

OKUL YÖNETİCİLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİCİLİK TUTUMLARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

İrfan ERDOĞAN (*)

ÖZET

Bu araştırmada okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile yönetsel tutumları arasındaki ilişki araştırıldı. Bu araştırma için gerekli olan veriler Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Ölçeği'ne dayalı olan bir envanter ile toplandı. Araştırmanın temel bulguları okul yöneticilerinin göreve insani ilişkilerden biraz daha fazla önem verdiklerini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Yönetim Ölçeği, Görev Odaklı Yönetici, İlişki Odaklı Yönetici

ABSTRACT

In this reserch, the relations between personal features of school administrators and their administative attitudes were searched. The data for this research were collected with an inventory which is based on Managerial Grid developed by Blake ve Mouton. The basic findings of the research show that school administrators give a little more importance to the task than they do to human relations.

Key Words: Managerial Grid, Task Oriented Maneger, Relations Oriented Maneger.

* İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

SORUN

Bu araştırma ile ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sahip oldukları kişisel özellikler ve yönetsel tutumları araştırılacaktır. Ayrıca yöneticilerin kişisel özellikleri ile yönetsel tutumları arasında ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır.

Okullarda görev yapan yöneticilerin genellikle özlük işlerini ilgilendiren özellikleri açısından tanımaktayız. Bunun dışında yöneticilerin yöneticilik anlayışları hakkında yeterli bilgilerin olduğunu söylemek zordur. Okul yöneticiliği uygulamalarının gelişmesine katkı sağlayabilmek için okul yöneticilerinin yöneticilik yaparken sahip oldukları tutumlarının da bilinmesi gerekir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilk ve ortaöğretimde görev yapan yöneticileri tanımadır. Bu amaca ulaşmak için ilk ve ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin genel özellikleri ve yöneticilik yaparken sergiledikleri tutumlar saptanacaktır. Bu çerçevede araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Yöneticilerin, yaş, yöneticilikteki yılı, öğretmenlikteki yılı, öğretmenlik alanı, eğitim durumu gibi kişisel özellikleri nelerdir?
2. Yöneticiler, yönetsel tutumlarının bir boyutu olarak göreve ne ölçüde önem vermektedirler?
3. Yöneticiler, yönetsel tutumlarının diğer bir boyutu olarak insana ne ölçüde önem vermektedir?
4. Yöneticilerin kişisel özellikleri ile yönetsel tutumları arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin tutumları araştırılmıştır. Yöneticilerin tutumları iki boyutta araştırılmak üzere sınırlandırılmıştır. Bunlar; yöneticilerin göreve ve insana verdikleri önemdir. Araştırmanın veri toplama aracı, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve yöneticilerin tutumlarını insana ve göreve verdikleri önem çerçevesinde ölçen "Yönetim Ölçeği" ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin yöneticilik yaparkenki yönetsel tutumları belirlenecektir. Elde edilecek bu bulgular okul yöneticiliğinin

geliştirilmesi açısından işlevsel olabilir. Bu çerçevede bu araştırma ile elde edilecek bulgular okul yöneticiliği konusunda yeni programların geliştirilmesinde önemli ipuçları verebilir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Okul yöneticilerin sahip olduğu özellikleri ve yönetsel tutumlarını belirlemeyi ve bunlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasını amaçlayan bu araştırma, tarama türü bir araştırmadır. Dolayısıyla bu araştırma durum saptayıcı yani varolan durumu ortaya koyucu nitelikte bir araştırmadır.

Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul'daki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticileri değerlendiren öğretmenlerdir. Sözü edilen evrenden tesadüfi olarak 92 kişilik bir örneklem alınmıştır.

Araştırmanın gereksinim duyduğu veriler, Blake ve Mouton'un geliştirmiş olduğu "Managerial Grid" adlı ölçeğe göre araştırmacı tarafından uyarlanarak geliştirilen araç ile toplanmıştır. Bu araçla, yöneticilerin sahip oldukları özellikler, insana önem verme ve göreve önem verme boyutları temel alınarak ölçülmektedir. Araç bu iki boyut hakkında yöneticilerin özelliklerini ortaya koyan 5'li bir Likert türü 18 maddeyi kapsayan iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Aracın içerik ve yapı geçerliliği ve anlaşılabilirliğin sağlanması için ilgili uzmanlara da başvurulmuştur.

Araç, deneklerin araçta yer alan okul yöneticilerini niteleyen ifadeler (maddeler) için 1: Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Daima seçeneklerinden birisini işaretlemeleri yoluyla uygulanmıştır. Aracın güvenilirliğini saptamak için 92 denekten elde edilen verilere göre Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve 0.878 değeri elde edilmiştir. Bu da aracın güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca aracın itemlerine verilen cevapların boyutlar bazındaki güvenilirlik katsayıları da hesaplanmıştır. Buna göre, aracın, yöneticilerin görev boyutuna verdikleri önemi ölçen itemlerine verilen cevaplara göre hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0.822, insani boyuta verdikleri önemi ölçen itemlerine verilen cevaplara göre hesaplanan güvenilirlik katsayısı da 0.912 olarak çıkmıştır. Her bir boyutun güvenilirlik katsayıları her itemin sırasıyla dışarıda tutulması ile hesaplanan katsayıların da oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna göre itemlerin her birinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Verilerin analizinde önce yöneticiler ile ilgili kişisel bilgilerin frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Sonra, araçta yer alan maddelere ilişkin elde edilen verilerin frekans, ortalama ve standart sapma gibi değerleri hesaplandı.

Okul yöneticilerinin yaş, cinsiyet, branş, yöneticilik deneyimi, öğrenci ve öğretmen sayısına göre okulun büyüklüğü gibi değişkenler ile yöneticilerin yönetsel tutumları arasındaki ilişkiler pearson momentler çarpımı tekniği ile saptanmaktadır.

Verilerin analiz edilmesi için deneklerin işaretledikleri seçenekler ve bunların sınırları şu şekildedir. 1 (Asla) 1.00-1.79, 2 (Nadiren) 1.80-2.59, 3 (Bazen) 2.60-3.39, 4 (Sık sık) 3.40-4.19, 5 (Daima) 4.20-5.00.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Yönetici ve Yönetici Özellikleri

Yönetici, grup halinde bir araya gelen ve belli bir amaç için örgütlenmiş olan insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişilerdir.

Yöneticiler anlatılırken en yaygın olarak geleneksel yönetici ve modern yönetici olarak ayrıştırılır. Geleneksel yöneticilik denince akla emirler veren, itaat edilen, otoriter olan bir yöneticilik anlayışı gelmektedir. Bu anlayışa göre yöneticiliğin başarısı otoriter olmaya dayandırılır.

Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur (Bursalioğlu, 1994).

Blake ve Mouton'un "Managerial Grid" adını verdikleri yönetim biçimleri modeli 'ne göre yöneticilerin tutumlarını ayırt eden iki boyut vardır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi ise üretime dönüklüktür. Blake ve Mouton, bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanarak beş farklı yönetsel davranış biçiminden bahsetmektedirler.

1. Hem sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak hem de yönettiği insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alma bakımından çok yetersiz olan yöneticiler.
2. İşyerindeki koşulları örgütsel hedeflere azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiç bir önleme başvurmeyen yöneticiler. Bu tür yöneticiler "otoriter" olarak nitelenmektedirler.
3. İnsan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci planda önem veren ancak işyerinde örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışları asgari düzeyde gösteren yöneticiler. Bu tür yöneticiler "insancıl" olarak nitelenmektedirler.

karar verme, iletişim, etkileme, yaratıcılık, liderlik, güdüleme, değerlendirme, değiştirme-yenileştirme ve halkla ilişkiler sağlama gibi faaliyetleri de eklenmiştir (Özdemir, 1996: 65).

Etkili bir yöneticinin sorun çözücü olması, amaca dönük olma, yeni fikirlerden korkmama ve değişimlere set çeken kural ve prosedürleri reddetme, amaçlarının farkında olma, iletişim yeteneğine sahip olma, girişimci olma gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Balci, 1993: 24). Blumberg ve Grenfield'in (1980) araştırmalarına göre ise etkili yöneticinin vizyon sahibi olma, girişimci olma, ve kaynaklık etme gibi üç önemli özelliğe sahip olması gerekir (Balci, 1993: 25).

Drucker'e göre, yöneticinin bireylerin tek tek çabalarının toplamından daha fazla bir etkinlik düzeyini sağlama ve uzun vadede gerçekleşen atılımları yönlendirme gücünü gösterme olmak üzere iki temel görevi vardır (Drucker, 1974: 400).

Machiavelli'ye göre yöneten, her tür ahlak kuralını bir kenara bırakmalı ve ne pahasına olursa olsun ve hangi yöntemle olursa olsun kontrolü sağlamalıdır. Machiavelli'nin bu düşüncesine göre yöneticilerin sert olmaları gerekir. Machiavelli, yöneticilik hakkında geliştirdiği bu yargıya, korkulmanın, sevilmekten daha güvenilir ve tehlikesiz olduğu biçiminde ifade edilebilecek bir düşünceden yola çıkarak ulaşmıştır.

Yöneticinin aynı zamanda yaratıcı özelliklere de sahip olması gerekir. Yaratıcı yönetici olabilmek için aşağıda sunular belirli ilkelere uymak gereklidir.

Yaratıcı yönetici her şeyden önce çevresindekilerin yaratıcılığını teşvik etmelidir. Yaratıcı yönetici, yeni deneyimlere açık olan yeni mücadele ve sorun alanlarını arayan kişidir. Yaratıcı yönetici en az denetimle çalışan yöneticidir. Yaratıcı yönetici yüksek enerji ve üretkenliğe sahiptir, risk almayı sever, işine sıkı sıkıya bağlıdır, bağımsız ve kaynak kişi olmayı ve kendine yetebilmeyi sever. Meraklıdır, kolay tatmin olmaz, yani sürekli sorar. Yaratıcı yönetici coşkuludur, esnektir, tutucu değildir. Klasik uygulamaları sorgular (Sungur,1992: 120). Sorumluluk alma ve dağıtmada cesaretlidir. Yetkisinin dışında hareket eder. Ani ortaya çıkan gelişmeler karşısında kendine özgü önlemler alır. Yaratıcı yönetici yenilgiden ya da felaketten sonra grubunu yeniden toparlamada ve grubun moralini yükseltmede başarılıdır (Sungur,1992: 122).

Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle, öğrencinin her yönden gelişmesi için bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik açılardan imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilmesi gerekir (Balci, 1993: 22).

Balcı'nın Edmons'dan aktardığına göre, okul yöneticileri, öğrenci başarısına önem vermeli, öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalı, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmalıdır (Balcı, 1993: 23).

Lezotte (1979) 'ye göre etkili bir yöneticinin personel ve veliler arasında iletişim kurması, okulun görevlerini personele yorumlaması gerekmektedir (Balcı, 1993: 25). Duke ve Russel (1984) 'in araştırmalarına göre ise etkili bir yöneticinin kaynak sağlama, kalite kontrol, sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlama (Güçlük avcısı), düzenli bir okul çevresini yaratma, velilerin katılım ve desteğini sağlama gibi işleri yapması gerekir (Balcı, 1993: 25).

Bir çok otorite, okul yöneticilerinin öncelikli olarak öğretmenliği bilmesi ve yapması gerektiğini öne sürmektedir. Örneğin, Balcı'nın Edmons'dan aktardığına göre, okul yöneticisi zamanının yarısını okul koridorlarında ve dersliklerde geçirmelidir (Balcı, 1993: 23). Yine Balcı'nın Lezotte'den aktardığına göre, okul yöneticisi, zamanının çoğunu öğretime ayırmalıdır (Balcı, 1993: 25).

Araştırmalar okul yöneticilerinin başarılı olmasında yaş ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerin önemli etkileyiciler olmadığını ortaya koymuştur (Balcı, 1993: 28).

Yöneticilerin etkililiğini yani başarılı olmasını kendisinin dışında yönettiği okulun özellikleri, öğrenciler ve yöneticinin sahip olduğu saygınlığı da etkilemektedir (Balcı, 1993: 29).

Okul yöneticilerinin görevi sadece yasal işleri yapmak olmamalı yani resmi görevlerinden ibaret olmamalı. Okul yöneticisinin görevi okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak olmalıdır (Taymaz, 1986: 123).

Yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. Bu ise yaratıcı güç, zeka, çözümleyici yetenek, tarafsızlık ve yöneticilik isteği gibi nitelikler gerektirir (Bursalıoğlu, 1994: 15).

Eğitim yöneticisi meslektaşları tarafından kabul edilmek istiyorsa yönetici eğitiminin temelinde bulunan kuram ve kavramlara ve karşı olumsuz tutum takınmamalıdır. Eğitim uygulamalı bir bilim olduğu için eğitim yöneticisi bilim adamı ile işbirliği içinde olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994: 31).

Okul yöneticisi okul ile çevre arasında bir köprü kurabilmeli ve bu köprüyü daima açık tutmalıdır. Okul yöneticisi okulun geleceğine yön verecek olan insan kaynaklarının geliştirilmesini dikkatle izlemelidir (Bursalıoğlu, 1994: 33).

Okul bir görüşe göre sosyal mirası aşıl原因 bir örgüttür. Bir diğer görüşe göre sosyal düzende gerekli olan düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır.

Okul yöneticisi bu iki fikirden hangisini seçiyorsa, ona göre hazırlanmalıdır (Bursaliođiu, 1994: 34). Okul yöneticisi formal ve informal liderliği bir arada toplayabilmelidir (Bursaliođiu, 1994: 40).

Yeterli bir yönetici gruptan ve gruplaşmadan korkmaz, çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesinde, gruptan ve onun dinamiğinden yararlanmak zorunda olduğunu bilir (Bursaliođiu, 1994: 48).

Okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi, Açıkalin'a (1995) göre okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir.

Bu durumda öğrenme yeteneği de yönetici için önemlidir. Özellikle her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya olan yönetici, öğrenme yeteneği sayesinde daha rahat uyum sağlayacaktır. Yeni gelişmelerin izlenmesi, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi de yine öğrenme yeteneği ile ilgilidir.

Okul yöneticisi problemleri gerçekçi bir gözle görebilmelidir. Araştırmalar liderlik konumuna gelmiş olan okul yöneticilerinin, problemleri ne görmezlikten gelen, ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir (Bursaliođiu, 1994: 206).

Liderlik, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemelerini bir bütün olarak görüp, birisi üzerinde direnmektir (Bursaliođiu, 1994: 210). Bunlardan birincinin seçilmesi yönettici liderliği, ikincisinin seçilmesi ise hoşgörücü liderliği oluşturur. Birinci liderliğin merkezini iş, ikincisinininkini ast oluşturur (Bursaliođiu, 1994: 210)

Eğitim yöneticilerinin okul dışındaki bazı gruplara da liderlik etmesi beklenir. Eğitim yöneticisini diğer yöneticilerden ayıran en önemli özelliklerden birisi budur.

Okul yöneticisinin bilgili ve becerili olması gerekir. Aksi takdirde okul içindeki statüsünü tehlikeye düşürebilir (Bursaliođiu, 1994: 215).

Açıkalin bugünkü okul müdürlerinin modasının geçmek üzere olduğuna inanarak geleceğe özgü çağdaş okul yöneticisinin özelliklerini şu şekilde sıralar.

Çağdaş okul yöneticisi, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, dili doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalin, 1995: 6).

Bozulan dengeler karşısında alınan tavırlar da yöneticilerin ayırt edici özelliklerini gösterir. Geleneksel, statükocu yönetici bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarken çağdaş yöneticiler bozulan dengeleri yeni durumlara göre, farklı bir noktada kurmaya çalışır (Açıkalin, 1995: 35).

Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiç bir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur (Bursalıoğlu,1994: 209). Yetkin okul yöneticileri, okullarında grupların ve kiiklerin varlığını ve bunlar arasında çok yönlü, değişik şiddette çatışmaların olmasını kabullenir, bu durumu yönetsel bir çalışma alanı olarak kabul eder (Açıklalın, 1995: 107).

BULGULAR

Yöneticilerin % 24'ünün kadın, % 76'sının da erkeklerden oluştuğu saptanmıştır. Yaşlarına göre yapılan hesaplamalara göre ise yöneticilerin % 2'sinin 24 yaşın altında, % 6'sının 25-35 arası, % 10'unun 35-39 arası, % 37'sinin 40-44, % 32'sinin 45-49 arası ve % 11'inin de 50 ve üstü yaşlarında oldukları bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 28'i ilkokulda, % 32'si ortaokulda ve % 39'u da lisede görev yapmaktadırlar. Yöneticilerin % 63'ü devlet okullarında ve % 37'si de özel öğretim kurumlarında görev yapmaktadırlar.

Yöneticilerin % 15'inin ön lisans, % 76'sının lisans ve % 8'inin de yüksek lisans eğitimine sahip oldukları saptanmıştır.

Yöneticilerin öğretmenlik alanlarına göre % 34'ünün sosyal bilimler, % 10'unun fen-matematik, % 2'sinin güzel sanatlar, % 4'ünün yabancı dil, % 4'ünün davranış bilimleri ve % 41'inin de diğer alanlardan geldikleri saptanmıştır.

Araştırma kapsamına giren yöneticilerin % 4'ü 1-2 yıldır, % 19'u 3-4 yıldır, % 19'u 5-6 yıldır, % 8'i 7-8 yıldır, % 15'i 9-10 yıldır ve % 32'i de 10-üstü yıldır yöneticilik yapmaktadırlar.

Yöneticilerin Yönetsel Tutumları

İlköğretim ve ortaöğretimde çalışan öğretmene uygulanan bu araştırma ile okul yöneticilerinin yöneticilik yaparken göreve ve insana verdikleri önemi gösteren bulgular aşağıdadır.

A. Yöneticilerin Göreve Verdikleri Önemi Gösteren İtemlere İlişkin Bulgular

Yöneticilerin göreve verdikleri önem boyutuyla ilgili etkinlikleri yerine getirme düzeylerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1. Yöneticiler için iieri sürülen "Sorumluluklarını sıkı bir şekilde yerine getirir" ifadesine verilen cevaplar ortalama olarak "sık sık" ($x=4.06$, $ss=1.063$) seçeneği üzerinde yığılmaktadır.
2. "Personeli, çalışma prosedürlerine tam olarak uymasını ister" şeklinde dile getirilen ifadeye verilen cevapların ortalaması "sık sık" ($x=3.97$, $ss=1.183$) üzerinde yığılmaktadır.
3. "Yönetici çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini ister" şeklinde dile getirilen ifadeye verilen cevapların ortalaması "sık sık" üzerinde yığılmaktadır ($x=4.15$, $ss=0.94$)
4. "Yönetici görevlerin ve sorumlulukların yerine getirilmesine önem verir" şeklinde dile getirilen ifadeye verilen cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yığılmaktadır ($x=3.91$, $ss=1.21$)
5. "Yönetici işlerin sonuçlandırılmasına önem verir" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdiği cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yığılmıştır ($x=4.08$, $ss=1.05$)
6. "Yöneticiler performansın artırılması için ısrarcıdır" ifadesine deneklerin verdiği cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yığılmıştır ($x=3.5$, $ss=1.18$)
7. "Yönetici personele sürekli görevler verir" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdikleri cevabın ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yığılmıştır ($x=3.73$, $ss=1.10$).
8. "Yöneticiler personelin yapması için yeni işler yaratır ve programlar" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdikleri cevapların ortalaması "bazen" seçeneği üzerinde yığılmaktadır ($x=3.04$, $ss=1.29$)
9. "Yöneticiler söylediklerine personelin tam olarak uymasını sağlamaya çalışır" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdikleri cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yığılmaktadır ($x=3.71$, $ss=1.22$).

Yöneticilerin yönetimde göreve verdikleri öneme ilişkin itemlere verilen cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yığılmaktadır ($x=3.79$, $ss=1.138$).

B. Yöneticilerin İnsana Verdikleri Önemi Gösteren İtemlere İlişkin Bulgular

Yöneticilerin insanlara verdikleri önem boyutuyla ilgili etkinlikleri yerine getirme düzeylerini ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

10. "Yöneticilerin personelin işini serbestçe tamamlamasına müsaade eder" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdikleri cevapların

ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.61$, $ss=1.22$).

11. "Yöneticiler, problemleri çözmeye personelin kendi yargısını kullanmasına müsaade eder" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin üzerinde yapılmaktadır ($x=3.30$, $ss=1.11$).
12. "Yöneticiler personelin çabalarını arttırmak için ima ve ikna yollarını kullanır" ifadesine verilen cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.52$, $ss=1.20$).
13. "Yöneticiler personelin kendi isteği doğrultusunda çalışmasına müsaade eder" şeklinde dile getirilen ifadeye verilen cevapların ortalaması "bazen" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.23$).
14. "Yöneticiler personelin önce rahatlamasını sağlar ve sonra da çalışmaya devam etmesini ister" ifadesine verilen cevapların ortalaması "bazen" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.11$, $ss=1.30$).
15. "Yöneticiler, personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına önem verir" şeklinde dile getirilen ifadeye verilen cevapların ortalaması "bazen" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.30$, $ss=1.22$).
16. "Yöneticiler, personelin işleri yaparken değişik yöntemlere başvurmalarına müsaade eder" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdikleri cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.52$, $ss=1.13$).
17. "Yöneticiler, eylemleri ve düşüncelerinin altında yatan nedenleri açıklar" şeklinde dile getirilen ifadeye verilen cevapların ortalaması "bazen" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.28$, $ss=1.22$).
18. "Yöneticiler, personelin bir işe başlarken kendi adımlarını atmalarına müsaade eder" şeklinde dile getirilen ifadeye deneklerin verdikleri cevapların ortalaması "sık sık" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.41$, $ss=1.16$).

Yöneticilerin yönetimde insana verdikleri öneme ilişkin itemlere deneklerin verdikleri cevapların ortalaması "bazen" seçeneği üzerinde yapılmaktadır ($x=3.36$, $ss=1.202$).

Bu araştırmaya göre yöneticilerin göreve verdikleri önemin derecesinin ortalaması $X=3.79$ (Sık sık) olarak bulunurken insana verdikleri önemin derecesinin ortalaması da $X=3.36$ (Bazen) olarak saptanmıştır.

Değişkenler Arası İlişkiler

Yöneticilerin sorumluluklarını sıkı bir şekilde yerine getirme düzeyi ile çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini isteme düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki çıkmıştır ($r=0.74$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=-.81$, $p>.01$)

Aynı şekilde yöneticilerin sorumluluklarını sıkı bir şekilde yerine getirme düzeyi ile görevlerin ve sorumlulukların yerine getirilmesine önem verme düzeyi ilişkili çıkmıştır ($r=0.62$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=1.04$, $p>.01$)

Yöneticilerin sorumluluklarını sıkı bir şekilde yerine getirme düzeyi ile işlerin sonuçlandırılmasına önem verme düzeyi arasında yüksek düzeyde ilişki çıkmıştır ($r=0.70$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=-0.13$, $p>.01$).

Yöneticilerin çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini isteme düzeyi ile görevlerin ve sorumlulukların yerine getiriilmesine verdikleri önemin düzeyi $r=0.57$, işlerin sonuçlandırılmasına önem verme düzeyi $r=0.57$ oranında ilişkili çıkmıştır.

Yöneticilerin çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini isteme düzeyi ile, performansın artırılması için ısrarlı olma düzeyi $r=0.56$ oranında ilişkili çıkmıştır. Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmıştır ($t=4.35$, $p<.01$).

Yöneticilerin çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini isteme düzeyi ile personelin yapması için yeni işler yaratması ve programlamasına ilişkin bulgular arasında $r=0.70$ oranında ilişki olduğu saptanmıştır. Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmıştır ($t=8.13$, $p<.01$).

Sorumlulukların sıkı bir şekilde yerinde getirilmesi ile ilgili bulgular ile personele sürekli görevler verme ile ilgili bulgular arasında çok düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur ($r=-0.06$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=1.40$, $p>.01$).

Yöneticilerin personelin işini serbestçe tamamlamasına müsaade etme düzeyi ile ilgili bulgularla sorunların çözülmesinde personelin kendi yargısını kullanmasına müsaade etme düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.71$). Bulgular arasındaki fark .05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($t=2.31$, $p<.05$).

Yöneticilerin personelin işini serbestçe tamamlamasına müsaade etme düzeyi ile ilgili bulgularla personelin kendi isteği doğrultusunda çalışmasına müsaade etme düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.65$).

Yöneticilerin personeli önce rahatlatıp sonra da çalışmaya devam etmesini istemesi ile ilgili bulgularla işleri yaparken değişik yöntemlere

başvurmalarına müsaade etme düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.73$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmıştır ($t=-3.08$, $p<.01$).

Personelin çabalarını arttırmak için ima ve ikna yollarını kullanma düzeyi ile ilgili bulgular ile personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına verilen önem düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.73$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=1.65$, $p>.01$).

Yöneticilerin, personelin işleri yaparken değişik yöntemlere başvurmalarına müsaade etme düzeyi ile personelin bir işe başlarken kendi adımlarını atmalarına müsaade etme düzeyi arasında da yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.67$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=0.79$, $p>.01$).

Yöneticilerin sorunları çözmeye kendi yargılarını kullanmalarına müsaade etme düzeyleri ile personelin bir işe başlarken kendi adımlarını atmalarına müsaade etme düzeyleri arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.754$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=-0.92$, $p>.01$).

Yöneticilerin personelin işini serbestçe tamamlamasına müsaade etme düzeyi ile personelin çabalarını arttırmak için ima ve ikna yollarını kullanma düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.65$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=0.47$, $p>.01$).

Göreve önem verme ile ilgili bazı değişkenlerle insana önem verme ile ilgili bazı değişkenler arasındaki ilişkileri de aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Yöneticilerin çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini isteme düzeyi ile personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına önem verme düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek ilişki bulunmuştur ($r=0.70$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmıştır ($t=6.62$, $p<.01$).

Yöneticilerin performansın artırılması için ısrarcı olması ile ilgili bulgularla personelin çabalarını arttırmak için ima ve ikna yollarını kullanma düzeyi ile ilgili bulgular arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.60$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=-0.13$, $p>.01$).

Yöneticilerin performansın artırılması için ısrarcı olması ile ilgili bulgularla personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına önem verme düzeyi ile ilgili bulgular arasında ilişki bulunmuştur ($r=0.61$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmamıştır ($t=1.24$, $p>.01$).

Yöneticilerin sorumluluklarını sıkı bir şekilde yerine getirme düzeyi ile ilgili bulgularla personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına önem

verme düzeyi ile ilgili bulgular arasında da yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ($r=0.65$). Bulgular arasındaki fark anlamlı çıkmıştır ($t=5.31$, $p<.01$).

Yöneticilerin yaşı ve cinsiyeti ile yönetsel tutumları arasındaki ilişkilerin düşük olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeyi ile personelin işleri yaparken değişik yöntemlere başvurmalarına müsaade etmeleri arasında ($r=0.28$) orta düzeyde bir ilişki varken diğer yönetsel tutumlar arasında da düşük düzeyde ilişkiler bulunmaktadır.

Yöneticilikte geçirilen yıl ile problemleri çözmeye personelin kendi yargısını kullanmasına müsaade etme düzeyi ($r=0.29$) ve personelin işe başlarken kendi adımlarını atmalarına müsaade etme düzeyi ($r=0.25$) ilişkili bulunmuştur.

SONUÇLAR

Yöneticilerin göreve verdikleri önem ile ilgili bulgulardan şu sonuçları çıkarmak mümkündür. Yöneticiler, sorumluluklarını genellikle sıkı bir şekilde yerine getirmektedirler. Yöneticiler, personelin, çalışma prosedürlerine tam olarak uymasına genellikle önem vermektedirler. Çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini genellikle istemektedirler. Görevlerin ve sorumlulukların yerine getirilmesine genellikle önem vermektedirler. İşlerin sonuçlandırılmasına genellikle önem vermektedirler. Performansın artırılması için genellikle ısrarcı olmaktadırlar. Yöneticiler, personele sık sık görevler vermektedirler. Personelin yapması için bazen yeni işler yaratmakta ve programlamaktadırlar.

Yöneticilerin yönetimde insana verdikleri önem ile ilgili bulgulardan çıkarılabilecek sonuçlar şunlardır. Yöneticiler, personelin işini serbestçe tamamlamasına genellikle müsaade etmektedirler. Personelin problemleri çözmeye kendi yargılarını kullanmalarına ara sıra müsaade etmektedirler. Personelin çabalarını arttırmak için ima ve ikna yollarını genellikle kullanmaktadırlar. Personelin kendi isteği doğrultusunda çalışmasına zaman zaman müsaade etmektedirler. Zaman zaman personelin önce rahatlamasını sağlamak ve sonra da çalışmaya devam etmesini istemektedir. Personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına zaman zaman önem vermektedirler. Personelin işleri yaparken değişik yöntemlere başvurmalarına genellikle müsaade etmektedirler. Eylem ve düşüncelerinin altında yatan nedenleri ara sıra açıklamaktadırlar. Personelin bir işe başlarken kendi adımlarını atmalarına bazen müsaade etmektedirler. Yönetimde insan boyutuna orta düzeyde (bazen) önem verdikleri saptanmıştır.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin göreve ve insana dengeli bir düzeyde önem verdiklerini söyleyebiliriz. Çok az bir farklılıkla göreve verilen önem, insana verilen önemden daha fazladır. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin

ya insana ya da göreve önem vermesi diye bir önceliğin olmadığını, her iki boyuta da önem verilebileceğini söyleyebiliriz. Nitekim bu araştırma ile de insana ve göreve bir arada önem verilebileceğini gösteren bulgular elde edilmiştir. Örneğin, çalışmaların hızlı adımlarla devam etmesini isteyen yöneticilerin çoğunun personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına da önem verdikleri saptanmıştır. Performansın artırılması için ısrarcı olan yöneticilerin aynı zamanda personelin çabalarını arttırmak için ima ve ikna yollarını da kullandıkları saptanmıştır. Performansın artırılması için ısrarcı olan yöneticilerin aynı zamanda personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına da önem verdikleri saptanmıştır. Sorumluluklarını sıkı bir şekilde yerine getirmeye önem veren yöneticilerin de personelin çalışırken istekli ve arzulu olmasının sağlanmasına önem verdikleri saptanmıştır.

ÖNERİLER

Bu araştırma okullarda görev yapan yöneticilerin göreve sıkça önem verdiğini insana da zaman zaman yani orta düzeyde önem verdiğini ortaya koymaktadır. İdeal olanı hem göreve hem de insana ileri düzeyde önem vermektir. Yöneticileri değerlendirirken bu iki boyutu bir birinin alternatifi olarak görmemek gerekiyor. Yani etkili bir yönetici hem göreve hem de insana azami düzeyde önem verebilir ve yönetici böyle olmalıdır.

Hem göreve hem de insana ileri düzeyde önem vermek için; yöneticiliğin gerektirdiği niteliklere sahip olmak gerekiyor. Yönetici konumuna göre yani üst, orta ve alt düzeyde yöneticilik yapmasına göre gerekli olan bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmalıdır. Üst düzeyde yöneticilik yapan kişilerin en fazla kavramsal bilgilere, alt düzeyde yöneticilik yapan kişilerin ise en fazla teknik yeteneğe sahip olması gerekir. Bunun için yöneticilere yönelik olarak hizmet içi eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

Yöneticilerin hem göreve hem de ilişkiye önem veren bir yönetici olabilmesi için astlarının katılım düzeylerini arttırmaları gerekir. Çünkü, katılımın sağlanması ile astların işlerini isteyerek ve benimseyerek yapmaları sağlanır.

Yöneticiler, bireylerle iletişimin sağlıklı bir şekilde nasıl kurulabileceğini bilmeli ve kullanmalıdır.

Yöneticilikle ilgili yönetmeliklerin de insana ve göreve önem vermeyi özendirici yönde olması gerekir. Yöneticilik ile ilgili olan katı yönetmelikler ve ilkeler esnekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M (1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1987). "Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları" *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt: 20 sayı: 20, 1987
- Başaran, İ.E. (1986). "Öğretmenlerin Yönetime Katılması" *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt:19, sayı: 1-2.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayını No:111.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma*, Ankara:
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: PeGem yayınları.
- Dubin, S.S. (1971). "Motivational Factors in Professional Updating." *Professional Obsolescence.*, London: Lexington Books, s. 35-49.
- Drucker, P.F (1974). *Management*, London: Heinemann.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayınları No: 2.
- Kaya, Y.K. (1993). *Yönetim:Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap Krtasiye Lt.
- Katz, R.L. (1971). "Skills of an Effective Administrator." (Ed.by E.C.Brusk), *Developing Executive Leaders*. Massachusetts: Harvard Un. Press, s.55-64.
- Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Örgütsel Değişme*, Ankara: PeGem Yayınları.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: PeGem Yayınları.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünme*. Ankara: Say Yayınları.