesinde hayati önem taşımaktadır.

Yönetimde etkili olmak, yöneticilerin asli görevidir. Ancak, yöneticinin etkili olması sadece bilgi açısından yeterli düzeyde olmasına bağlı değil; aynı zamanda bilgisini astları ile paylaşacak bir iletişim becerisine sahip olmasına, astların çalışmalarını yönlendirebilmesine ve elde edilen verimliliği takdir edebilmesine bağlıdır.

ABSTRACT

Managerial effectiveness carries vital importance for managers to develop their managerial skills, for development of organizations and by conclusion for realizing the modern community and its continuity.

To be effective in administration is the essential mission of managers. But; being an effective manager is not only related to have enough knowledge. It is also related to have a communication capacity to share their knowledge with their subordinates, to guide their subordinate's performance, and to appreciate the subordinate's successes.

Yönetisel etkililik, bilgi paylaşımı, takdir etme
Managerial effectiveness, knowledge sharing, appreciation

1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ

1.1. Yönetim Kavramı ve İşlevleri

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından

* İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmektedirler¹. Bütün bu çeşitliliğe karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı; "işlerin insanlar aracılığı ile yaptırılması sanatı"² tanımıdır. Ancak bu tanım yönetimi sadece sanata indirgemek ve bilim yanını eksik bırakmak gibi bir özelliğe sahiptir. Bu yüzden daha kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse; yönetim "örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkili ve düzenli bir şekilde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir".³

Bu sürecin başlıca aşamaları ise; planlama, örgütlenme, emir-komuta (yürütme), eşgüdüm ve denetimdir.⁴ Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanı sıra, örgütün işbirliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri yani; kaynakların bir araya getirilmesi, eşgüdüm sağlanması, yöntemlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi fonksiyonlarını kapsamaktadır.

1.2. Yönetici Kavramı ve Özellikleri

Yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, ham madde, malzeme ve makine gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim ve uyumlaşma sağlayan kişidir.⁵

Kamu yönetimi sözlüğünde yönetici; "bir örgütte bir birimin yada hizmetin sorumlusu olarak görev yapan, göreviyle ilgili kararlar alan, gözetim ve denetimde bulunan kişi"⁶ olarak tanımlanmaktadır.

Leawitt yönetimin içeriği ve yöneticilerin gerçekleştirdikleri yönetsel işler hakkında dört anahtar fikir önermektedir.⁷

1. Yönetim, her zaman bir takım etkileri ve yerine getirilmesi gereken faaliyetleri içerir.
2. Yönetim, bir çok problemin çözümünü içerir.
3. Yöneticiler, problemleri saptamak zorundadırlar ve bunun için aktif rol almaya gereksinim duyarlar.
4. Yöneticiler bağımsız gibi görünmelerine rağmen bağımlı bir pozisyonda bulunmaktadırlar.

Yöneticiler belirtilen bu özellikleri taşıyabildikleri sürece, örgüt için "insanları aynı amaç doğrultusunda harekete geçiren niteliklere sahip olmak"⁸

1 Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta yayınları, İstanbul, 1999, s.12

2 Tengiz ÜÇÖK, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993, s.5

3 RUE, LESLIE W. ve LYOD L. BYARS, **Management Theory and Application**, Richard D. Irvın, Homewood,1980, nakleden ; ÜÇÖK, s.5

4 Ömer PEKER, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayını No: 258, Ankara, 1995, s. 75

5 Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta yayıncılık, İstanbul, 2001, s.7

6 Ömer BOZKURT, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, (Ed. Ömer BOZKURT, Turgay ERGUN ve Seriya SEZEN) TODAİE Yayını No: 283, Ankara, 1998, s .265

7 Derek TORRINGTON, Laura HALL, **Personnel Management**, Prentice Hall International, London, 1987, s.392

8 Nuri TORTOP, Eyüp İSBİR ve Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara, 1999, s.118

anlamında kullanılan "liderlik" özelliklerine de sahip olacaktır. Yönetici için bu konumda olmak yönetmel başarıda çok önemli bir aşamadır.

Yönetim faaliyetlerinin iki ayrı yönü bulunmaktadır. Birincisi; yapılacak işler, ikincisi ise; bu işi yapacak kişilerdir. Hangi konumda olursa olsun, etkili bir yönetici iş merkezlidir ama aynı zamanda personel ile de ilgilidir, birini dışlayarak diğerini önemseyemez.⁹

2. YÖNETSEL ETKİLİLİK

2.1. Etkililik Kavramı

Verimliliğini artıran bir örgüt, yaşayan bir sistem olarak, kesinlikle etkililiğini de artırmaktadır. Bununla birlikte, verimlilik ölçeği tüm örgütsel çözümleme amacı için yetersizdir; örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Verimlilik öncelikle örgütün iç yaşamının bir ölçeğidir ve örgütün ekonomik ve teknik yönleriyle ilgilidir. Ancak, örgütlerin karlılığı ve bütün insan örgütlerinin yaşamlarını sürdürme şansı yalnızca verimlilik ve sistem iç düzeni ve gerçekleşmesi düşünceleri ile sağlanamaz; bunlar örgüt-çevre alış-verişlerinin lehte oluşu ile de belirlenirler.¹⁰

İnsanlar gibi örgütlerin amacı da etkili olmaktır. Etkililiğin anlamı amacın, istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün etkili ve yeterli olması gerekir. Etkililik yada yeterlilik, insanın örgütün amacına ulaşabilecek derecede güçlü ve bu konuda çaba içinde olması¹¹ anlamında kullanılmaktadır. Örgütün etkili olabilmesi için, tüm alt sistemlerin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen kesimini gerçekleştirmeleri gerekir. Örgütleri oluşturan öğelerin başında bireyler gelmektedir. Örgütün etkililiği, üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevidir. Argyris'e göre; örgütsel etkililik ile bireysel dinçlik arasında tam bir bağıntı vardır. Doyum içinde olan bireylerin oluşturdukları örgütlerin daha başarılı oldukları saptanmıştır; fakat etkililik,örgüt üyelerinin kişiliklerini, gelenek ve göreneklerini, sorun çözme yeteneklerini ve algılama biçimlerini içeren etmenler dizisi ile de yakından ilgilidir. Argyris, örgüt yapısını, amaç ve çevresel etmenleri ihmal etmemekle birlikte, etkililikle birey arasında önemli bir ilişki kurmaktadır.¹²

Ancak, örgütleri değişikliklere adapte olabilen sorun çözücü, organik yapılar olarak kabul ettiğimizde, etkenlikleri konusunda bazı ilkelere ulaşmamız gerekmektedir. Bu ilkelere ulaşırken; örgütsel etkenlik veya

9 Richard M. HODGETTS, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, 5. Basımdan Çeviri, (Çevirenler: Canan ÇETİN, Esin CAN MUTLU) Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.5

10 Daniel KATZ, Robert L.KAHN, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** (Çevirenler: Halil CAN, Yavuz BAYAR), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 167, Ankara, 1977, s.176

11 İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 111, Ankara, 1982, s.29

12 Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü yayını No: 252, Ankara, 1993, s.2

doyum için yapılacak tek bir ölçüm veya alınacak tek bir ölçü, örgütün ve örgütsel performansın tek bir zaman aralığında ve tek bir kriterle değerlendirilmesi anlamına gelecek ve yeterli olmayacaktır. Bunun yerine Bennis, aşağıda verilen üç sıhhat ölçütünü ortaya atmıştır:¹³

1. Çevreye uyabilme: Değişen çevresel isteklere esnek bir şekilde tepkide bulunma ve sorunları çözme yeteneği,
2. Benlik duygusu: Örgütün kendisinin ne olduğu, ne gibi hedefleri bulunduğu ve neler yapacağı yolundaki bilgi ve sezgileri,
3. Gerçeği test etme kapasitesi: Özellikle, örgütün işleme bakımından önem taşıyan çevrenin özelliklerini doğru olarak araştırma, algılama ve yorumlama yeteneği.

Dördüncü bir ölçüt de, uygulamada diğerlerini destekler nitelikte olan; örgütün alt bölümlerindeki "bütünleşme" halidir. Örneğin, Argyris için bu temel bir ölçüttür. Daha öncede belirtildiği gibi, Argyris, araştırmalarının büyük bir kısmını bireysel ihtiyaçlarla örgütsel amaçlar arasında bütünleşmeye yol açacak koşullarla ilgili bir teori oluşturmaya hasretmiştir.¹⁴ Aynı şekilde, McGregor da, kişisel ve örgütsel amaçların bütünleşmesi konusunda aynı duyarlılığı göstermektedir.¹⁵

2.2. Yönetimsel Etkililik Kavramı ve Önemi

Peter F. Drucker'e göre etkililik; "herhangi bir kişi veya herhangi bir amaç için belirlenen sonuçların başarılması ile ilgili"¹⁶ bir kavramdır.

Machin ve Stewart'da etkililiği şöyle tanımlamaktadır; "gereksinim duyulan öncelikleri esas alarak uygun zaman, miktar ve kalitede çıktı elde edilmesidir".¹⁷

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi kısaca etkililik bir girişimin amacının istenilen ölçüde gerçekleştirilmesidir. Özetle bir eylem istenilen bir amaca ulaştırılıyorsa etkilidir. Bu durumda amacın gerçekleştirilme derecesi¹⁸ etkililiğin ölçütüdür.

Yönetim konusunda önemli bir değere sahip olan yönetimsel etkililik, yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir etkililik şeklidir. Bradie ve Bennet yönetimsel etkililiği "hedeflenen amaçlar ile gösterilen performans arasındaki ilişki"¹⁹ olarak özetlemektedirler.

13 Edgar H. SCHEIN, **Örgütsel Psikoloji**, (Çevirenler: Aylin SAĞTÜR, Şan ÖZ-ALP), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 167, Eskişehir, 1978, s.122

14 C. ARGYRIS, **Integrating the Individual and the Organization**, New York :Wiley, 1964, nakleden; SCHEIN, s.123

15 D.M. MCGREGOR, **The Human Side of Enterprise**, New York: Mc Graw-Hill, 1960, nakleden; SCHEIN, s.123

16 Peter F. DRUCKER, **Etkin Yöneticilik**, Eti yayınları, İstanbul, 1994, s.55

17 J.L.J. MACHIN, R. STEWARD, **Directions For Future Ressearch Into Managerial Effectiveness İn Towards Managerial Effectiveness**, 1988, s 141

18 Chaster BARNARD, **The Function of The Exucitive**, Massachussets Harvard University Press, Cambridge, 1996, s.19

19 William J. REDDIN, **Managerial Effectiveness**, Mc. Graw Hill Book Company,London, 1970, s.4

Yönetmel etkililiğin ölçümü ise karmaşık bir konudur. Yönetim konusundaki yazında yönetmel etkililiğin ölçümü için esaslar veya kriterler konusunda görüş ayrılıkları vardır. Bununla birlikte Peter F. Drucker etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığından bahsetmektedir.²⁰

1. Etkili yöneticiler zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler.
2. Etkili yöneticiler kendilerine somut hedefler seçerler.
3. Etkili yöneticiler sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları işlere girişmezler.
4. Kendilerine öncelikler seçer ve önceliğe ilişkin aldıkları kararlarını korurlar.
5. Etkili yöneticiler etkili bir kararın, mutlaka aynı düşüncede olmaktan çok, birbirleriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Yöneticinin etkililiği, bulunduğu konunun gerektirdiği çıktıların elde edilme derecesi ile ölçülebilir. Bu durumda yönetmel etkililik, yöneticinin birlikte çalıştığı kişilerin etkinliğiyle de belirlenebilmektedir.²¹

Yapılan çalışmalarda, yönetmel etkililiğine göre yöneticiler “etkili” ve “etkisiz” olarak ayrılmış ve özellikleri de aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.²²

Etkili yöneticilerin yönetmel özellikleri:

- Ayrıntıya boğulmaktan kaçınır ve bütünle ilgilenirler,
- Diğer yöneticilerle iletişime açıktırlar ve bu iletişim sadece kendi alanlarındaki yöneticilerle değil, örgütteki bütün yöneticilerle ilgilidir,
- Esnekler ve gerekiyorsa kurallarını değiştirebilirler,
- İş performansı üzerinde etkisi az olan personel davranışları ile ilgilenmek yerine personelin iş etkinliği ile ilgilenirler.

Etkisiz yöneticilerin yönetmel özellikleri:

- Ayrıntıya boğulurlar ve bütünü göremezler,
- İşlerinde çok fazla detayla ilgilenmekten dolayı olayları geniş açıdan göremezler, bu nedenle de muhakeme güçleri sınırlıdır,
- Diğer yöneticilerle iletişimden kaçındıkları için kendisi dışındakileri anlamaları zordur,
- Esnek değildirler ve uyguladıkları kurallar başarısızlığa neden olsa bile, asla değiştirmezler,

20 DRUCKER, s.33

21 John CABELL, Marvin DUNNETTE, Edward E. LAWLER, **Managerial Behaviour Performance and Effectiveness**, Mc.Graw Hill, New York, 1970, s.7 nakleden, Semra YALÇIN, “Yönetici Etkinliği - Örgüt Yapısı İlişkileri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, s.43

22 Peter COMMOCK, V. NILAKANT, Stephan DARKIN, “Developing A. Lay Model of Managerial Effectiveness, A Social Constructionst Perspective”, **Journal of Management Studies**, 32/4,

- Personelinin iş etkinliği ile ilgilenmek yerine personelin iş performansı üzerinde daha az etkisi olan önemsiz davranışlarla uğraşırlar.

3. OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETSEL ETKİLİLİK

3.1. Okul Yönetimi Kavramı ve Ögeleri

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl ki; yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.²³ Bu durumda, eğitim yönetimi ise; "insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak amacıyla madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma süreci"²⁴ dir.

Bu süreçte üç önemli insan gücü kaynağı söz konusudur. Bunlar,²⁵ yönetici, öğretmen ve öğrenci'dir. Öğrenci; istenen nitelikleri kazanması için eğitim sürecinde işlenen kaynak, öğretmen; insan kaynaklarını işleyen diğer bir kaynak, eğitim yöneticisi ise; işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yöneten nihai kaynaktır.

Belirtilen bu üç insan kaynağı dışında okulun yönetim sürecini etkileyen başka ögeler de vardır. Bunlar okulun örgüt yapısında çalışan memurlar ve diğer personel ile okulun yapısında yer almayan ancak onu etkileyen veliler, çevredeki baskı grupları ve liderleri, iş piyasası ve merkezi örgütler gibi kurumlardır.²⁶

3.2. Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililik

Peter Copezio ve Dabra Morehouse, örgütlerde yönetmel etkililiğin göstergesi olarak dokuz unsurdan bahsetmektedir. Bunlar:²⁷

1. Haberleşme,
2. Planlama ve organizasyon,
3. Kişilerarası ilişkiler,
4. Karar verme,
5. Problem çözme,
6. Personel ile ilgilenme,
7. Yaratıcılık – yenilikçilik,
8. Takım çalışması,
9. Doğruluk ve dürüstlük ilkeleridir.

23 Ziya BURSALIOĞLU, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem yayınları, Ankara, 2000, s.5

24 Vehbi ÇELİK, *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem yayınları, Ankara, 2000, s.28

25 ÇELİK, s.29

26 BURSALIOĞLU, s.39

27 Peter COPEZIO, Dalara MOLEHOUSE, *Taking The Mystery Out of TQM*, Second Edition, National Press Pub., USA, 1995, s.122

Bu ilkelerin gerekleri yerine getirilebildiği derecede gerekleŖecek olan yönetmel etkililiğe doğrudan tesir eden bazı dıŖ faktörler de vardır. Bu faktörler Ŗunlardır:²⁸

- örgütün ekonomik, teknik ve sosyal özellikleri,
- örgütteki üstler ve astlar arasındaki iliŖkinin özellikleri,
- yöneticinin kiŖisel özellikleridir.

Bu faktörlerin örgütte alıŖanlar arasında bir uyum ve dengenin kurulması, sağlıklı ast-üst iliŖkisinin sağlanabilmesi ve giderek hizmetin niteliğinin iyileŖtirilmesi²⁹ açısından hayati bir öneme sahip olduğu bilinmektedir.

Bir örgüt olarak okulun yönetiminde de kuŖkusuz yukarıda belirtilen bütün unsur ve özellikler mevcuttur. Ayrıca, eğitim sisteminde ürünün insan kaynağı olması nedeniyle; Elton Mayo ile kendini gösteren insan iliŖkileri yaklaŖımında esas olan³⁰ ve temelde insanın değerine saygı düşüncesinden hareket ederek örgütsel amaçlarla bireysel ihtiyaçları bütünleŖtirmeye alıŖan; insanın eskiden sanıldığı gibi üretim sürecinin ikincil bir yönü değil, ana ögesi olduğunu belirten yönetim anlayıŖı³¹ okul yönetimlerinde daha fazla anlam kazanmaktadır.

Her yönetici gibi, okul yöneticisinin de yöneticilik sürecinde bazı problemlerle karŖılaŖması kaçınılmazdır. Bu problemleri azaltmak, yöneticinin teorik bilgi ve pratikteki başarılarına bağlıdır. Bu konudaki uygulamalar sadece eğitim yönetimi alanı ile sınırlandırıldığında başarı da sınırlı kalmaktadır. Okul yöneticisinin; iletiŖim, grup dinamiği, karar süreci, sistem analizi gibi alanlardan da geniŖ ölçüde yararlanması gerekmektedir.³² Bu nedenle, okul yöneticisinin eğitime doğrudan katkısı olan diğer yönetmel alanlarda da kendisini yetiŖtirmesi beklenmektedir

BaŖka bir deyimle, okul yöneticileri, yönetimlerinde etkililiği sağlamak istiyorlarsa, yönetim anlayıŖında ortaya çıkan geliŖmelere de ayak uydurmak zorundadırlar. İnsan odaklı yönetim anlayıŖının 1990'lardan itibaren ağırlığını hissettirmeye baŖlamasıyla birlikte liderlik yaklaŖımlarında da aynı yönde geliŖmeler yaŖanmıŖtır. Buna bağlı olarak geleneksel liderlik yerini deđiŖimci liderliğe bırakmıŖtır. Geleneksel liderlik, yöneticilerin personelin belirlenen iŖleri yapması ve örgüte bağlılık göstermesi için ödöl ve

28 Tamer KOÇEL, "Yönetmel Etkinlik ve Yönetim Labirenti", **İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 2, s.34

29 Yücel ERTEKİN, **Stres ve Yönetim**, TODAİE yayını, Ankara, 1993, s.3

30 Zeyyet SABUNCUOğLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi yayınları, Bursa, 1995, s.16

31 Cemal MIHçIOğLU, **Yönetimde İnsan İliŖkileri**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1985, s.17

32 Ziya BURSALIOğLU, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Yeniden DüzenlenmiŖ Altıncı Baskı, Pegem yayınları, Ankara, 1997, s.100

ceza kullanımını içermekteydi.³³ Bu yaklaşım çalışanları pasif unsurlar olarak değerlendirdiği için örgütsel büyüme açısından olumsuz etkilere sahiptir.³⁴

Değişimci liderlik sürecinde ise, yönetici; örgütün amacına ulaşması için personelin düşüncesinde ve değer yargılarında bir değişim yaratmaya çalışır.³⁵ Bu nedenle değişimci liderlik, iki yönlü ilişkiye dayalı bir süreçtir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, örgütlerde yönetsel etkililiği sağlamanın verimlilik üzerine olan etkilerinden yola çıkarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olarak seçilen, öğretim kurumlarında yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinin yönetsel etkililiklerine yansıma derecesinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bunu yaparken, C.Argyris ve D.M. McGregor'un "örgüt çalışanlarının örgütsel etkililiği belirlemede temel oldukları" teorisinden hareket edilmiştir. Nitekim Argyris; üretimin kısıtlanması, yıkıcı rekabet ve örgüt hedeflerinin zararına olarak işgörenlerin kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için örgüte yabancılaşmalarını sıhatsızlık ve zaaf unsurları olarak kabul etmektedir.³⁶

Aynı şekilde, ünlü yönetim bilimci Barnard da çalışmalarında üst yöneticilerin yönetim işlevleri arasında özellikle; işgörelere yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel iletişimin ve işbirliğinin önemine değinmektedir.

Barnard "The Functions of the Executive" isimli eserinde örgütsel süreci "iki veya daha fazla insanın aktivitelerini bilinçli olarak koordine eden bir sistem" olarak tanımlamış ve bu yapı içinde üst yöneticinin sistemin işbirliği çabalarını sürdürmesi gereken insan olarak en stratejik faktör olarak kabul etmiştir. Barnard'a göre; tüm yönetim süreci üç ana yönetici fonksiyonu yoluyla gerçekleştirilmektedir. Üst yöneticinin süreç içerisinde gerçekleştirmekten sorumlu olduğu üç fonksiyon şunlardır:³⁷

1. Bir iletişim sisteminin kurulması ve korunması işlevi,
2. Organizasyonun işgörelere mümkün olunan yüksek faydayı elde etmek için etkili ve gerekli kazanımların sağlanması işlevi,
3. Kurumun amaç ve hedeflerinin formüle edilmesi işlevi.

Nitekim, McGregor'un teorisine göre; yönetim insana ilişkin bazı geçerli varsayımlar üzerine kurulu bir uygulamaya geçtiğinde, örgütsel

33 R.M. KANUNGO, M. MENDONCA, *Ethical Dimension of Leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage, 1996, s.59

34 R. Amada GRUNSTEIN, *Physician Patient Relationship as an Educational Experians, Humane Medicine*, 1991, s.25

35 J. E. ROUCHE, G. A. BAKER, R. R. ROJE, *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community*, College Press, Washington, 1989, s.38

36 SCHEIN, s.123

37 HODGETTS, s.33

bütünleşme sağlanmış ve dolayısıyla daha yüksek seviyede bir etkinliğe ulaşılmış³⁸ olacaktır.

Sonuç olarak, belirtilen bu özellikleri ve önemi nedeniyle bu araştırmaya konu olan okullarda, yönetmelik etkililik “bireysel ihtiyaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki bütünleşmeyi sağlayacak ve etkililiği artıracak koşulların varlığı ve bu koşulların yöneticilerin kişisel ve yönetmelik özellikleri çerçevesinde astlarıyla bire-bir ilişkileri”ne olan yansımaları esas alınarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.2. Problem Cümlesi

Malatya’daki Ortaöğretim kurumlarında, yönetici konumunda bulunan personelin astlarıyla olan ilişkileri, yönetmelik açıdan hangi düzeydedir? Bu ilişkilerin, yöneticilerin etkili yönetmelik faaliyetleri sunması açısından ortaya çıkardığı sonuçlar nelerdir?

4.3. Araştırmanın Sayıtları:

1. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket tekniğinin güvenilir ve geçerli bir yöntem olduğu varsayılmıştır.
2. Personelden bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket sorularına verilen cevapların güvenilir ve geçerli oldukları varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, okul yöneticilerinin çalışma ortamı içerisinde astlarıyla ilişkiler boyutunu oluşturan ve onların yönetmelik etkililiğini belirlediği düşünülen toplam dört “bağımsız değişken” saptanmıştır. Bu değişkenler şunlardır:

1. Yöneticilerin personeli ile iletişim kurma düzeyi
2. Yöneticilerin personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme düzeyi
3. Yöneticilerin personelinin dinleme ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi
4. Yöneticilerin personeli ile olan ilişkilerinde açık sözlü olma düzeyi

Diğer yandan, düzeyini yukarıda belirtilen bağımsız değişkenlerin belirlediği kabul edilen ve araştırmada da yöneticilerin yönetmelik etkililiğinin göstergesi niteliğine sahip olan toplam altı tane “bağımlı değişken” belirlenmiştir. Bu değişkenler şunlardır:

1. Yöneticilerin personelinin yönlendirmede başarılı olma düzeyi
2. Yöneticilerin personeline yetki ve sorumluluk verme düzeyi
3. Yöneticilerin personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama düzeyi yeterli olma düzeyi

38 SCHEIN, s.123

4. Yöneticilerin personelinden beklediği yüksek başarı standardı konusunda ısrarlı olma düzeyi
 5. Yöneticilerin kararların verilmesi aşamasında personelinin katılımını cesaretlendirme düzeyi
 6. Yöneticilerin başarılı olan personelini ödüllendirme düzeyi
- Buna göre, bağımlı değişkenlerin her birinin, bağımsız değişkenlerin her birisi ile ilişkilerinin bulunduğunu kabul eden; toplam 24 hipotez belirlenmiştir.

4.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırma sadece, Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçe İlköğretim ve Ortaöğretim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan ve bu araştırmanın yapıldığı Mayıs-2003 tarihinde bu görevi sürdürmekte olan yöneticileri kapsamaktadır.

4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün merkez ilçe kadrosuna bağlı; İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında çalışan toplam; 324 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Tam sayım yöntemi ile evren üzerinde çalışmanın zorlukları nedeni ile örneklem yolu tercih edilmiştir. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu istatistiksel tekniklerle hesaplanan örneklem hacmini oluşturan yöneticiden geri dönen 105 anket formundan, standartlara uygun olarak cevaplandırılan 94 anket formu değerlendirmeye esas alınmıştır.

4.7. Veri Toplama ve Analiz

Veriler, anket yolu ile elde edilmiştir. Anketlerin cevaplandırılmasında yüz-yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

Anket yoluyla elde edilen veriler SSPS 10.0 programında işlenmiş ve araştırmanın amacına uygun istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde frekans dağılımı ve yüzdelerden yararlanılmış, değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında ki-kare testi kullanılmıştır. Değerlendirmelerden elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla açıklanmıştır.

4.8. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu araştırma kapsamındaki yer alan okul yöneticilerine yöneltilen sorularla elde edilen bulgular ve bunların analiz sonuçları aşağıya çıkartılmıştır.

4.8.1. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin ele alınan kişisel özelliklerinden yaş, konum, eğitim durumu ve yöneticilik süresini gösteren dağılımlar Tablo-1, Tablo-2, Tablo-3 ve Tablo-4'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1: Yöneticinin Yaşı

Yaş	Frekans	Oran
30 ve aşağısı	2	2.1
31-45 arası	33	35.1
46 ve yukarısı	59	62.8
Toplam	94	100.0

Tablo-1’de görüldüğü gibi; anket uygulanan 94 yöneticinin yarısından fazlası (% 62.8) 46 yaşın üzerinde olan bir grubu temsil etmektedir.

Araştırmada bu yaş grubunun çoğunluğu oluşturması, genç olmayan bu yöneticilerin bugün olduğu kadar geçmişteki uygulamalarına da gönderme yapılabilecek bir sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 2: Yöneticinin Konumu

Konum	Frekans	Oran
Müdür	24	25.5
Müdür Yardımcısı	70	74.5
Toplam	94	100.0

Tablo-2’deki duruma göre, anket uygulanan yöneticinin büyük bir bölümü (% 74.5) müdür yardımcısı konumundadır.

Bu durum, her okulda sadece bir müdür olmasına rağmen müdür yardımcısı sayısının genellikle birden fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, okullarda müdürlerden ziyade müdür yardımcılarının öğretmen ve diğer okul personeli ile daha fazla ilişkili olduğu düşünüldüğünde, anket uygulanan yöneticinin önemli bir oranının müdür yardımcılarında oluşması, araştırmanın da amacına uyan bir durum yaratmaktadır.

Tablo 3: Yöneticinin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans	Oran
Ön lisans	24	25.5
Lisans	66	70.2
Lisansüstü	4	4.3
Toplam	94	100.0

Tablo-3’den de görülebileceği gibi, anket uygulanan yöneticinin büyük bir bölümü (% 70.2) lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip bulunmaktadır. Ankette % 25.5’lik oran ise, ön lisans düzeyine denk gelen ve eskiden öğretmen yetiştiren Eğitim Enstitüsü mezunlarının oluşturduğu kesimi ifade etmektedir.

Tablo 4: Yöneticilik Süresi

Süre	Frekans	Oran
5 yıl ve aşağısı	14	14.9
6-10 arası	15	16.0
11 yıl ve yukarısı	65	69.1
Toplam	94	100.0

Tablo-4'e göre, yöneticilerin önemli bir bölümü (% 69.1) 11 yıl ve üzerinde olan bir yöneticilik süresine sahiptir.

Bu durum, kendisine anket uygulanan yöneticilerin büyük oranının mesleki tecrübeye sahip oldukları anlamına gelmektedir. Buna göre, bu araştırmada, aynı zamanda anket uygulanan yöneticiler açısından, uzun süreli ve kalıplaşmış diyebileceğimiz bir yönetim anlayışının sonuçları ölçülmüş olmaktadır.

4.8.2. Yöneticilerin Yönetmel Konulardaki Görüşlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında olan yöneticilerin astlarıyla iletişim kurabilme, astlarını yönlendirebilme, yeni yaklaşımlarına önem verme, astını dinleme ve tartışmaya açık olma, açık sözlü olma, yetki ve sorumluluk verme, duyarlılık aşılama, yüksek başarı konusunda ısrar etme, katılıma cesaretlendirme ve astlarını ödüllendirme derecesine ilişkin veriler Tablo-5'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 5: Yöneticilerin Yönetmel Konulara İlişkin Görüşleri

Yöneticiler. yönetmel konulara ilişkin görüşleri	Düşük		Orta		Yüksek		Toplam	
	Frk.	Orn %	Frk.	Orn %	Frk	Orn %	Fr	Or %
İletişim kurma derecesi	5	5.3	30	31.9	59	62.8	94	100.
Yönlendirme derecesi	1	1.1	58	61.7	35	37.2	94	100.
Yeni düş. önem verme der.	4	4.3	32	34.0	58	61.7	94	100.
Dinlemeye açık olma derecesi	3	3.2	34	36.2	57	60.6	94	100.
Açık sözlü olma der.	2	2.1	30	31.9	62	66.0	94	100.
Yetki-sorm. verme der.	4	4.3	60	63.8	30	31.9	94	100.
Duyarlık aşılama derecesi	3	3.2	62	66.0	29	30.9	94	100.
Yüks. Bşr. İsrar der.	25	26.6	45	47.9	24	25.5	94	100.
Katılıma cesaretlendirme der.	2	2.1	44	46.8	48	51.1	94	100.
Başarıyı ödül. Der.	14	14.9	55	58.5	25	26.6	94	100.

Tablo-5, okul yöneticilerinin astlarıyla iletişim kurmakta çok büyük sıkıntılar yaşamadıklarını göstermektedir. Anket uygulanan yöneticilerin % 62.8'i astlarıyla iletişim kurma derecesinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde işgörenler arası iletişimin önemi ve yönetmel etkililik için de vazgeçilmezliği dikkate alındığında bu sonuç daha fazla anlam

kazandırmakta ve orta derecede iletişim becerisine sahip olan yöneticilerden de bu yöndeki becerilerini artırmaları beklenmektedir.

Diğer yandan, yöneticilerin önemli bir bölümünün (% 61.7) astlarını yönlendirmede kendilerini orta derecede başarılı buldukları görülmektedir. Bu konuda yüksek düzeyde başarılı olduğunu düşünen yöneticilerin sayısı da azımsanmayacak bir orandadır (% 37.2).

Astarların yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme derecesi açısından, ankete katılan yöneticilerin yarısından fazlasının yüksek bir dereceye sahip oldukları görülmektedir (% 61.7). Bu durumda, anket uygulanan okullarda örgütsel yaratıcılığa uygun bir çalışma ortamının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya konulmasını ve yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesini teşvik eden hoşgörülü bir örgütsel iklimde beslenip gelişebilmektedir.

Anket uygulanan okul yöneticilerinin, % 60.6'sı, yüksek derecede astlarını dinleme ve konuları tartışmaya açık olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin yarısından fazlasının bu konuda gereken titizliğe sahip, duyarlı yöneticiler olması astların fikir ve düşünceleriyle okul yönetimine katkıda bulunabilecekleri sonucunu vermektedir. Bu durum önemlidir, çünkü; yöneticilerin yöneltil etkililiği sağlayabilmeleri, örgütlerde iki yönlü iletişime açık ortamlar yaratmalarına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu ortamların yaratılabilmesi için; yöneticinin her şeyden önce, çok iyi bir dinleyici olması gerekir. Zira, dinlemek iletişimin temelidir.

Tablo-5'den de görüldüğü gibi, yöneticilerin % 66' sı astlarına karşı açık sözlü olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin yöneltil anlamda iletişime açık yapıda olduklarını göstermektedir. Çünkü; örgütlerdeki başarılı iletişim sistemini besleyen faktörler, yönetimin bilgiyi ulaştırmaya yönelik olarak göstereceği hassasiyet, anlaşılabilirlik, inanılabilirlik ve haberleşmenin önündeki engelleri aşma konusunda gösterilecek titizlik gibi faktörlerdir.

Okul yöneticilerinin astlarına yetki ve sorumluluk verme konusunda çok yüksek olmayan orta dereceli bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir. Nitekim yöneticilerin % 63.8'i orta derecede yetki verme isteğine sahipken, % 31.9'u yüksek derecede yetki ve sorumluluk aktarma düşüncesine sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durumu, anket yapılan okulların devlet okulu olması ve yetkilerin yasalar-yönetmeliklerle kullanılıyor olması ile açıklamak mümkün olmakla birlikte, bazı yöneticilerin yetki aktarımında tutucu bir anlayışa sahip olmalarını da, önemli bir neden olarak kabul etmek gerekir. Oysa; etkin yöneticilerin bir takım yetki ve sorumluluklarını gerektiğinde alt basamaktakilere devredebilmesi beklenir. Bu sorumluluk zaman içinde işğöreni kişiliğine kavuşturup, çalışma isteğini de yükseltmektedir.

Aynı şekilde, yöneticilerin astlarına duyarlılık aşılama da orta derecede başarılı oldukları görülmektedir (% 66.0). Bu oran, yüksek derecede başarılı olduklarını belirtenler ile birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin % 96.9'unun; astlarının okuluna, görevlerine, sorumluluklarına ve çevresine duyarlı birer personel olması konusunda titiz davrandıkları anlaşılmalıdır.

Yöneticilerin, astlarının yüksek başarıyı yakalaması konusunda, düşük ısrar derecesine sahip oldukları görülmektedir (% 25.5). Bu durum, örgütlerin hedeflenen amaçlara ulaşma derecesi ile ölçülen yönetsel etkililikleri için gerekli olan ön şartlardan birisinin eksikliğini göstermesi bakımından önemlidir. Çünkü, örgütlerin başarısı çalışanların başarısının toplamına eşittir. Bu başarıyı ısrarla takip edip, sağlayacak olanlar ise; aynı zamanda iyi birer lider olması gereken, yöneticilerdir.

Tablo-5, okul yöneticilerinin astlarını kararların alınması aşamasında, bu sürece katılımlarını cesaretlendirme konusunda orta derecede bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir (% 51.1). Bu durum, daha önce de belirtildiği gibi, anket uygulanan okulların devlet okulu olması ve karar mercilerinin yasal kurullarla belirlenmiş olmasına bağlı olmakla birlikte; astların fikir, yaratıcılık, öngörü ve işbirliğinden yararlanmalarına engel bir durum yaratarak, okul adına etkililiği eksilten bir sonuç doğurmaktadır.

Son olarak; okul yöneticilerinin başarılı olan personelini ödüllendirme düzeyinde genel olarak başarılı oldukları gözlenmektedir. Tablodan da izlendiği gibi, yöneticilerin % 58.5'i orta, % 26.6'sı yüksek derecede ödüllendirme düzeyine sahiptirler. Bu durum, örgütlerde başarının devamı için gerekli olan motivasyonu sağlamak açısından önemlidir.

4.8.3. Ki-Kare Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada Ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır. Ki-kare'nin "değişkenler arasında bir bağıllık olmadığı"³⁹ hipotezine dayalı olan bağımsızlık testine göre; H_0 (yokluk) hipotezine karşılık, belirlenmiş olan H_1 hipotezlerimiz, test sonuçlarına göre değerlendirilmiş ve Tablo-6 aracılığı ile yorumlanmıştır.

Araştırmada tespit edilen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak saptamak amacıyla gerçekleştirilmiş olan Ki-kare test sonuçlarını gösteren Tablo- 6 da; % 5 anlamlılık düzeyinde, % 95 güvenirlilikte ve serbestlik derecesi (sd); 4 olanlar için aranan 9.49'lük tablo değeri ve serbestlik derecesi (sd); 2 olanlar için aranan 5.99'lük tablo değeri ile istatistiksel açıdan anlamlı olan, toplam 14 ilişki saptanmıştır. Diğer değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

39 Bilge ALOBA KÖKSAL, **İstatistik Analiz Metodları**, Genişletilmiş 4. Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1995, s.309

Tablo-6: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişki Derecesi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler			
	Personel İle İletilişim Kurma Düzeyi	Personelin Yeni Düşünce-Yaklaşımlarına Önem Verme Düzeyi	Personeli Dinlemeye Açık Olma Düzeyi	Personele Karşı Açık Sözlü Olma Düzeyi
Personeli Yönlendirme Düzeyi	33. 219*	24. 217*	31. 734*	48. 278*
Personele Yetki-Sorumluluk Verme Düzeyi	20. 141*	6. 706	11. 258*	19. 649*
Personele Duyarlılık Aşılama Düzeyi	24. 837*	30. 976*	41. 590*	18. 563*
Personelden Yüksek Başarı Bekleme Düzeyi	5. 325	6. 263*	4. 958	4. 025
Personelin Katılımlını Cesaretlendirme Düzeyi	13. 621*	6. 630	3. 789	7. 022
Başarılı Personeli Ödüllendirme Düzeyi	10. 339*	3. 490	2. 299	3. 984

*Aralarında ilişki bulunan değerler

1. Okul yöneticilerinin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile, personelini yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak; $33.219 > 9.49$ (sd: 4)

Bu durumda; H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 ve çok daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile yöneticilerin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile personelini yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile personeline yetki ve sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak; $20.141 > 9.49$ (sd: 4)

Bu durumda H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile yöneticilerin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile personeline sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

3. Okul yöneticilerinin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama yeterlilik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak; $24.837 > 9.49$ (sd:4)

Buna göre, H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile yöneticilerin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama yeteli olma düzeyi arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

4. Okul yöneticilerinin personeli iletişim kurma düzeyi ile kararların verilmesi aşamasında personelin katılımını cesaretlendirme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak; $13.621 > 9.49$ (sd:4)

Bu durumda, H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Buna göre; % 5 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile kararların verilmesi aşamasında personelin katılımını cesaretlendirme düzeyi arasında anlamlı ve kuvvetli sayılabilecek bir ilişki bulunmaktadır.

5. Okul yöneticilerinin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile başarılı olan personelin ödüllendirme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $10.339 > 9.49$ (sd:4)

Bu durumda, H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 anlamlılık düzeyinde, yöneticilerin personeli ile iletişim kurma düzeyi ile başarılı personelin ödüllendirme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

6. Okul yöneticilerinin, personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme düzeyi ile personelin yönlendirmede başarılilik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak; $24.217 > 9.49$ (sd:4)

Buna göre, H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile yöneticilerin personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme düzeyi ile personelin yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

7. Okul yöneticilerinin, personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme derecesi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $30.976 > 9.49$ (sd:4)

Bu durumda; H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Buna göre; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile yöneticilerin personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme derecesi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama düzeyi arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

8. Okul yöneticilerinin, personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme düzeyi ile personelin beklediği yüksek başarı standardı konusunda ısrarlı olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $6.263 > 5.99$ (sd:2)

Buna göre, Ho hipotezi red edilmiş, H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 anlamlılık düzeyinde, yöneticilerin personelinin yeni düşünce ve yaklaşımlarına önem verme düzeyi ile personelinin beklediği yüksek başarı standardı konusunda ısrarlı olma düzeyi arasında anlamlı ancak güçlü olmayan bir ilişki bulunmaktadır.

9. Okul yöneticilerinin personelinin dinlemeye ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi ile personelinin yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $31.734 > 9.49$ (sd:4)

Bu durumda Ho hipotezi red edilmiş ve H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile, yöneticilerin personelinin dinlemeye ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi ile personelinin yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı ve oldukça kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

10. Okul yöneticilerinin personelinin dinlemeye ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi ile personeline yetki ve sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $11.258 > 9.49$ (sd:4)

Buna göre, Ho hipotezi red edilmiş, H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani, % 5 anlamlılık düzeyinde, yöneticilerin personelinin dinlemeye ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi ile personeline yetki ve sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

11. Okul yöneticilerinin personelinin dinlemeye ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa: $41.590 > 9.49$ (sd:4)

Bu durumda Ho hipotezi red edilmiş ve H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile, yöneticilerin personelinin dinlemeye ve konuları onlarla tartışmaya açık olma düzeyi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama düzeyi arasında anlamlı ve oldukça kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

12. Okul yöneticilerinin personeline karşı açık sözlü olma düzeyi ile personelinin yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $48.27 > 9.49$ (sd: 4)

Bu durumda, Ho hipotezi red edilmiş, H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Buna göre; % 5 ve daha küçük anlamlılık düzeylerinde bile, yöneticilerin personeline karşı açık sözlü olma düzeyi ile personelinin yönlendirmede başarılı olma düzeyi arasında anlamlı ve çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır

13. Okul yöneticilerinin personeline karşı açık sözlü olma düzeyi ile personeline yetki ve sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $19.649 > 9.49$ (sd:4)

Bu durumda, H_0 hipotezi red edilmiş, H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 anlamlılık düzeyinde, yöneticilerin personeline karşı açık sözlü olma düzeyi ile personeline yetki ve sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

14. Okul yöneticilerinin personeline karşı açık sözlü olma düzeyi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama da yeterli olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İstatistiksel olarak gösterilecek olursa; $18.563 > 9.49$. (sd:4)

Buna göre, H_0 hipotezi red edilmiş ve H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani; % 5 anlamlılık düzeyinde, yöneticilerin personeline karşı açık sözlü olma düzeyi ile personeline belirli bir amaç duyarlılığı aşılama da yeterli olma düzeyi arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

5. SONUÇ

Peter .F.Drucker'e göre, "etkili bir yönetim; bütün yöneticilerin görüş ve çabalarını ortak bir amaca yöneltmelidir. Birey olarak yöneticinin kendisinden nelerin beklenmesi gerektiğini anlamasını sağlamalıdır. Etkili bir yönetim anlayışı; üst kademedeki yöneticinin, astlarının kendisinden neler beklediğini anlamasını da kapsamakta ve bu durum, bir yandan yüksek standartlara sahip bir performansı özendirirken, diğer yandan yöneticinin araçları kendi amaçları için değil örgütsel performansın hedefleri için kullanımını sağlamaktadır."⁴⁰

Bu açıklamalar ışığında, örgütlerde yönetsel etkililiğin;

- yöneticilerin astları ile iletişim kurabilmesine,
- yöneticilerin astlarını yönlendirebilmesine,
- yöneticilerin astlarına yetki ve sorumluluk devrederek yönetsel gelişimine katkıda bulunabilmesine,
- yöneticilerin, astlarının duyarlılığını geliştirerek sorumluluk sahibi birer personel olmasını sağlayabilmesine,
- yöneticilerin örgütün etkililiği için gereken performansı sağlayan personelini takdir edebilme yeteneğine sahip olmasına

bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu düşüncelerle gerçekleştirilmiş olan bu araştırmada, sonuç olarak; yöneticilerin kişisel ve yönetsel özellik ve yeteneklerinin onların astları ile olan ilişkilerini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Başka bir deyimle, araştırmaya konu olan Malatya İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün merkez ilçe kadrosuna bağlı bulunan İlköğretim ve Ortaöğretim okul yöneticilerinin; iletişim kurabilme, yeni düşünce ve yaklaşımlara önem verme, astlarına karşı açık sözlü olma ve onları dinlemeye

⁴⁰ Peter F. DRUCKER, **The Practice of Management**, London, Heinemann, 1955, nakleden; Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s.145

açık olma gibi yöneticilikte oldukça önemli olan kişisel özelliklere sahip olmaları, onların astı konumundaki personelini yönlendirme, yetki ve sorumluluk verme ve duyarlılık hissini geliştirme gibi yönetsel özelliklerini de doğrudan etkileyerek, okul yönetiminde yönetsel etkililiğin istenen düzeyde olmasına katkıda bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

1. BARNARD, Chaster, **The Function of The Executive** , Massachussets Harvard University Press, Cambridge, 1996
2. BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yöneltilimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No: 111, Ankara, 1982
3. BOZKURT, Ömer, **Kamu Yöneltilimi Sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)**, TODAİE Yayını No: 283, Ankara, 1998
4. BURSALIOĞLU, Ziya, **Eğitim Yöneltiliminde Teori ve Uygulama**, Yeniden Düzenlenmiş Altıncı Baskı, Pegem Yayınları, Ankara, 1997
5. BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yöneltiliminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayınları, Ankara, 2000
6. CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayını No: 252, Ankara, 1993
7. COMMOCK, Peter, V. NILAKAN, Stephan DARKIN, “Developing A Lay Model of Managerial Effectiveness, A Social Constructionst Perspective **Journal of Management Studies**, 32/4, 1995
8. COPEZIO, Peter, Dalara MOLEHOUSE, **Taking The Mystery Out of TQM**, Second Edition, National Press Publication, USA, 1995
9. ÇELİK, Vehbi, **Okul Kültürü ve Yöneltilimi**, Pegem Yayınları, Ankara, 2000
10. DRUCKER, Peter, F., **Etkin Yöneltilicilik**, Eti Yayınları, İstanbul, 1994
11. EREN, Erol, **Yöneltilim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayınları , İstanbul, 2001
12. ERTEKİN, Yücel, **Stres ve Yöneltilim**, TODAİE Yayını No: 253, Ankara, 1993
13. GRUNDSTEIN, R. Amada, **Physician Patient Relationship as an Educational Experians, Humane Medicine**, 1991
14. HODGETTS Richard M., **Yöneltilim-Teori, Süreç ve Uygulama-**, 5. Basımdan Çeviri, (Çevirenler: Canan ÇETİN, Esin CAN MUTLU), Der Yayınları, İstanbul, 1997

15. 15. KANUNGO, R.M., M. MENDONCA, **Ethical Dimension of Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996
16. 16. KATZ, Daniel , Robert L.KAHN, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çevirenler: Halil CAN, Yavuz BAYAR), TODAİE Yayınları No: 167, Ankara, 1977
17. 17. KOÇEL, Tamer, “Yönetimsel Etkinlik ve Yönetim Labirenti” **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 2
18. 18. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999
19. 29. KÖKSAL, Bilge Aloba, **İstatistik- Analiz Metodları**, Genişletilmiş 4. Baskı, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1995
20. 20. MACHIN, J.L.J., R. STEWARD, **Directions For Future Research Into Managerial Effectiveness in Towards Managerial Effectiveness**, 1988
21. 21. MIHÇIOĞLU, Cemal, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1985
22. 22. PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları No: 258, Ankara, 1995
23. 23. REDDIN, William J., **Managerial Effectiveness**, Mc. Graw Hill Book Company, London, 1970
24. 24. ROUCHE, J. E., BAKER, G.A., ROJE, R. R., **Shared Vision: Transformational Leadership in American Community**, College Press, Washington, 1989
25. 25. SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa, 1995
26. 26. SCHEIN, Edgar H., **Örgütsel Psikoloji**, (Çevirenler: Aylin SAĞTÜR, Şan ÖZ-ALP), Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No: 167, Eskişehir, 1976
27. 27. TORRINGTON, Derek, Laura HALL, **Personnel Management**, Prentice Hall International, London, 1987
28. 28. TORTOP, Nuri, Eyüp İSBİR ve Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999
29. 29. ÜÇÖK , Tengiz , **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara , 1993
30. 30. YALÇIN, Semra “Yönetici Etkinliği - Örgüt Yapısı İlişkileri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul