

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ  
İLİŞKİLERİNDE SORUN YARATAN KONULAR  
(BİNGÖL ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Abdolvahap GÜLER**

**Enstitü Anabilim Dalı :Eğitim Bilimleri  
Enstitü Bilim Dalı .:Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI**

**ARALIK-2006**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ  
İLİŞKİLERİNDE SORUN YARATAN KONULAR  
(BİNGÖL ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Abdulahap GÜLER**

**Enstitü Anabilim Dalı :Eğitim Bilimleri**  
**Enstitü Bilim Dalı :Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

**Bu tez 25.12.2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir**

**Prof.Dr.Ersin ALTINTAŞ Yrd.Doç.Dr.Aynur BOZKURT BOSTANCI Yrd.Doç.Dr.Osman TİTREK**  
**Jüri Başkanı Jüri Üyesi Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel etik kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Abdulvahap GÜLER**

**25.12.2006**

## ÖNSÖZ

Eğitim, insanlara çevresindeki değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilecek yeni ve istendik davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bilginin hızla ve sürekli çoğaldığı günümüzde eğitimin sorumlulukları daha da artmaktadır. Eğitim sorumluluklarını çoğunlukla bünyesindeki okullar vasıtasıyla yerine getirmektedir.

İlköğretim kurumlarının amaç ve sorumluluklarını gerçekleştirebilmesi, kurumun temel öğeleri olan yönetici ve öğretmenlerin sağlıklı ve etkin iletişim kurmalarına bağlıdır. Bu da yönetici ve öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konuların en aza indirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Sorunların azaltılmasında okul yöneticilerine daha çok iş düştüğü bilinen bir gerçektir.

Bu anlamda okul yöneticileri insan ilişkilerinin önemini kavramalı, işgörenlerle iletişim kanallarını açık tutmalı, okul içinde iletişime engel teşkil eden ve insan ilişkilerinde sorun yaratan konuları tespit edip gerekli önlemleri almalıdırlar. Okuldaki öğretmenlerle kuracakları sağlıklı ve olumlu ilişkilerin, insan ögesi dışındaki değişkenlerden daha önemli olduğunu bilmelidirler. Bu bilince sahip yöneticilerin okulun verimini artıracığı ve okulu amacına daha kolay ulaştıracağı bilinen bir gerçektir. O halde öğretmen ve yöneticiler arasında ilişki sorunları yaratan konuların tespit edilip giderilmesi bir zorunluluktur.

Bu araştırmada İlköğretim Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında ilişki sorunları yaratan konular tespit edilecektir. Bu tespitler ışığında öğretmenler ve yöneticiler arasında yaşanan sorunların azaltılması için önerilere yer verilecektir.

Araştırmamın her aşamasında bana destek veren ve beni yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI'ya yardımlarından dolayı ne kadar teşekkür etsem azdır. Çalışmalarım esnasında bilgilerinden istifade ettiğim Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e, Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK'e ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Yasin KILIÇ'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında bana yardımcı olan Bingöl İl Millî Eğitim Şube Müdürü Sayın Bedri DİNLER'e, Arman Polat İlköğretim Okulu Müdürü Sayın Aslan ÖZTÜRK'e, Müdür Başyardımcısı Bedia AKANSEL'e ve Türkçe Öğretmeni Mustafa BULUT'a, ankete katılan tüm yöneticilere ve öğretmenlere ve çalışmalarımın başından sonuna kadar bana destek veren kardeşim Faika GÜLER'e teşekkürü bir borç bilirim.

**Abdulahap GÜLER**

**20 Aralık 2006**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN İLİŞKİLERİ</b> .....	<b>7</b>
1.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı.....	7
1.2. İnsan İlişkilerinin Önemi.....	9
1.3. Yönetimde İnsan İlişkilerinin Önemi.....	10
1.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan İlişkileri.....	13
1.5. İletişim Süreci ve İnsan İlişkileri.....	15
1.5.1. İletişimin Tanımı.....	15
1.5.2. İletişimin Süreci ve Öğeleri.....	16
1.5.2.1. Kaynak (Gönderici).....	18
1.5.2.2. Kaynak ve Alıcının Algılama ve Değerleme Biçimi (Kod).....	18
1.5.2.3. Mesaj.....	19
1.5.2.4. Kanal (İletişim Aracı).....	20
1.5.2.5. Alıcı.....	21
1.5.2.6. Geri Bildirim (Feed-back).....	22
1.5.2.7. Gürültü (Çevresel Faktörler).....	23
1.5.3. Okul Yöneticisi ve İletişim.....	24
1.5.4. Okulda İletişim Engelleri.....	28
1.5.5. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkileri.....	33
1.5.6. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yaşanan Sorunların Nedenleri.....	34
1.5.6.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları.....	37
1.5.6.2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları.....	41

1.5.6.3. Çalışma Ortamı.....	43
1.5.6.4. Yönetmel Baskı ve Müdahaleler.....	45
1.5.6.5. Genel yönetim Uygulamaları.....	47
<b>BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>50</b>
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM.....</b>	<b>61</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	61
3.2. Araştırmanın Evreni.....	61
3.3. Araştırmanın Örnekleml.....	63
3.4. Veri Toplama Aracı.....	63
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	66
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>68</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>128</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>141</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>150</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Evrendeki Okulların İsimleri ve Okullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....	62
<b>Tablo 2.</b> Ölçeğin Ağırlığı, Seçenekleri ve Sınırları.....	66
<b>Tablo 3.</b> Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	68
<b>Tablo 4.</b> Örneklem Grubunun Görev Değişkenine Göre Dağılımı.....	68
<b>Tablo 5.</b> Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 6.</b> Örneklem Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	69
<b>Tablo 7.</b> Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konuların Alt Boyutlara Göre Ortalamaları.....	70
<b>Tablo 8.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 9.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	73
<b>Tablo 10.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 11.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	75
<b>Tablo 12.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 13.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	78
<b>Tablo 14.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	79

<b>Tablo 15.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	79
<b>Tablo 16.</b> Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 17.</b> Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	81
<b>Tablo 18.</b> Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Tesi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 19.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 20.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 21.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	84
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları.....	87
<b>Tablo 23.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 24.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	89
<b>Tablo 25.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 26.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 27.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	92



<b>Tablo 28.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 29.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 30.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	95
<b>Tablo 31.</b> Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 32.</b> Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 33.</b> Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	98
<b>Tablo 34.</b> Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 35.</b> Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 36.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 37.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	101
<b>Tablo 38.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 39.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	105
<b>Tablo 40.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	106

<b>Tablo 41.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	107
<b>Tablo 42.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	108
<b>Tablo 43.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	109
<b>Tablo 44.</b> Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	110
<b>Tablo 45.</b> Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	111
<b>Tablo 46.</b> Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 47.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	113
<b>Tablo 48.</b> Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	114
<b>Tablo 49.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	117
<b>Tablo 50.</b> Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	118
<b>Tablo 51.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	120
<b>Tablo 52.</b> Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	121
<b>Tablo 53.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	122

<b>Tablo 54.</b> Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	123
<b>Tablo 55.</b> Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	125
<b>Tablo 56.</b> Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri.....	126
<b>Tablo 57.</b> Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	127

**Tezin Başlığı:** “İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular”

**Tezin Yazarı:** Abdulvahap GÜLER **Danışman:** Yrd.Doç.Dr.Aynur Bozkurt Bostancı

**Kabul Tarihi:** 25 Aralık 2006 **Sayfa Sayısı:** XI(ön kısım)+140(tez)+10(ekler)

**Anabilimdalı:** Eğitim Bilimleri **Bilimdalı:** Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Günümüz dünyasında bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişme, toplum yapısını değiştirmekte ve bu değişimle birlikte insan ilişkilerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Toplumsal davranış ve bireylerarası ilişkilerin düzeyini belirleyen en önemli kurum eğitim kurumlarıdır.

İlköğretim Okullarının amaçlarına ulaşması okulun temel öğeleri olan öğretmen ve yöneticilerin fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasından çok, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin etkin ve sağlıklı olmasına bağlıdır. İlköğretim Okullarındaki ilişkilerin sağlam bir temele oturabilmesi çoğunlukla öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin, öğretmenler ve yöneticiler tarafından doğru olarak bilinmesi ve kavranmasına bağlıdır.

Araştırmanın amacı Bingöl İli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin; “Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara” ilişkin görüşlerini tespit etmektir.

Amacı gerçekleştirmek için tarama modelinde yapılan bu çalışmada, öncelikle araştırmacı tarafından literatür taraması yapılmış, uzman görüşleri de alınarak amaca uygun ölçme aracı geliştirilmiştir. Evren çalışma grubu olarak alındığından örneklem alınmamıştır. Hazırlanan beşli likert tipi anket tüm evrene uygulanmaya çalışılmış. Ancak evrendeki toplam 677 öğretmen ve yöneticiden 489 öğretmen ve 71 yönetici olmak üzere toplam 560 kişiye ulaşılabilmektedir. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde; alt boyutlara ilişkin frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve bağımsız iki grup t-testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Varyans analizinde istatistiğin anlamlı bulunması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma Tukey Testi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde anlamlılık düzeyi  $P<0.05$  olarak kabul edilmiş,  $P<0.01$  düzeyinde farklılık belirlenmesi halinde de dikkate alınmıştır.

Araştırma sonucunda; İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenler ve yöneticiler arasında bazen ve nadiren sorun yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konular, görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim Okulu, Öğretmen, Okul Yöneticisi, İnsan İlişkileri

<b>Title of the Thesis:</b> The Subjects Causing Problems in Teacher-Manager Relations at Elementary Schools	
<b>Author:</b> Abdulvahap GÜLER	<b>Supervisor:</b> Asist.Prof.Dr.Aynur Bozkurt Bostancı
<b>Date:</b> 25 December 2006	<b>No.of pages:</b> XI(pre text)+140(main body)+10(appendices)
<b>Department:</b> Education Sciences <b>Subfield:</b> Management and Control of Education	
<p>Rapid development in science and technology in today's world has changed the structure of society and beside this change, the importance of human relations has been increasing day by day. The most important institution that determines the level of social behaviour and relations between individuals is education institutions.</p> <p>Accomplishing the goals of Elementary School depends on the effective and healthy relations between managers rather than responding the physical needs of teachers and managers who are the basic elements of a school.</p> <p>Enforcing the relations at schools mostly depends on recognition and comprehension of the relation between teachers and managers.</p> <p>The purpose of the research is to ascertain the views of teachers and managers working in Bingöl Elementary schools about "subjects causing problems in teacher manager relations".</p> <p>In order to accomplish the purpose of this research performed in scanning model, primarily literature scanning has been performed, considering the views of experts measuring device which is suitable for this research has been developed. Because it is taken as universe working group, a pattern was not taken. A questionnaire composed of five likert type has been tried to apply to the whole universe. However it has reached 560 people in total who are 489 teachers and 71 managers from 667 teachers and managers totally in universe. Data obtained through the questionnaire is analyzed using SPSS statistics programme related to sub dimensions, percent, average, standard deviation and independent two groups t-test and variance analyze have been used. Multi-comparison Tukey test has been applied in order to determine from which group the difference stems in case statistics is found meaningful in variance analyze. Meaningfulness level is accepted as <math>P &lt; 0,05</math> in the analyze of research data, it is taken into consideration in case of the determination of difference in <math>P &lt; 0,01</math> level.</p> <p>In the result of the research, problems have sometimes and rarely occurred between teachers and managers according to the teachers and managers in Elementary Schools. Besides, while the subjects causing problems in relations of teacher and manager differ meaningfully according to the duty variable, it doesn't differ meaningfully according to sex, education status and rank variables.</p>	
<b>Keywords:</b> Elementary School, Teacher, School Manager, Human Relations.	

## GİRİŞ

Baş döndürücü gelişmenin yaşandığı günümüzde bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve çağı yakalayabilmesi, sahip olduğu insan kaynaklarını en üst düzeyde kullanabilmesi ile mümkündür. Aksi takdirde gösterilen tüm çabalar örgütün amaçlarına ulaşmasında yetersiz kalacaktır.

Eğitim örgütleri olan ilköğretim okullarının da amaçlarına ulaşması, okuldaki insan ve madde kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir.

Milli Eğitim Temel Kanun'una göre, ilköğretimin amaçları Türk Milli Eğitimi'nin genel amaç ve ilkeler doğrultusunda aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr), 2006);

-Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,

-Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslar arası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,

-Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,

-Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,

-Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel etkinliklerle millî kültürümüzü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

-Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,

-Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,

-Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,

-Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,

-Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönlendirmek,

-Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,

-Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,

-Doğayı tanıma, sevme ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,

-Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,

-Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönlendirmek,

-Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

-Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamaktır.

İlköğretim okullarının yukarıda belirtilen amaçlarına ulaşmasında örgüt içi insan ilişkilerinin büyük önemi vardır. Bir örgütte insanlar arası ilişkiler işgörenlerin birbirleri

ile etkileşimini sağlar. İnsanlar arası etkileşim bir çevre etkeni olarak işgörenlerin örgütsel davranışlarını şekillendirir. Örgütsel davranış ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir etkidir (Başaran, 1992:11). İnsan ilişkilerinin iyi olduğu örgütlerde insanların hem işbirliği ve verimi artırmakta hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksinimleri karşılanmış olmaktadır. Böylece insan ilişkileri kavramı örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1987:217). Bunun yanında örgütte bir araya gelen insanlar amaç için görüş birliğinde olsalar bile, amaca giden yollarda görüş birliği içinde olmayabilirler (Başaran, 1984:94).

İnsan kaynakları yönetimindeki son gelişmeler örgütlerdeki başarının teknolojik kaynakları geliştirmekten çok insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğunu göstermektedir (Çelik, 1997:12). Bu durum örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminde insan ilişkilerinin gün geçtikçe daha da önem kazandığının önemli bir göstergesidir.

İlköğretim okullarının en önemli insan kaynakları olan yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkinin niteliği, okulun verimini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar ister iş yerinde, ister eğitim örgütlerinde olsun insan ilişkilerinin kopuk ve sorunlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Üst ast arasındaki ilişki sorunları verimi düşürmekte ve düzensizliğe sebep olmaktadır. Üstlerin insan ilişkileri konusunda bilgisiz olması, astların fikir ve düşüncelerine önem vermemesi özellikle okullarda eğitimin niteliğinin düşmesine neden olmaktadır (Arzhangı, 1994:1).

Dolayısıyla bu araştırmayla okullardaki verimi yükseltmek için öğretmenler ve yöneticiler arasında ilişki sorunları yaratan konuların tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması eğitime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

### **Problem Cümlesi**

Bingöl İli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşleri nelerdir?



## **Alt Problemler**

Araştırmanın problem cümlesine cevap bulmak için alt problemler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşleri nedir?

2-İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konular;

Yöneticilerin Tutum ve Davranışları,

Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları,

Çalışma Ortamı,

Yönetimsel Baskı ve Müdahale,

Genel Yönetim,

alt boyutlarında;

a-Cinsiyet,

b-Görev,

c-Öğrenim durumu,

d-Kıdem,

değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Bingöl İli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin; “Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara” ilişkin görüşlerini tespit etmektir.

## **Araştırmanın Önemi**

Okul, girdisi ve çıktısı insan olan toplumsal açık bir sistemdir. Tüm örgütler gibi okulu da yöneten ve yürütenler insanlardır. İnsan ve faaliyetin olduğu bir yerde insanlar

arasında zaman zaman ilişki sorunlarının yaşanması da doğaldır. Okullarda yaşanan sorunların çözülmesinde veya en aza indirilmesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir.

İnsan hayatının en önemli eğitim-öğretim devresi olan ilköğretim okullarında grup çalışması ve eşgüdüm oldukça önemlidir. Çünkü ilköğretim okullarının çıktısı olan İnsanların yetişmesinde doğacak aksaklıklar ilerde toplumun yapısını olumsuz etkileyecektir. İlköğretim okullarındaki öğretmenler ve yöneticiler arasındaki olumlu ilişkiler okuldaki ortamı etkileyip okulda etkin grup çalışmasını ve eşgüdümü sağlayarak en üst düzeyde verim elde edilmesini sağlar. Bu da okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayarak toplumun yapısını olumlu etkileyecektir.

Bu nedendir bu araştırmayla ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konuların tespit edilmesi,

a-İlköğretim okullarındaki öğretmenleri, yöneticileri ve ilgili diğer yetkilileri Öğretmen-Yönetici İlişkileri konusunda bilgilendirip gerekli önlemleri almalarına katkıda bulunması,

b-İlköğretim okullarından daha üst düzeyde verim elde edilmesine katkıda bulunması açısından önemli görülmektedir.

### **Araştırmanın Sayıtları**

1-Araştırmaya katılan öğretmenler ve yöneticiler soruları doğru ve aynı algıladıkları varsayılmıştır.

2-Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin ankette belirttikleri görüşler, içinde buldukları şartlardan etkilenmektedir.

3-Bilgi toplama aracı değerlendirme uzmanlarından destek alınarak hazırlanmıştır.

4-Kullanılan ölçme aracıyla ve izlenen yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma; 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Bingöl İli merkez belediye sınırları içindeki İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olarak hizmet veren resmi ilköğretim

okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır. Özel ilköğretim okulları araştırmaya dahil edilmemiştir.”

### **Tanımlar**

**İlköğretim Okulu:** Bingöl ilinde 6–14 yaş grubundaki öğrencilere temel beceri kazandırarak onları hayata ve bir sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan okullardır.

**Okul Yöneticisi:** Bingöl ilinde görevli olduğu okulda, okulun bütün işlerini yürütmekten, düzenlemekten, denetlemekten yetkili olup okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden, geliştirilmesinden sorumlu olan kişidir.

**Öğretmen:** Bingöl ilinde görev yaptığı ilköğretim okullarında öğrenime devam eden çocukların, gelişim ve ihtiyaçlarının karşılanmasından, eğitim programını yürütmekten sorumlu olan kişidir

**İnsan İlişkileri:** Bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir

## **BÖLÜM 1: İNSAN İLİŞKİLERİ**

İlişki, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren bir terim olarak tanımlanabilir (Cüceloğlu, 1987:10). İnsan ilişkileri ise örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edine bir yönetim eylemidir (Bursalıoğlu, 1987:217).

İnsanlar birbirleri ile ilişki ve etkileşim halindedir. Bu etkileşim ve ilişki insan ilişkilerinin kapsamı içindedir. İnsanların bir arada yaşayabilmesi için bu ilişkilerin sağlıklı olması gerekir. İnsanlar belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya geldiklerinde birbirleri ile daha çok etkileşim içinde bulunurlar. İnsan ilişkilerinin kapsamına uluslararası ilişkilerden tutunuz da toplum içindeki her türlü ilişkiler, aile içi, örgüt içi ilişkiler, giderek bireyin kendi benliği ile olan ilişkiler girer (Bahadır, 1980:19).

Temelde insanlar var oluşlarının başlangıcından bu yana çevrelerini etkilemeye çalışmışlardır. Ancak doğal olarak, insanlar çevreyi etkileme sürecinde kendileri de etkilenmişlerdir (Alkan, 1977:112).

Yönetimde insan ilişkileri ise insanın insanı yönetmeye başladığı çağa kadar gider. Ancak insanın örgütsel davranışlarının ve örgüt içindeki insan ilişkilerinin bilimsel olarak ele alınmasının tarihi çok yenidir (Başaran, 1979:9).

İnsan bir sistem olarak mal, hizmet ve düşünce üretir. Bu üç tür ürünü üretirken insan başkalarıyla ilişki kurar. İlişkinin niteliği insanın çıktısı olan malın, hizmetin ve düşüncenin sunuluş biçimi ve başkalarınca bunların benimsenmesini etkiler. Böylece insan ilişkileri, insanın ürettiği her üç tür ürünle birlikte bulunan, onlara kap olan ve onların başkalarınca benimsenip benimsenmemesini etkileyen bir ürün olmaktadır. Bu niteliği ile ilişkiler, insanın öteki alanlarda olduğu gibi çalışma alanında da yaşamının doğal ürünü olmaktadır (Başaran, 1992:13).

### **1.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı**

Yönetimde insan ilişkileri 1920'li yıllardan bu yana örgütlerin ana konularından biri olmaya başlamıştır. İlk başta insan ilişkilerinin anlamı, üstlerin astları daha çok ürün üretmeye razı etmek olarak algılanmaktaydı. Daha sonra işgörenlerle örgüt bir bütün

olarak ele alınmaya başlamıştır. Sosyal psikolojinin gelişmesi ile birlikte insan ilişkilerine daha çok değer verilmeye başlanmış ve bu konudaki gelişmeler yönetimde insan ilişkilerine büyük katkıları sağlamıştır. (Başaran, 1992). Her geçen gün yönetimde daha da önem kazanan insan ilişkilerinin günümüze kadar çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Başaran'a (1992) göre genel anlamıyla insan ilişkileri, insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirmek için, çevrelerindeki her türlü nesne ve durumla etkileşimidir.

Bursalıoğlu'na (1987) göre insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek çalışma durumuna sokmayı amaç eden bir yönetim eylemidir.

Öncü'ye (1976) göre insan ilişkileri akımı, demokratik önderler yönetiminde işbirliği içinde mutlu ve doyumlu işçilerin oluşturduğu; bir örgütten çok bir aileyi andıran bir işyeri önermiştir. Öncü bu ifadeyle insan ilişkileri görüşünde artık "para hırsıyla hareket eden işçi" yerini "mutlu işçiye" bırakmıştır demektir.

Bilen'e (1983) göre insan ilişkileri, çeşitli etkinliklerde, iş alanında, sosyal derneklerde, hastanelerde, evlerde, okullarda, insanların etkileşimde bulunmalarını düzenleyen ilişkilerdir. Çalışma yaşamında bir araya gelen insanlar işyerinin hedeflerine ulaşmasını sağlayıcı bir çalışma düzeni oluştururlar ve bu düzen içinde birbirleri ile örgütsel bir ilişki kurarlar. Bu tür ilişkiler çalışma yaşamının gerektirdiği insan davranışlarını içerir. Bu da verimi yakından etkilemektedir.

Sistem yaklaşımına göre insan ilişkilerini ise Başaran (1992) insanın ilişki kurduğu kişilerden ve içinde bulunduğu ortamdan aldığı etkileri kendi var gücü içinde işleyerek karşısına tepkide bulunmasıyla ortaya çıkan etkileşimin ürünü olarak tanımlamaktadır.

Bir işgören olarak örgütte yer alan birey, yetenekleri, bireysel ayrılıkları, gereksinimleri, kişiliği, davranış bozuklukları, çevresine uyum biçimi, başkaları ile bireysel ilişkileri yönünden tanınması gereken karmaşık bir canlıdır. İnsan ilişkileri bireyin örgüt içindeki örgütsel davranışlarını inceler (Bursalıoğlu, 1979:14).

Yönetimde insan ilişkileri, örgütün insan yönü ile ilgilenir. İnsan ilişkilerinde temel eylem, bireylerin başarı ve ürün elde etmesine yöneliktir. İnsan ilişkileri iki amaca

birden ulaşmaya çalışır. Ekip alışması yoluyla ulaşılacak bu amaçlar işgörenlerin gereksinmelerinin doyurulması ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir (Başaran, 1979:21).

## **1.2. İnsan İlişkilerinin Önemi**

Günümüz dünyasında bilim ve teknolojideki hızlı gelişme, toplum yapısını değiştirmekte ve bu değişimle birlikte insan ilişkilerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

Kişilerin psikolojik ve toplumsal gereksinmelerinin karşılanması ve bu yolla toplumsal amaçların daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi ile insan ilişkilerinin önemi daha da artmıştır (Kongar, 1979:14).

İnsan ilişkileri, insanların etkileşimde bulunmalarını düzenleyen ilişkilerdir (Bilen, 1983:203). İnsan toplumsal ilişkileri, başarıları, duyguları, yapısı ve zihinsel gücüyle bir bütündür. Bu bütünlük insan ilişkileri içinde oluşur (Özoğlu, 1978:11).

İnsan ilişkileri örgütlerin teknik yönü kadar önemli bir yöndür. Bunlardan birini diğerine üstün görmek örgütün bütünlüğünü bozar. Örgütleri insansız kabul etmek ve öyle yönetmek ne kadar yanlış ise insan ilişkileri kavramını mübalağa edip insanları örgütten yoksun bırakmak da o kadar hatalı olur (Bursalıoğlu, 1987:102).

Örgütler ürün üretmek için kurulmuşlardır. Üretilen ürün hangi türde olursa olsun ürünün üretilmesi için insan ilişkilerinin düzenlenmesi gerekir. Düzenlenen bu insan ilişkileri işgörenin yararına olduğu kadar örgütün verimliliğini de artırmaktadır (Taşkın, 1994:13).

Tortop (1989:45) örgütlerin temel ve en önemli birleştirici unsurunun insan olduğu varsayımından hareket ederek, örgütlerin insan ilişkilerine dayandığını ve ancak insanların moral doyumunu ile verimlilik sağlanabileceğini belirtmektedir.

İnsan ilişkileri bir örgütteki insanları birleştirerek, ahenkleştirerek, çalışma durumuna getirmeyi amaç edinen bir yönetim eylemidir. İnsan ilişkilerinin iyi olduğu örgütlerde insanların işbirliği ve verimi artmaktadır. Ayrıca psikolojik, sosyolojik, ekonomik ihtiyaçları karşılanmaktadır. İnsan ilişkileri kavramı üretici yararları ile örgüt yararlarını

birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur (Atasavun, 1994:9).

İnsan ilişkilerinin gözlemlenmediği durumlarda iletişim süreci iyi işlemez. Araştırma bulgularına göre üstlerin çoğunun astlarına haber ve bilgi aktardıklarını belirtmelerine karşın, çok az sayıda ast bu aktarımı aldığını belirtmektedir (Başar, 1987:88).

İletişim sürecinin iyi işlenmediği kurum ve kuruluşlarda sağlıklı insan ilişkilerinden ve dolayısıyla da bireyler arasındaki ahenk, işbirliği, eşgüdüm ve ortak amaçlardan bahsedilemez. O halde kurumlarda her şeyden önce sağlıklı ve etkin iletişimi sağlamak gerekir. Kurum yöneticileri bunu başardığı takdirde kurumu arzulan amaçlarına ulaştırmış olurlar.

### **1.3. Yönetimde İnsan İlişkilerinin Önemi**

Yönetimde insan ilişkileri, işgörenleri, kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına güdülemektir (Başaran, 1992:17).

Yönetim alanında insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkması çok yenidir. Mıhçıoğlu (1979) yönetimde insan ilişkilerinin anlamını, örgütler ve işletmeler içinde bir araya gelen bireylerin iş arkadaşlarıyla, işleriyle, üstleriyle, astlarıyla olan ilişkileri, bir de çeşitli çalışma kümelerinin birbirleriyle olan ilişkileri olarak açıklamaktadır.

Başaran'a (1982a) göre yönetimde insan ilişkileri, örgütün insan değerine ilişkin yönünü, başka bir deyişle işgörenlerin örgütsel davranışını inceleyen bir bilim dalı olarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı içerir.

Yönetim açısından insan ilişkileri, bir örgütteki iş görenleri çalışmalarını sırasında, ekonomik, psikolojik ve toplumsal doyumlar için birleştirip kaynaştırarak örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek anlamındadır (Bahadır, 1980:8).

Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli bir biçimde çalıştırılması gerekir. Formal yan örgütün yapı öğelerini kapsar. Formal yanda bireyden beklenen rol ve görevler bulunur. Kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan sistemin birey boyutunu yaratır ve bireyin kişilik ve gereksinimlerini kapsar. Yönetici informal yanı, grup davranışı, bireyin gereksinimleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Yönetimde

canlılığı sağlayan etkenler informal yanın özellikleridir. Bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısını artırmıştır (Bursalıoğlu, 1987:214).

Yönetimde birey boyutu çok önemlidir. Oysa bu boyut yöneticiler tarafından pek dikkate alınmaz. Yöneticiler işgöreni tanımak istemez ve tanımaktan da kaçınır. Yöneticinin astlarını ve ilgili diğer işgörenlerini tanınması, kuracağı ilişkileri daha gerçekçi kılar ve onu ilişkilerinde hoşgörölü yapar (Bahadır, 1980:7).

Başaran'a (1992:11) göre örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, örgütünde insan ilişkilerini iyi yönetmek zorundadır. Yöneticinin kendisi ile üstleri, astları arasında ilişkiler kurma ve geliştirme çabasına yönetsel davranış denmektedir. Yönetsel davranışın amacı örgütün insan gücünün iyi ilişkiler kurarak örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamaktır.

İnsanlar anlaşılabilir güç olan varlıklardır. Teknolojinin çok ileri olduğu günümüz dünyasında insanların neler düşündüğü ve aklından neler geçirdiğini bilmeye yarayacak bir makine henüz bulunmamaktadır. Bu güçlüğe rağmen yönetici bulunduğu örgütteki işgörenleri tanımaları ve anlamaları bir zorunluluktur. Bu zorunluluk yöneticinin insan ilişkileri konusunda yeterli bilgiye sahip olması ve örgütte demokratik ortamı oluşturmasıyla mümkün olabilmektedir.

İnsanların yönetilmesi çok yönlü ve zor bir iş olup, yönetim yeterliği istemektedir. Özellikle eğitim kurumlarında insanları etkileyebilmek, onlarla iyi ilişkiler kurarak istenilen amaca ulaşabilmek yöneticiye düşmektedir. Bunun için yöneticinin hem iyi bir eğitim alması hem de insan ilişkilerinde birtakım yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Atasavun, 1994:22).

Yönetimde insan ilişkileri yeterliliğine sahip yönetici(Başaran, 1992:113);

-İş görenleri verimli çalışmalarını için güdüler ve denetler.

-İş görenler arasındaki çatışmaları verimi artıracak düzeyde tutar ve yönetir.

-İş görenlerin örgüte uyumunu sağlar.

-İş görenlerle takım çalışması yapar.



- İş görenleri yönetime katar.
- Örgütsel yenileşmelerde iş görenlere danışmanlık ve rehberlik yapar.
- İş görenlerin işten doyumunu yükseltir.
- İş görenlere gelişme ve yetişme olanağı sağlar.
- İş görenlerin sorunlarını çözmelerine danışmanlık (rehberlik) yapar.
- İş görenlere dostluğa dayalı bir ortam oluşturur.

Yöneticilerin örgüt içinde işgörenlerle ve işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkileri örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde oldukça önemlidir. Yöneticilerin örgütte iyi bir çalışma ortamı oluşturmak için insan ilişkileri konusunda bilgili ve istekli olmaları gerekmektedir.

Öğretmenin etkili ve verimli bir çalışma içine girmesi için yöneticinin onu insan ilişkileri ilkesine göre değerlendirmesi gerekir. Bu durumda öğretmen huzurlu olacak, yaptığı işten zevk alacak ve gerçekleştirdiği öğretimde başarılı olacaktır. Bu da okulun verimini artıracaktır (Okutan, 1990:23).

Personelin hareket şekillerini ve onu verimli bir çalışmaya getiren nedenlerini “insan ilişkileri” kuramı açıklar. Yönetimi meydana getiren unsurlar (sermaye, teknoloji ve insan gücü) birbirleri ile uyumlu olmadığında örgütsel amaçların gerçekleşmesi söz konusu olamaz (Tortop, 1989:214).

Örgüt yönetiminin örgütü amaçlarına ulaştırmak için örgütteki insanları tanımak, onların fikirlerine saygı göstermek, yönetimin işgörenlerle ve işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde bütünlüğü sağlamak önemlidir. Yönetici örgütün başı olduğundan, insan ilişkileri konusunda daha çok bilgili olması gerekmektedir. Örgüt yöneticisinin işgörenleri yakından tanınması, onlarda takım ruhu oluşturması, takım çalışmasının önemine inanarak takımı yönetmesi, onlarla işbirliği yapması, örgütteki eşitsizliği önlemesi ve işgörenlerde görüş birliği oluşturması örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, işgörenlerin uyumlarını sağlamak ve onları doyuma ulaştırmak açısından oldukça önemlidir.

Örgüt yöneticisi insan ilişkileri konusunda ne kadar bilgili olursa olsun örgütlerde insan ilişkileri konusunda ilişki bozukluklarının yaşanılması kaçınılmazdır. Başaran(1992), yöneticilerin insan ilişkileri sorunlarına nasıl yaklaşması gerektiğini şöyle açıklamaktadır:

1-İnsan ilişkileri sorunlarını çözümleyerek iyi tanınmalıdır. Sorunların altında yatan nedenler özellikle güdüsel olanlar açığa çıkarılmalıdır.

2-Örgütün iki amacına ilişkin sorunlara öncelik verilmelidir. Bunlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve işgörenlerin gereksinmelerinin karşılanmasıdır.

3-İnsan ilişkilerine ilişkin sorun ilgililerin açıkça anlayacağı biçimde ortaya konulmalıdır. İletişimin sağlanması insan ilişkileri sorunlarını çözmede çok önemlidir.

4-İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar, ilgililer arasında bir hakemin yönetimi altında tartışmaya açılmalıdır. Tartışma ussal, anlamaya elverişli, hoşgörülü, saygıya dayalı bir ortamda yapılmalıdır.

5-İnsan ilişkileri, içsel yüklenmeye, karşılıklı doğrulamaya ve onaya dayandığında yüz yüze yapıldığında, ilişki kuranlara ruhsal başarı ve haz verdiğinde etkili olmaktadır.

#### **1.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan İlişkileri**

Eğitim örgütlerinin iki önemli yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kullandığı teknoloji, bina, hammadde vb. içeren ve üretime dönük teknik yöndür. İkincisi ise işgörenlerin örgütçe karşılanması gereken ihtiyaçlarını, örgütün amaçları için bütün olarak çalışmalarını içeren “insan ilişkileri” dir. Bunlardan birinin diğerinden üstün tutulması mümkün değildir. İkisi birbirini tamamlayan bir bütündür (Başaran, 1982:306).

Eğitim örgütleri olan okullarda insan ilişkilerinin rolü diğer örgütlere göre daha önemlidir. Bu sebepten dolayı okul yöneticilerinin insan ilişkileri konusunda başarılı olmaları bir zorunluluktur denilebilir.

Eğitim örgütlerinin hem yapı hem de havasında, kişilerarası ilişkilerinin rolü büyük olduğundan kabul alanı da o derece önem taşır. Okul daha çok informal bir hava içinde işleyen bir örgüttür. Kişilerarası ilişkilerden meydana gelen informal örgüt bozuk

olduğu zaman bireyin emirleri kabul alanı daralır. Böylece birey eskiden koşulsuz kabul ettiği emirleri kuşku ile karşılamak veya hiç kabul etmemek eğilimi gösterir (Bursalıoğlu, 1987:43).

Eğitim örgütü olan okul, eğitim hizmetlerini üretebilmek için insan gücünü kullanır. Okul bu hizmetlerini insan gücü olarak; eğitim uzmanları, öğretmenler ve işgörenlerle yapmaktadır. Okuldaki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin iyi olması eğitim hizmetlerinin kalitesini yükseltir. Eğitim kalitesinin yükselmesi de topluma kaliteli ürün (insan) kazandırmak demektir.

Okul dediğimiz örgütün en önemli özelliği ve açık özelliği üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur (Bursalıoğlu, 1979). Eğitim örgütü ve sosyal sistem olan okulun bu özelliği okuldaki insan ilişkilerinin önemini daha da artırmaktadır.

Okulun daha verimli çalışabilmesinde yöneticilerin büyük etkisi vardır. İnsan ilişkilerinde başarılı olan yöneticiler okulların verimini artırmaktadırlar. Bu konuda bilgili olmayan yöneticiler ise okulun verimsizliğine neden olmaktadır (Güçlüol, 1985:2).

Bir okulda müdür, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer personel arasındaki resmi ilişkiler düzenli, kişisel ilişkiler de ahenkli olmadıkça, okul verimli çalışamaz (Bursalıoğlu, 1968:7).

Güçlüol (1985:12) eğitim yöneticisinin, insan ilişkileri yönünden işlevlerini etkileyen bazı hususları göz önünde bulundurması gerektiğini söyleyerek bu hususları şöyle açıklamaktadır.

1-Yöneticilik görevi gruplar ve kişilerle ilişki yönünden bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektirir. Bu nitelikleri taşıyan yöneticinin davranışlarında ve başarı düzeyinde bu niteliklere sahip olmayan yöneticilere göre olumlu farklılıkların bulunması beklenir.

2-Kişilerarası ve grup ilişkilerini anlayıp bu alanlarda gerekli bilgi ve beceriyi kazanarak uygulamak, kişisel niteliklerle ve elverişli bir ortamın bulunmasıyla yakından ilgilidir.

3-Grup ve kişilerarası ilişkilerin amaçlarını ve potansiyeli açısında bazı sınırlılıkları vardır. Örneğin eğitim yöneticisi herkesi mutlu edemez. Ayrıca onun insan ilişkilerinde başarılı olması veya bu konuda başarılı olma gereği ve önemi asıl sorumluluklarını, sürekli uğraşacağı karar verme sürecinin karmaşıklığını ortadan kaldırmaz.

Okul yönetiminde iki tür yöneticilikten söz edilebilir. Birincisi otokratik okul yöneticiliği, ikincisi demokratik okul yöneticiliği. Otokratik okul yöneticiliğinde her şey emirle yapılır. Oysa çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle demokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olacaktır (Binbaşıoğlu, 1983:134).

Gerçekten eğitim sorunlarına çözüm getirilmek isteniyor ise eğitim örgütünün demokratikleştirilmesi ve öğretmenlerin yönetime katılmalarının artırılması gerekmektedir (Başaran, 1986:117).

## **1.5. İletişim Süreci ve İnsan İlişkileri**

### **1.5.1. İletişimin Tanımı**

İletişim, Latince bölüşme anlamına gelen (communis) kelimesinden türemiş bir terimdir. Demirel (1998:21) bu anlamda iletişimi, mevcut kapsamın bireyler arasında bölüşümü sağlamak için yapılan çabalar olarak tanımlarken, genel anlamda iletişimi ise bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el, kol hareketleri vb. simgeler aracılığıyla düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Açıkalın (1998:38), insan için anlamlı olan her durum ve öge, enerjinin anlam ve duyguya dönüşmesi, Aydın (1991:107), emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme süreci, Demir (2000:135), insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağ, Dökmen (1997:19) ise bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca iletişimi Çetinkanat (1998:211), kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, fikir, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için gerçekleşen etkileşim süreci olarak tanımlarken, Akyıldız (1996:2) büyük oranda konuşmaya dayalı olarak bir mesaj, işaret ya da anlamın bir

yandan diğer yana geçmesi olarak tanımlamaktadır. Geniş anlamda iletişimi Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:52) ise toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen, etkileyen bir teknik olarak tanımlamaktadırlar.

İletişim, konuşan ve dinleyenin güdü, algı, eğilim ve tutumlarından oluşan duygu, düşünce ya da bilinenlerin akla gelebilecek her türlü yollarla başkasına aktarılması süreci olup, iki ya da daha çok kişi arasında anlamların yaratılması, ortaklaştırılması ve paylaşılması sürecidir. Amacı alan ve veren arasında bilgi, düşünce, duygu ve tutum ortaklığı yaratmaktır (Şahin, 1998:12).

Sillars (1995) ise iletişimi, iletilmek istenen mesajın ilgili herkes tarafından anlaşılması amacıyla yazı, konuşma ve görsel araçlarla ve bunların bir arada kullanılmasıyla iletilmesi, alınması, değiştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi araştırmacıların tümü iletişimi tanımlarken “kavram ve sembollerin karşı tarafa iletilmesi” ve “iletişimin insanlar tarafından yapılan bir olay olduğu” kanısında birleşmektedirler. Bu kanıdan hareketle iletişimi incelemek demek insanları, onların birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını, birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirlerine nasıl öğrettiklerini anlamak anlamına gelebileceğini söyleyebiliriz.

Bir sistem olarak iletişim duygusunun en büyük amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık olarak görülen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulması sağlanacaktır. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, toplumsal yapının “çimentosu” ya da bir canlı varlığın “kan damarlarına” benzetilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:52).

### **1.5.2. İletişimin Süreci ve Öğeleri**

İletişim sürecinin öğelerini ve işleyişini açıklayabilmemiz için, öncelikle iletişimin bir süreç olduğunu açıklamak gerekir. Toplum bilim sözlüğünde süreç, bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca süreç kavramı, zaman içinde sürekli değişen bir olgu veya süregelen herhangi bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Gürgen, 1997:13).

Bir süreç olarak görülen iletişim, kaynağından çıkan mesajların sembollerle, kanallar yoluyla bir diğer iletişim merkezine yani alıcıya, aktarılma işidir. İletişim en yalın anlamda, düşüncelerini belli sinyaller ile anlatan bir gönderici ile bu sinyalleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:54).

İletişim süreci, bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen kaynak, gönderilen mesaj ve mesajı alan alıcı olmak üzere üç temel unsurdan oluşur. Bu unsurlardan (öğelerden) biri eksik olursa iletişim kurulamaz. İletişimin gerçekleşmesi ve iletişim olgusunun etkinliği bu üç faktörün taşıyacağı özelliklere bağlıdır. Örneğin, kaynak mesajı gönderse bile alıcı onu duymaz veya algılayamazsa iletişim gerçekleşmez (Tutar ve diğ., 2004:11). İletişim sürecinde kaynak iletiyi gönderirken amacını en iyi şekilde belirleyip iletişim sürecini bu yönde en verimli bir şekilde işletmelidir.

Türkmen (1992) ve Güçlü (1997) iletişim sürecinin amacını şu şekilde açıklamışlardır.

-Örgütteki bireylerin ve birimlerin uyumlu çalışmalarını sağlayarak örgüt faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşmasına olanak sağlamak.

-Dış dünya ve örgüt arasında sağlıklı bilgi alış-verişi sağlayıp hızlı değişen çevre şartları karşısında örgütlerin kendilerini bu şartlara uyarlamalarına yardımcı olmak.

-Örgütte hiyerarşik yapının belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında yardımcı olmak.

-Örgütte çalışanlar tarafından oluşturulan küçük grupların birbiriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olmak.

İletişim sürecinin öğeleri çoğu araştırmacılar tarafından temel ve ikincil unsurlar olmak üzere yedi gruba ayrılmaktadır. Tutar ve diğ., (2004:11) ise iletişim sürecinin öğelerini sırasıyla: **1.Kaynak** (gönderici), **2.Kaynak ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi** (kod), **3.Mesaj**, **4.Kanal** (iletişim aracı), **5.Alıcı** (mesajın iletilmek istendiği taraf), **6.Geri Bildirim** (feed-back), **7.Gürültü** (mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktörler) olarak ayırmışlardır.

### **1.5.2.1. Kaynak (Gönderici)**

Kaynak, iletişim sürecini başlatan, duygu, düşünce ve olguları başkalarına aktarmak üzere eyleme geçen kişi ya da örgüttür (Türkmen, 1996:12).

Kaynak bir birey olabileceği gibi bir grup, kurum, kuruluş ya da toplum da olabilir. Kaynak iletişimi başlatan ve yön veren bir unsur olduğu için önemlidir (Fidan, 2000:976).

İletişim bir çabayı gerektirir. Kaynağın, iletişim çabasına girmeyi göze alabilmesi için bir amacı olmalıdır. Bu amaç, kaynağın bir ihtiyacını karşılamak, bir sorununu çözmek ya da bir merakını gidermek olabileceği gibi karşıdakini etkilemek eyleme geçirmek, hoşnut etmek ya da hoşça zaman geçirmek olabilir (Başaran, 2000:7).

Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde kaynağın bilgi yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Haberleşme önce kaynağın zihinsel süreçleri ile başlar. Kaynak, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve düşünceleri kelimelere, rakamlara, şekillere yani sembollere dönüştürür. Bunları belirli bir haberleşme kanalından, mesaj olarak alıcıya gönderir (Eren, 1993:218).

Kaynak mesajları hazırlarken bazı hususlara dikkat etmesi gerekir. Eren (1993:218) bu hususları şöyle ifade etmektedir:

1. Kaynak alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalıdır.
2. Kaynak soyut ifade ve semboller yerine somut semboller kullanmalıdır.
3. Kaynak sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanmalıdır.
4. Kaynak alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır.

### **1.5.2.2. Kaynak ve Alıcının Algılama ve Değerleme Biçimi (Kod)**

Algılama ve değerlendirme olarak nitelenen ve hem kaynak, hem de alıcı için söz konusu olan bu unsur, kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimi ile ilgilidir (Eren, 1993:219).

İletişim süreci, kaynağın bir mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak, alıcıya göndermesiyle başlar (Bingöl, 1998:291). İletişim sürecinde kaynak iletmek istediği mesajı, önce hedef tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir işaretlere dönüştürür yani kodlar. Algılama ve değerlendirme dediğimiz bu aşamada kişiler kendilerine ulaşan mesajları değerlendirir; kısaca, onları filtre eder. Bir başka deyimle kodlarını çözer (Tutar ve diğ., 2004:12).

Duyu organlarımıza ulaşan veriler, algılama olmaksızın tek başlarına bir anlam ifade etmez. Bunların bir anlam ifade etmeleri için verilerin algılanması gerekir. Bize ulaşan duylara algılama neticesinde tepkiler gösteririz (Güney, 2000:7). Önce mesajı filtre ederiz. Filtre, kaynağın ve alıcının mesajları değerlendirmesidir ve burada devreye algılama girer. Algı, kişinin belli bir bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirmesidir. Algılama ise bir olay ve nesnenin varlığı üzerinde duylar yoluyla bilgi edinmedir (Tutar ve diğ., 2004:26).

Haberleşme süreci açısından algılamanın önemi şu noktadadır: kaynak göndereceği mesajı meydana getirirken kendisine ulaşan bilgileri kullanacak, bunları kendi amaç, değer, yargı ve anlayışı doğrultusunda belirli kodlara (yazılı, metin, konuşma vb.) çevirecektir. Yani her mesaj, kaynağın algılama sürecinin bir sonucu olacaktır. Dolayısı ile bu algılama süreci, bir çeşit filtre rolü oynayacaktır. Diğer bir deyimle, birey, her şeyi değil görmek istediğini görecektir, anlamak istediğini anlayacaktır (Eren, 1993:219).

### **1.5.2.3. Mesaj**

Bir yaşantıya ait duygu ve düşünenin kodlanarak sözlü, sözsüz ve yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir (Batlaş ve Batlaş, 1995:29). Kaynak ile alıcı arasındaki duygu, düşünce, bilgi, emir vs. gibi alış verişler mesajlar yardımı ile gerçekleşir. Mesaj, bir kaynaktan çıkan duygu ve düşüncelerin alıcının duyu organlarıncaya algılanmasına yöneliktir (Tan, 2003:11).

Mesaj, alıcı için bir uyarıcı olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir. Mesaj teriminin birçok anlamı vardır. Örneğin mesaj, herhangi bir yerde bir biçimde açığa vurulan bir dizi sözcük, ya da imgeyi ifade eder. Mesaj, göndericinin fikirlerinin ve isteklerinin sembollere dönüşmüş halidir. Sembollerin tek başlarına bir anlamları yoktur. Sembollere, anlamları kaynak ve alıcı yükler (Tutar ve diğ., 2004:15).



İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının ilgi ve dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli, kaynak ile alıcının ortak yaşantısına yansıyan sembollerle ifade edilmelidir (Bayram, 1992:7). Verici ve alıcı arasındaki iletişimin verimliliği ikisi arasındaki ortak yaşantılarla doğru orantılıdır.

Ayrıca verici tarafından gönderilen mesaj alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, iletişim o oranda başarılı olur. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde bulunması mesajın gücünü artırır (Batlaş ve Batlaş, 1992:29).

Haberleşme türünü belirlemede bir faktör olan mesajlar, en genel şekliyle sözel ve sözel olmayan mesajlar olarak iki gruba ayrılabilir. Her ikisinin de taşınması gereken özellikler vardır. Erdoğan (1994:287) bu özellikleri şöyle sıralamaktadır:

1. Anlaşılır olmalı.
2. Açık olmalı.
3. Haberleşme zamanında yapılmalı.
4. Mesaj uygun yolu izlemeli.

#### **1.5.2.4. Kanal (İletişim Aracı)**

Literatürde kanalın pek çok tanımları olmakla birlikte bunların bazıları şöyledir:

Eren (1993:222) kanalı, alıcı ve kaynak arasındaki bağ, Tutar (2004:219) mesajın kaynaktan alıcıya aktarıldığı yol veya mesajın kaynaktan alıcıya gönderildiği araçlar, Demirel (1998:22) mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç ve yöntemler, Gürgen (1997:20) ışık dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi mesajı taşıyan fiziki araçlar Dökmen (1994:19) kaynak ve alıcı arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yol olarak tanımlamaktadır.

Her duyu organına karşılık bir kanalından söz edilebilir. Mesaj konuşulan kelimelerle aktarıyorsa, işitme kanalından söz edilir. İşitme kanalı, sözlü işaretleri, başka bir deyişle, kelimeleri hava titreşiminden yararlanarak aktarır. Ağızda başlayan titreşim dinleyen kişinin kulağına gider ve orada işitsel aracı organ tarafından sinirsel titreşimlere dönüştürülerek beyne iletilir. Yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri söz konusu

olduğunda, görsel kanal ışın içine girer. Göz, yüz ifadesini ışık dalgaları halinde alır ve bu dalgaları, sinirsel dalgalara dönüştürür. Beyin ise, bu sinirsel dalgaları, belirli anlamlar taşıyan yüz ifadeleri olarak değerlendirir (Cüceloğlu, 1991:62). Bu açıklamadan hareketle her duyu organına uygun bir kanalın var olduğunu söyleyebiliriz.

İletişimin etkili olabilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin araçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekânın sınırlılıklarına bağlı olarak değişir. İletişimde kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanallarla ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesajın içeriğine daha uygun olduğu gibi birtakım ölçütler dikkate alınarak belirlenir (Gürgen, 1997:20).

#### **1.5.2.5. Alıcı**

İletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri kaynak diğeri alıcıdır. İnsan kendisiyle kurduğu iletişimin dışında, tek başına bir iletişim kuramayacağına göre, mutlaka alıcı veya alıcılar gerekir. Kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi alıcıdır. Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam verecek, iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek kaynak konumuna geçer (Tutar ve diğ., 2004:22).

İletişim süreci, alıcının gönderilen mesajı algılamasından sonra tamamlanmış olur. Kaynak gönderdiği mesajın alıcı tarafından alınmasını ister. İş haberleşmesinde ise alıcının haber alması yetmez, anlaması, kabul etmesi ve bir davranış gerçekleştirmesi gerekir. O halde haberleşmenin tamlığı mesajın alınmasına bağlı iken, etkinliği, mesajın alınması ve istenen davranışın alıcı tarafından gösterilmesine bağlıdır (Erdoğan, 1994:283).

Alıcının, mesaja istenilen anlamı verip vermemesi birtakım faktörlere bağlıdır. Doğru bir haberleşme hem kaynağın hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembolleri bilmelerini gerekli kılar. Ayrıca bu kod sisteminin içerdiği sembollerin ifade ettikleri anlamlar arasındaki bağılılığı da kurabilmelerini gerekli kılar. Ayrıca hem kaynağın hem de alıcının özellikleri, örneğin haberleşme bakımından ustalıkları, haberleşme konusu ile ilgili tutumları ve arzuları, bu konuda daha önce yaşadıkları

tecrübeler ile sosyokültürel nitelikleri haberleşmenin başarısına önemli ölçüde etki eder (Eren, 1993:223).

Eğer kaynaktan gelen mesaj alıcıların inançlarına, tutumlarına uygun geliyor ve böyle bir mesaj alıcılarca bekleniyor ise kaynağın istediği anlam daha da kolay çıkarılacak, alıcıların eyleme geçmesi daha kolaylaşacaktır. O halde kaynağın gönderdiği mesaj ile alıcının inanç ve beklentileri hatta çıkarları birbirlerine ters düşmemeli aksi takdirde kaynağın alıcıdan mesajı kabul etmesi beklenemez Başaran (1984:159).

İletişimin gerçekleşmesi için alıcının bazı özellikleri taşıması gerekir. Erdoğan (1994:288) bu özellikleri şöyle sıralamaktadır:

1. Alıcı mesajı algılayabilmelidir.
2. Alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı.
3. Alıcı seçici olmalı.
4. Alıcı bulunduğu düzleme uyabilmeli.
5. Alıcı kaynak olma özelliği taşımalı.

#### **1.5.2.6. Geri Bildirim (Feed-back)**

İletişim sürecinde kaynak, alıcısına gönderdiği mesajların alınıp alınmadığını, alındıysa anlaşılıp anlaşılmadığını ya da ne denli anlaşıldığını, alıcıdan kendisine yönelecek tepkilerden anlayacaktır. İşte alıcıdan kaynağa yönelen bu tepkilere geri bildirim denilmektedir (Ergin, 1995:202).

Geri bildirim olmadığı bir iletişim tek yönlü bir iletişim iken, geribildirim olduğu iletişim çift yönlü iletişimdir. Geri bildirim bir tür kontrol mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkiler (Tutar ve diğ., 2004).

Geri bildirim, mesajın içeriğine göre olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kısma ayrılır. Olumlu (pozitif) geri bildirim bir davranışı zaten ilerlemekte olduğu yönde destekleyen ya da pekiştiren geri beslemedir. Örneğin bir söylev sırasındaki alkışlar. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna pozitif geri bildirim denir. Olumsuz (negatif) geri-bildirim ise, kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle, düzeltici bir işlev gören geribildirimdir. İletişimde

mesaj alıcı tarafından anlaşılamiyor veya eksik anlaşılıyor ve iletiliyorsa, buna negatif geri-bildirim denir. Olumsuz geribildirim kaynağın davranışlarını yeniden yönlendirmesine hizmet eder. Sıkıntı dolu bakışlar ve itiraz dolu bağırtılar olumsuz geribildirim örnekleridir (Tutar ve diğ., 2004:27).

Batlaş ve Batlaş (1995:32) doğru ve sağlıklı bir iletişim için geri bildirimde yer alması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır:

1. Kaynağı tam olarak dinlemek ve anlamaya hazır olmak.
2. Kelimelerin içeriğine ve aktarılmak istenen duygulara açık olmak.
3. Kelimelerin sözlük anlamları dışında “kaynakta” ne anlama geldiklerini tanımayı istemek.
4. Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmek.
5. Ana konuyu kaçırmamak, özetlemeler yapmak.
6. İletişimi ön yargı ve dirençle kesmemek.
7. Kaynağın duygularını anlayabilmek, farklı insanların bakış açılarından bakmayı başarabilmek.
8. Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce, anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturmak.
9. Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek.
10. Duygusal gerginliğin bedene ve ses tonuna yansımalarını önlemek.
11. Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemek ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmek çabasıyla vazgeçmemek.

#### **1.5.2.7. Gürültü (Çevresel Faktörler)**

İletişim sürecinin önemli bir unsuru da çevresel faktörlerdir. Çevre faktörleri, mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin gürültü bir çevre koşuludur. (Tutar ve diğ., 2004:12). Gürültü, haberleşmenin doğruluğunu ve

güvenirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Sistem üzerinde bir şemsiye gibi durur ve haberleşmenin diğer bütün unsurlarının içinde bulunabilir.

İletişim sırasında mesajın iletilmesini engelleyen kanal engelleyicileri de olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir (Eren, 1993:223).

Genel anlamda bakıldığında, içinde gizli de olsa hata payı taşımayan doğal ya da insan yapısı iletişim yoktur. Her türlü elektronik sinyal, yazılan ya da konuşulan sözcüklerin hepsi mutlaka içlerinde amaçlanan anlama şu ya da bu ölçüde de olsa belli bir engel oluşturabilecek bir yapı taşırlar. Gürültü kanaldan, alıcıdan, ya da mesajın kendisinden de kaynaklanmış olsa da daima kaynağın iletim konusundaki niyetlerini alt-üst edebilmektedir (Gürgen, 1997:25).

### **1.5.3. Okul Yöneticisi ve İletişim**

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1989:139). Burada insan ilişkileri yönetiminin eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediğini ve eğitim yöneticilerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, insan ilişkilerindeki başarısına bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Okul yöneticileri birer iletişim kaynağıdır, bu nedenle iletişimi sağlama yollarını, iletişim engellerini, öğelerini bilmek durumundadırlar. İnfomal yanı formal yanından baskın olan okuldaki iletişimin infomal yanı oldukça önemlidir. Okul yöneticisi, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli, doğal iletişim kaynaklarını bularak, bunları okulun amaçlarına yöneltmelidir. İletişimde başarısız olan yöneticinin diğer alanlarda başarılı olması beklenemez (Tan, 2003:44).

Yöneticinin etkili bir iletişim ağı sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için kendisini çevresindekilere benimsetmeli, gerekli iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994:122). Başarılı bir okul yöneticisi

okulda olup bitenden öğretmenleri haberdar eder ve onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkan tanır (Gürsel, 1997:71).

Eğitim yöneticisinin izlemesi gereken iletişim stratejisi ve ilkelerini şöyle sıralamak mümkündür (Bursalıoğlu 1994:122):

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
4. Çevresindeki liderleri de çalışmalara katmak,
5. Katılanları güdülemek,
6. Başarılan işleri ortaya koymak,
7. Gereksinim ile doyum arasında denge kurmak,
8. Söylentilere gerçeğe engel olmak.

Okul yöneticisi etkili bir iletişimle herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturabilir ve okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir. Birebir ilişkiyle, küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. Etkili okul yöneticileri, okulun örgütsel amaçlarıyla bütünleşme sağlar. Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir. En önemlisi, vizyonun öğretmenlerin öğretimsel planlarıyla bütünleşmesi ve bağlılık oluşturmasıdır. Vizyon, amaçlara açıklık getirmekle birlikte, öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Vizyon, değerler ve anlamların altında yatan olay ve etkinlikleri anlama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır. Sembolik liderler, vizyonla daha iyi iletişim kurar. Böyle liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusu oluşturur. Bunun için de sembollerin dilini kullanır. Öğretimsel liderlik açısından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmasına bağlıdır (Çelik, 2000:46-47).

İletişim bir etkileme aracıdır. Fakat bu aracı yersiz kullanan eğitim yöneticisi iletişimin amacını zayıflatmış olur. Örneğin, ziyaretçi veya astlarını görmeden önce bekleten yönetici, onu gücü ve önemi ile etkilemek istemektedir. Fakat bu bekleme süresi arttıkça, bekleyen de gerginliği ve endişesi artar. Etkileme eğiliminde olan yöneticinin sözleri ile davranışı tutarlı değildir. Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yöneticisi, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve başkalarının fikirlerini kestirebilmelidir. Böylece, iletişime başlamadan evvel, kedisini karşı tarafın rolünde görebilir (Bursalıoğlu, 1994:116).

Çelik (2000) iletişimci olarak okul yöneticisinin rollerini şöyle sıralamaktadır.

1-Öğretimsel yönetici çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.

2-Öğretimsel yönetici özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve becerisine sahiptir.

3-Öğretimsel yönetici, çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili bir biçimde yöneterek çatışmaları verimi artıracak düzeyde tutmasını bilir.

4-Öğretimsel yönetici, sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.

5-Öğretimsel yönetici, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir. Böylece gruplar arasında eşgüdüm ve ahengi sağlayarak okulu amaçlarına ulaştırmış olur.

6-Öğretimsel yönetici, bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Etkili okul yöneticiliği etkili iletişimle mümkün olabilir. Etkili iletişim becerisine sahip okul yöneticisi, öğretmenleri ve okulun diğer çalışanları ile iyi bir iletişim kurar. Bu da yöneticiye örgütün hedeflerini personeline daha rahat anlatmasını sağlayarak ve onları daha rahat ikna ederek örgütü hedeflerine ulaştırmayı sağlar. Okulun hedeflerine ulaştırmada çevre faktörü de oldukça önemlidir. İyi bir iletişime sahip okul yöneticisi

çevresiyle de iletişim kurup onların desteğini alarak okulu hedeflerine daha kolayca ulaşmayı sağlar.

Eğitim örgütleri olan okullarda etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için okul yöneticisi öğretmenlerle bütünleşmeli, ihtiyaca göre iletişim kanalları oluşturabilmeli ve bu kanalları sürekli olarak açık tutmalıdır. Okulda olup bitenden öğretmenlerin haberdar olmasını sağlamalı, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak sağlamalıdır. Örgütün (okulun) politikasının ve plânlarının oluşturulmasına ve personelin buna katılımlarını sağlamalıdır (Aydın, 1991:148-149).

Açıklan (1998) okul yöneticilerinin iletişimci kişiliklerini geliştirmesi için şu önerilerde bulunmaktadır.

1-İletişim en az iki kişilik bir ekip çalışması ile başarılıdır. Takım arkadaşlarını gözden uzak tutma, oyunu kaybedersin.

2-İletişim diğer olgular gibi anlıktır, bir kez üretilir, yinelenmesi olanaksızdır.

3-Örgüt ortamında kullanılan iletişim öğelerinin kullanım oranları, vücut yüzde 55, ses yüzde 30, sözcükler yüzde 10'dur. İletişim için kendinizi bu boyutlarda değerlendirin.

4-Sözlü iletişimde konuşmaların yüzde 40'ı dudaktan okunur. Dudaklarımızı alıcının göremeyeceği konumlara getirmeyiniz.

5-Toplum karşısında konuşurken “izleyici tarama” tekniğini kullanın. Bakışlarınızı dinleyicilerin her biri üzerinde “ahlaki bir bakış” süresi kadar tutarak kişiden kişiye geçirin.

6.Okuma alıcı, yazma verici konumunda olduğumuz yetkinlik düzeyi yüksek iletişim teknikleridir. Yetkin okul yöneticileri bu düzeydeki iletişimleri için gerekli becerileri kazanmışlardır.

7-Konuşma verici, dinleme alıcı konumunda olduğumuz yüksek düzeyde yetişmişlik gerektiren iletişim türleridir. İyi dinleyiciler, aynı zamanda iyi konuşmacılardır.

8-Konuşma üç ögenin uyumlu bileşiminden oluşur. Bunlar ses, dil ve görünümdür. Bunların birbiri ile uyuşumu yetkin yöneticinin iletişimci kişiliğini belirler.



9-İletişimin etkililiğini artıran durumlardan biri, alıcı ve vericinin sağlıklı olmasıdır. Bedenen ve ruhen sağlıklı olmayan insanlarda konuşma ve dinleme yetersizlikleri, eksiklikleri görülmektedir.

10-İletişim uygun ortam ve zamanı gerektirir. Bu ikisinin en üst düzeydeki uygunluk (dolunay) halini arayın.

11-İletişim becerileri, öğrenme yoluyla kazanılır, geliştirilir. Okumak ve dinlemek, konuşmak ve yazmak için en uygun öğrenim teknikleridir. Sadece okuyup dinleyerek iletişimci kişiliğinizi geliştirebilirsiniz.

#### **1.5.4. Okulda İletişim Engelleri**

Modern toplum yaşamındaki gelişmeler (ekonomik gelişme, haberleşme araçları ve taşıt alanındaki gelişmeler) sonucu bu günün insanı, düne göre daha çok sayıda kişi ile ilişkide bulunur. Bunların çoğu resmi iş ilişkileridir. Sayı olarak çok ilişkiye rağmen nitelik ve sosyal doyum bakımından zayıf olan bu ilişkiler, huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmaktadır (Tortop, 1994:257).

Eğitim (okul) yöneticisi sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, dedikodu ve fısıltı dayanan doğal iletişim kanallarını, eğitim ve statü farklarından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla yakın işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirmeye çalışacaktır (Kaya, 1991:132).

Etkin iletişim için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikleri taşıması gerekir. Bazı durumlarda iletişim öğeleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde, etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle kaynak ve alıcı arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Erdoğan, 1983:293).

İletişim süreci çeşitli faktörlerin etkisiyle tam olarak işlememekte dolayısıyla iletişim noksanlığı ortaya çıkabilmektedir. Örneğin günlük hayatta sıkça kullanılan beni yanlış

anladı, ben öyle demek istememiştim ve benzeri tabirler iletişim eksikliğinin göstergeleridir (İlgar, 1996:46).

İletişim olgusunu engelleriyle birlikte algılamak, iletişim etkililiğini artırmanın ön koşuludur. Örgütsel iletişimin engellerini Türkmen (1996:30) kişisel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere üç kümede, Bursalıoğlu (1991) ise bu engelleri psikolojik, semantik, statü, korunma, alan, hiyerarşi, uyutma, sınırlama başlıklarında incelemiştir. Okul yöneticisi açısından her iki sınıflandırma da geçerli olabilir. Önemli olan okul ortamında bu engellerin iletişim süreci ile birlikteliğini görebilmektir (Açıkalin, 1997:42).

İletişim engelleri psikolojik uyumsuzluk dışında başka faktörlerden de doğabilir. Tutar (2004:43) bu faktörleri; fiziksel uzaklık, statü farklılığı, cinsiyet farklılıkları, kültür ve dil farklılıkları, Türkmen (2000:60), kişisel, örgütsel ve teknik faktörler. İlgar (2000:53) kişisel faktörler, fiziksel faktörler, semantik faktörler, zaman baskısı, algılamadaki seçicilik olarak sıralamaktadır.

İletişimin engelleyen söz konusu bu engeller, etkin iletişim yönetimi sayesinde ortadan kaldırılabilir. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır (Tutar ve diğ., 2004:43).

Örgütün içinde ve dışında bulunan birçok engeller, iletişim sürecini güçleştirir ve bazı zamanlar tümten durdurur (Bursalıoğlu, 2002:116).

Örgüt (okul) içinde iletişimi engelleyen öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Açıkalin, 1998:42-43):

- 1-Amacın açık seçik önceden belirlenmemesi.
- 2-İletiler düzenlenirken alıcıların iyi tanınmaması ve tanımlanamaması.
- 3-Geri bildirim dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi.

4-Hiyerarşinin orta kademesindeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları, kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemek davranışları.

5-Kaynak ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanlar, klişeleşmiş kavramlar, saplantılar. Mesajları anlamak amacıyla değil de savunucu iletişime geçerek cevap vermek ya da kabul etmemek için sürdürme (Özdemir, 1998:84). Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıkları bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya neden olabilir (Ilgar, 1996:47). Kaynak ve alıcının iletişimine konu olan olaya bakış açılarındaki farklılıklar, duygu ve heyecanlar, klişeleşmiş kavramlar ve bazı saplantılar psikolojik engelleri oluşturur (Baloğlu, 2001:125).

6-Alıcının bazı yüklenmeler altına girmesi durumunda önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları iletişimin etkisini azaltabilir. Bu durumda alıcı umursamaz bir tavır takınabilir veya mesajı reddedebilir (Özdemir, 1998:85). En kötü sistemin işleyişinde dahi sistemden kaynaklanan hata oranının çok az olduğu bilinir. Ancak birçok insanın başarısızlık karşısında eksikliğini bulup, bunu düzeltme yerine, sistemi suçlayarak kendisini rahatlatan bir savunma mekanizması geliştirdiği gözlenmektedir (Baloğlu, 2001:126). İnsanların kendi yanlışlarını görmeyip kurumları veya sistemleri suçlaması korunma engeline en güzel örnektir. Bu da örgüt içinde iletişim sıkıntısına neden olmaktadır (Tan, 2003:39).

7-Algıda seçicilik, mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler bazı ön yargılara sahip iseler belli kaynaktan gelen mesajları ya hiç algılamayacak ya da göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaktır. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak isteği şeyleri duyacakları ile yakından ilgilidir (Ilgar, 1996:47).

8-İletişim merkezleri (kaynak) ile birimleri (alıcı) arasındaki uzaklık iletişim gücünü zayıflatır (Özdemir, 1998:84). Bu da iletişimin gücünü zayıflatacaktır. İletişim merkezleri ve birimleri arasında uzaklık ne kadar fazla ise mesajın yanlış anlaşılması ve dedikodular o oranda artacaktır (Tan, 2003:39).

9-İletişimin normal kanallarla yapılması belli bir zaman gerektirir. Oysa kısa sürede sonuç alınması gerektiği durumlarda iletişim süreci içine giren bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklığa yol açabilecektir (İlgar, 1996:47).

10-Verici ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleki gelişme farkları (Özdemir, 1998:84). Üst ast arasındaki çatışmalar, yetkinin oldukça az veya aşırı derecede aktarılması, fazla dar yahut geniş kontrol alanı, düzensiz enformasyon akını gibi durumlar iletişim ortamını olumsuz yönde etkiler (Bursalıoğlu, 1994:120).

Okullarda iletişim engellerinin bir kısmı üyelerin var olan statü ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Okul üyelerinin sahip olduğu bu statü, bilginin, fikirlerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman serbestçe akışını engeller. Belli bir statüye sahip olan okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerle girdikleri iletişim süreçlerinde onlar üzerinde olan güç ve statülerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Oysa iletişim insanları birbirlerine yakınlaştıran ve bağlayan bir şeydir. Aralarında bu yakınlığın arttığını hisseden okul müdürü onlara tehditkâr davranabilir. Çünkü bu yakınlık sonucu çeşitli yöneltmeleri ve faaliyetleri gerçekleştiremeyebilecektir.

Statü farklılıklarının iletişim süreçlerinde engellere yol açmaması için öğretmen ile okul müdürü arasındaki ilişkilerde uygun bir iletişim atmosferi yaratılarak müdürlerin kendi biçimsel otoritelerini buna karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmeleri ile var olan sorunları tartışmaları gerekmektedir. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin çoğunlukla formal iletişim süreçlerinin dışına çıkmadıklarını dolayısıyla öğretmenlerin kişisel sorunlarından çok görevle ilgili sorunlarını okul müdürlerine daha rahat ilettilerini göstermektedir (Şimşek, 2005:92-92).

11-Mesajı alan kişinin; eğitim ve kültür düzeyi, toplumsal ve siyasal değerleri, dinsel, siyasal ve ideolojik inançları, geçmişteki iş ve toplumsal yaşamı (Kaya, 1991:109). Kaynak ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleki gelişme farklılıklarından kaynaklanan engellerdir (Bursalıoğlu, 1994:120). Bazı mesajlar insanların meslek farkları veya statülerinin farklı olmasından dolayı alıcıda farklı biçimde algılanır. Mesajı verenin sosyal statüsüne bakıldığı zaman bu tür iletişim engeli ortaya çıkmaktadır (Tan, 2003:39).

12-Örgütün amaçları ve görevleri gereği bazı bilgilerin sınırlanması veya gizli tutulması (Bursalıoğlu, 2002:116). Aslında işgörenlere bilgilerin neden gizli tutulması gerektiği güzel bir dille anlatıldığı zaman işgörenler de bunu anlayacak ve iletişim sıkıntısı büyük oranda azalacaktır (Tan, 2003:40).

13-Fiziksel faktörler, çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü, teknik arızalar fiziksel faktörlere örnek gösterilebilir (Ilgar, 1996:47).

14-Karar sürecine katılma imkanı verilmeyen uygulayıcıların emirleri savsaklaması veya önemsiz sayması (Özdemir, 1998:85). Bir kararın uygulama şansı, o karardan etkilenecek kişilerin, karar sürecine katılmalarıyla doğru orantılı olacağı unutulmamalıdır (Tan, 2003:40).

15-Astun bilmediği sözcükler kullanma (Türkmen, 2000:60).

16-Semantik faktör mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamının olması yanında, belirli bir sembol bazı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir (Ilgar, 1996:47). Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık ve inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar (Bursalıoğlu, 2002:116). Şive bozuklukları, vurgulama yetersizlikleri, ses tonunu yeterli kullanamama, bazı konuşma özürleri, argo ve anlamı bilinmeyen terimlerin kullanılması bu tür anlaşmazlıklara örnek olarak verilebilir (Tan, 2003:38).

17-Yazıda kullanılan kısaltmalar, uzun cümleler ve yabancı sözcükler (Kaya, 1991:109).

18-Dil haberleşme araçları içinden önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıklarını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmadığını da söyleyebiliriz. Buradan göndericinin bir kelime ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir (Eren, 1993:228).

19-Uzmanlaşma da örgüt bireyleri arasında iletişimi engeller. Bilindiği gibi, çeşitli uzmanlık alanlarının kendilerine özgü bir dili vardır. Bu durum uzmanlarla örgütün diğer bireyleri arasında iletişim güçlüklerine neden olur (Kaya, 1991:109).

### 1.5.5. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkileri

Eğitim kurumunda görevli olan bir birey ast, üst ve denkleleriyle sürekli bir ilişki içindedir. Bu ilişkilerin tümü birey açısından önemlidir. Ancak üst ile olan ilişkiler (astların görevlerinin devamlılığı, terfi, ücret, sorumluluk, prestij, sosyal doyum, özel ihtiyaçların karşılanması vb. nedenlerle) daha fazla önem kazanmaktadır. Bireyin işi ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi büyük ölçüde üstlerinin onun hakkındaki yargılarına bağlıdır. Böyle bir bağımlılık sonuçta astın-üstleriyle ilişkilerine ayrı bir önem kazandırmaktadır (İlgar, 1996:107).

Okuldaki insan kaynaklarının temel öğeleri yöneticiler ve öğretmenlerdir. Okuldaki öğeler arasındaki ilişkiler çok yönlü ve karmaşıktır. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için bu öğeler arasında bir uyum ve denge olması gerekir (Erden, 1998:64). İletişim aracılığıyla okul üyeleri (öğretmenler) kendilerinden ne beklediğini ve işlerini nasıl yapacakları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bilginin alımı ve aktarımı okulun işleyişinde önemli rol oynar ve etkili iletişim okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Araştırma sonuçları, kendilerinin iyi olma durumlarını işi ile ilişkilendiren öğretmenlerin, iletişimin kalitesinden etkilendiklerini göstermektedir (Orpen, 1997:520).

Yöneticinin başarılı olması için yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin sağlıklı olması gerekir. Böylece yönetici okuldaki sorunlardan, gelişmelerden haberdar olur. Çatışmaları engellemek için gerekli önlemleri alır (Erden, 1998:64).

Okuldaki kişileri okulun amaçlarına yönelik olarak çalıştırabilmenin tek yolu onları her yönüyle tanımak ve onları anlayabilmektir.

Eğitim sistemimizin içinde bulunduğu sorunların aşılabilmesinde yöneten-yönetilen arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi, her iki grubun bu alanda gerek hizmet içi gerekse hizmet öncesi eğitim görmeleri ile sağlanabilir (İlgar, 1996:107).

İletişimde başarılı okul müdürlerinin daha etkili ve başarılı olduğu bilinen bir olgudur (Bursalıoğlu, 1999:41-42). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili yönetimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Çünkü etkili iletişim, örgüt üyelerinin çalışma performanslarıyla yakından ilgilidir (Reobuck, 2000:10).

Okul müdürleri etkili iletişimi okul içinde destekleyerek, okulun etkililiğini artıracığından okul müdürlerinin sahip olmaları öngörülen yeterlik alanlarından biri, insanlar arası ilişkilerde, etkili iletişim becerilerine sahip olmalarıdır. İletişim sürecinde düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşıdaki kişiye duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyenlerin gereksinimlerini dikkate alma, okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir. Dolayısıyla, okul müdürleri öğretmenlerle ilişki kurarken iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü iletişim insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlisi ve tüm yönetim süreçlerinin temelidir (Şimşek, 2005). Bu durumda, okul müdürü, yönetsel etkinlikleri gerçekleştirirken, hedef kitlesi olan öğretmen ve öğrencilere amaca dönük mesaj vermek ve mesajları kontrol etmek durumundadır (Can, 2001:37).

Okul içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesiyle, öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Okulun farklı grupları arasındaki iletişimi, okulun genel iletişim yapısından soyutlamak mümkün değildir. Bir okulda demokratik bir atmosfer yaratılabilmesi ve amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi öncelikle, müdür-öğretmen, öğretmen-müdür iletişimine; yani çift yönlü iletişime ve bu iletişim süreçlerinin niteliğine bağlıdır (Celep, 2000:41).

Öğretmenler pek çok konuda yönetim süreçlerine katılmak durumundadırlar. Öğretmenle yöneticiler arasındaki ilişkiler okulun psikolojik havasını (onların moralini) önemli ölçüde etkilemektedir. Yani öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkiler olumlu, yapıcı ve geliştirici olduğu sürece okulun psikolojik ortamı da olumlu olacaktır. (İlgar, 1996:89).

#### **1.5.6. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yaşanan Sorunların Nedenleri**

Sosyal açık bir sistem olan, girdisini toplumdan alan ve ürününü yine topluma gönderen okulun (ilköğretim okullarının) amaçlarına ulaşması, okuldaki öğretmen ve yöneticilerin fiziksel ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasından çok, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin etkin ve sağlıklı olmasına bağlıdır. İlköğretim okullarındaki ilişkilerin sağlam bir temele oturabilmesi çoğunlukla öğretmenler ve yöneticiler

arasındaki ilişkilerin, öğretmenler ve yöneticiler tarafından doğru olarak bilinmesi ve kavranmasına bağlıdır.

İlgar (1996) eğitim yöneticilerinin insan ilişkilerinde benimsemeleri gereken ilkeleri şöyle sıralamaktadır:

-Eğitim yöneticisi personeline (öğretmenlerine) önemli olduklarını hissettirmelidir. Eğitim yöneticisi birçok konuda özellikle çıkarlarıyla ilgili konularda onlara danışmalıdır.

-Eğitim yöneticisi kendine aşırı güven duyan bir kişi olarak görünmemelidir. Bu durum başkalarının kendini beğenmişlik olarak değerlendirilebilir. Yönetici bundan kaçınmalıdır.

-Eğitim yöneticisi kurumdaki herkesin kişiliğine saygı göstermeli ve onlara adaletle muamele etmelidir.

-Eğitim yöneticisi iyi bir dinleyici olmalıdır. Bunun iki yararı olacaktır. Birincisi: Başkasını iyi dinlemekle konu ve olay daha iyi anlaşılır. İkincisi: Karşıdaki kendisinin dinlendiğini, kendisine önem verildiğini, sorunlarına ilgi gösterildiğini düşünür.

-Eğitim yöneticisi mümkün olduğunca tartışmalardan kaçınmalı, diğer iletişim yöntemlerini denemelidir. Tartışmada üstün çıkmak çok defa yöneticiye bir şey kazandırmaz ve genellikle baştaki görüş ayrılığı artar ve çözüm daha da zorlaşır.

-Eğitim yöneticisi işgörenleriyle daima iletişim içinde bulunmalı, onlarla iyi geçinmelidir.

-Eğitim yöneticisi başkalarının kendisini övmelerine zemin hazırlayacak ortamları oluşturmaktan kaçınmalı, kendisini başkalarının övgüleri ile değil yaptığı işlerle ve kazandığı başarılarla tatmin etmelidir.

-Eğitim yöneticisi, işgörenin kendisi ile alay edeceği, azarlanacağını düşüneceği bir ortamı oluşturmamalı, fikirlerini rahatça söyleyebileceği bir ortam oluşturmalıdır.

İnsan ilişkileri konusunda yukarıda belirtilen ilkelerin sadece bilinmesi yeterli değildir. Eğitim yöneticisi bunları göz önünde bulundurarak uygulamalıdır. İşgörenin bilişsel, devinimsel, duyuşsal gücü; güdü, gereksinme ve istekleri; algılama yeterliliği; öğrenme



isteği; olumlu kişisel özellikleri eğitim kurumları için önemli bir girdidir. Kurum bu girdiği ne kadar etkili kullanırsa etkililiği ve verimliliği o kadar yüksek olur (İlgar, 1996:106).

Okulda iletişim sürecinde karşılaşılan engellerin çeşitli nedenleri olmakla birlikte bir kısmı da yöneticilerin ve öğretmen kendi birtakım özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Okuldaki yöneticiler ve öğretmenler zaman zaman etkin iletişimi engelleyen ve bozan birtakım roller oynayabilirler. Konu ile ilgili araştırmacıların belirttikleri gibi genel olarak iletişim süreçlerinin yüzde 20'si teknolojik, yüzde 80'i psikolojiktir İletişim süreçlerinde karşılaşılabilen engellerinin ortaya çıkmasında kişilerin duyguları, değer yargıları ve kişisel özelliklerinin önemli bir rolü vardır (Şimşek, 2005:61).

İletişim süreçlerinde öğretmen ve yöneticilerin mümkün olduğunca engellerle karşılaşmaması okulun etkinliği açısından gereklidir. Bu bağlamda, gerek okul müdürlerinin gerekse öğretmenlerin birtakım iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin iletişim konularındaki bilgi ve becerisi okulun yaşatılmasının temel koşullarından birini oluşturur (Can, 2001:38). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin sahip olduğu iletişim becerilerinin etkili olup olmadığını belirlemenin bir yolu, iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek çeşitli engellerle karşılaşp karşılaşmadıklarını belirlemektir (Şimşek, 2005:62). Fotokopi.

Türlü nedenlerle okul içi iletişim süreçlerinde meydana gelebilen engeller, insan ilişkilerini (öğretmen-yönetici ilişkilerini) olumsuz yönde etkiler. İletişim sürecinde engeller, bir iletinin verilmesini veya alınmasını güçleştiren tüm faktörlerdir (Ergin ve Birol, 2000:180). Bu süreçler okullarda meydana gelirse iletişim süreçlerini ve sonuçta okulu olumsuz yönde etkiler. İlköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanabilecek sorunların nedenleri bazısı farkında olarak bazısı da farkında olmadan sergilenen davranışlardır (Cüceloğlu, 1994:167). Bu sebeplerden dolayı iletişim süreçlerinde yöneticiler tarafından gönderilen iletiler anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde genellikle öğretmenlere ulaşamazlar. Özellikle öğretmen ve yöneticilerin sahip oldukları çeşitli özellikler, okulun yapısı ve teknik yetersizlikler sonucu, öğretmenler yöneticilerden gelen iletileri ve yöneticiler öğretmenlere gönderecekleri iletileri arzu edilen biçimde gönderememekte ve alamamaktadırlar. Aktarılmaya niyet edilen ileti ile algılanan ileti arasında çoğu zaman bir fark

oluşmaktadır. Aradaki bu farkın büyüklüğü okuldaki iletişimde yaşanan engellerin derecesini gösterir. İletişim süreçlerinde engeller arttığı ölçüde etkili iletişim becerisi ters orantılı olarak düşmektedir. Bu da doğal olarak insan ilişkilerini olumsuz etkileyecektir (Şimşek, 2005:61).

Yukarıda belirtilen engellere paralel olarak İlköğretim Okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanabilecek sorunların nedenleri şöyle sıralanabilir:

- 1.Yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar,
- 2.Öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar,
- 3.Çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar,
- 4.Yönetimsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlar,
- 5.Genel yönetim uygulamalardan kaynaklanan sorunlar,

#### **1.5.6.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları**

Üstlerin astlarına karşı tutum ve davranışları ilişkileri önemli derecede etkiler. Üstlerinin kendilerine karşı olumsuz ve ilgisiz tutum ve davranış içinde olduğunu düşünen astların daha fazla strese girdikleri belirlenmiştir (Vernon, 1972:50).

Yönetim görevinde bulunan, bu mevkiyi işgal eden kişiler hangi davranışları nasıl, nerede, ne zaman ve niçin gösterdiklerini-göstereceklerini bilerek astlarının performanslarına önemli ölçüde etkide bulunurlar. Yönetici veya üst “ben önemli kişiyim”, “ben her şeyi ve en doğrusu bilirim”, “ben yanılmam” havasında olmamalıdır (İlgar, 1996:10).

Eğitim kurumlarının verimliliğinde hiç şüphesiz en önemli faktör, idari davranışlarında insan ilişkilerini iyi bilen bir eğitim yöneticisinin varlığıdır. Çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumunda verimi arttırdıkları, dolayısıyla örgütsel amaca ulaşıldığını kabul etmektedirler. Bu başarının kaynağı eğitim yöneticiliğinin insan ilişkilerini içeren bir süreç olmasıdır (İlgar, 1996:105).

Okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki iletişim süreçleri, okulların başarılı veya başarısız olmasındaki önemli etkenlerden biridir. Okullarda kişilerden ve özellikle okul

müdürlerinden kaynaklanan kişisel bir takım yetersizlikler iletişim engelleri olarak ortaya çıkmaktadır. Okul müdürü öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek engellere rağmen okulun nihai amacı olan öğrenci başarısının sağlanması için söz konusu grupların aralarında etkili iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu sorumluluk öncelikle okul müdürlerindedir (Şimşek, 2005:95).

Okul müdürleri personelini öncelikle bir insan olarak görmeli, ilişkilerini karşılıklı sevgi ve saygıya, güvene, anlayışa dayandırmalıdır.

Başaran (1979), Milli Eğitim Bakanlığı dâhil 5 bakanlık üzerinde yaptığı araştırmada yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarında aşağıdaki bulgulara ulaşmıştır.

1-İşgörenler, kendi değerini gerçekçi olarak yargılayamayan bir yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kuramayacağını benimsemektedirler.

2-İşgörenler, işlerinin kendilerine anlamsız gelmesinin başkalarıyla ilişkilerini etkileyebileceğine inanmaktadırlar.

3-İşgörenlerce bir konunun ak ve kara gibi yalnızca iki yönünü görmeye alışık bir yöneticinin değişik seçenekleri benimseyemeyeceğine inanılmaktadır.

4-İşgörenler bir yöneticinin isterse astlarını moralini devamlı bozuk tutabileceğini belirtmektedir.

5-Astlarıyla iyi ilişkiler kuramayan bir yöneticinin huyundan çok zeka düzeyinin düşük olduğuna inanılmaktadır.

6-Özel yaşamdaki sorunların örgütteki insan ilişkilerine etkide bulunduğu kabul edilmektedir.

7-İşgörenler, yöneticinin uygun yöntemler seçtiğinde astlarıyla iyi ilişkiler kurabileceğine inanmaktadır.

8-İşgörenler yönetimde insan ilişkilerinin anlamının astlar arasında karşılıklı saygıyı yerleştirmek olduğunu belirtmektedirler (İlgar, 1996:105).

Başaran'ın yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarında elde ettiği yukarıdaki bulgular, okuldaki yönetici öğretmen ilişkilerinde yöneticilerin tutum ve

davranışlarının, işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve okuldaki atmosferi nasıl etkilediğini göstermesi açısından önemlidir.

İlköğretim okullarında Öğretmenler ve yöneticiler birbirleriyle sürekli ilişki içerisindeyler. Bu ilişkilerde yöneticiler; ilişkileri başlatan, genellikle ilişkilere yön veren ve ilişkilerin niteliğini belirleyen, konumdadırlar. Okul müdürleri statüleri gereği öğretmen-yönetici ilişkilerinde öğretmenlere göre daha etkin konumdadırlar Okul müdürünün kişisel özellikleri, iletişim becerileri, tutum ve davranışları okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin (öğretmenlerin) okuldaki davranışlarını etkilemede önemli rol oynar İletişim kaynağı, iletişim süreci içerisinde kendisine aktarılan konuya ve alıcıya karşı üç çeşit tutum geliştirir ve bu durumdan iletişim süreci tamamen etkilenir. Dolayısıyla, okul müdürünün tutumları iletişim sürecinin etkililiğinde önemli bir rol oynar. Okul müdürünün geliştirdiği bu tutumlar şöyle özetlenebilir.

**a) Kaynağın kendisine karşı tutumu:** Okul müdürü iletişim konusunda kendine güveniyor ve yetenekli ise, iletileri aktarmadaki başarı da artabilecektir.

**b) Kaynağın konuya karşı tutumu:** Aktarılmak istenen iletinin içeriğine karşı ilgi duymayan bir müdürün iletişimde başarılı olması da beklenemez.

**c) Kaynağın alıcıya karşı tutumu:** Müdür, alıcı öğretmenlere karşı olumlu bir tutuma sahipse, istediği iletiyi aktarması daha kolay olabilecektir. Tutumların işlevi oldukça önemlidir. Ancak, tutumların düşünce boyutunu oluşturan önermeler, bazen yanlış olabilir. Tutumların yanlış bilgilere dayanması müdür-öğretmen ilişkisinde olası iletişim engellerinden biridir. Geçerliği kuşkulu bilgilere dayanan kalıplaşmış tutumlar, iletişim sürecinde sorun yaratabilir Kişilerin tutumları yaşadığı çevresel koşulların etkisiyle zaman içinde değişebilir Fakat “kalıplaşmış tutumlar” adı verilen bir grup tutum durağandır ve kolay kolay değişemezler. İnsanlar, bir takım olumsuz kalıplaşmış tutumları, etnik kökenlerini, mezheplerini, vb. beğenmedikleri kişilere karşı geliştirebilirler Tarihi, kültürel, ekonomik, dinsel, politik ve coğrafi öğelerin etkisiyle ortaya çıkan ve insanların zihinlerinde kök salmaya başlayan bu kalıplaşmış tutumlar, okul üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz tavır almalarına neden olabilir. Dolayısıyla, okuldaki iletişim süreçleri de bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek, okulun verimliliğinde azalmalar görülmesine neden olabilir (Şimşek, 2005:70-71).

İlköğretim okullarındaki görev ve sorumlulukları gereği öğretmenlerle sürekli ilişki içerisindeyler. Bu ilişkiler sırasında yöneticilerin öğretmenlere karşı zaman zaman sergiledikleri bazı tutum ve davranışlar öğretmen-yönetici ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının düşmesine dolayısıyla okuldan beklenen verim ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu tutum ve davranışlar şöyle sıralanabilir:

- Yöneticilerin, öğretmenlerle sağlıklı iletişim kuramaması,
- Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları,
- Yöneticilerin, öğretmenleri ödüllendirmede ve cezalandırmada adil davranmamaları,
- Yöneticilerin, gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri.
- Yöneticilerin, öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin sorunlarını çözerken empati kurmamaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörüyle yaklaşmamaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslup kullanmaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap vermemeleri,
- Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları,
- Yöneticilerin, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri,
- Yöneticilerin, öğrencilere karşı, öğretmenden farklı disiplin anlayışını benimsemeleri.

Okul müdürleri zaman zaman yanlış bir düşünceye kapılarak öğretmenlerin ne düşündüklerini hissettiklerini bildiklerini sanırlar. Okula ve kendilerine yönelik yapılan şikâyet ve eleştiriler hakkında iletişimde bulunmayı örgüte karşı bir vefasızlık olarak

düşünürler. Bu tutum samimi öğretmen ve öğrencilerin haklı ve savunulabilir eleştirilerini müdürlerine aktarmada cesaretlerini kırabilir veya iletişim süreçlerinin gerçeklerden uzaklaşmasına neden olabilir. Okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerden gelecek eleştiri ve şikâyetleri serbestçe duymayı arzulamadıkları sürece öğretmen ve öğrencilerin işleri ile okula karşı olan tutumlarını olumsuz yönde etkileyerek verimliliği düşürebilirler. Bu sebeple okul Müdürleri eleştiri ve şikâyetlere karşı mümkün olduğunca objektif yaklaşarak, onları yapıcı ve kabul edici bir tutumla karşılamaları gerekmektedir (Şimşek, 2005:93).

### **1.5.6.2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları**

Öğretmenleri kişilik özellikleri bakımından değerlendirmek, onları tanımak ve izlemek, onların eğitim sorunlarına karşı tutumlarını belirlemek önemlidir. Öğretmen tutumu, öğretmenin bir duruma, eşyaya ya da insana tepki göstermeye hazır olması, öğrencilerini etkilemesidir (Hesapçıoğlu, 1988:242).

Öğretmenlerin pek çok konuda okul yönetimine katkıda bulunması mümkündür. Bu katkı okulun amacına ulaşması açısından önemlidir. Öğretmenlerin okul yönetimine yapacakları katkıları şöyle sıralamak mümkündür.

- Okullarda düzenlenen her türlü etkinliklerde (tören, müsamere, yarışma vb. etkinliklerde) yardım,
- Okulun dışı tanıtımında örnek olmak suretiyle aktif tanıtım,
- Okul yönetiminden gelen istekleri yerine getirmek,
- Nöbet konularında titizlik göstermek,
- Okul yönetimini yapıcı bir biçimde (gerekirse) eleştirmek,
- Kendilerini ilgilendiren konularda (mevzuat konusunda) tam bir bilgi sahibi olma ve mevzuata uygun davranma,
- Disiplin problemlerini ortaya çıkarabilecek uygulamalardan kaçınma, etkenleri yok etme, kolaylıkla çözülebilecek problemleri yerinde ve zamanında doğru bir şekilde çözme, çözemediklerini idareye bildirme vb.

Yukarıda sıralanan öğretmen katkılarını daha da artırmak mümkündür ancak asıl olan herkesin kendi işini ve görevini tam olarak yapmasıdır. Okul yönetiminde iç ve dış öğelerin birbiriyle uyumlu olması hepsinin verimliliğini ve başarısını artıracaktır (İlgar, 1996:89).

Tüm örgütlerdeki çalışanlar gibi İlköğretim okullarındaki çalışanlar da (öğretmenler), Milli Eğitim Mevzuatında belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretmenler okuldaki görev ve sorumluluklarını yerine getirmede birinci derecede okul yöneticilerine karşı sorumludurlar. Öğretmenlerin okuldaki görev ve sorumluluklarında gereken hassasiyetleri göstermemeleri okul yöneticileriyle olan ilişkileri zedelemektedir. Bu durum gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin performansını etkileyerek okulun amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir.

Mevzuatta öğretmenlerin okuldaki görev ve sorumlulukları ayrıntılı anlatılmakla birlikte bazı konularda öğretmenlerin zaman zaman ihmalkâr davranmaları öğretmenlerle yöneticileri karşı karşıya getirmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

-Öğretmenlerin, plânları (Ünitelendirilmiş Yıllık ve Ders Plânları) zamanında yapmamaları,

-Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri (Aylık Rehberlik Raporu hazırlama, Zümre ve Şube Öğretmenler Kurulu Toplantıları vb.) zamanında yapmamaları,

-Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları,

-Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri,

-Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli Gün ve Haftalar, Seminer, Özel Günler, Kutlama Törenlerinde vb.) görev almak istememeleri,

-Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları (ruhsal dosya, gözlem defteri vb.) zamanında tutmamaları,

-Öğretmenlerin okulda kılık-kıyafet kurallarına uymamaları,

-Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri,

-Öğretmenlerin, derslere zamanında girip çıkmamaları.

### **1.5.6.3. Çalışma Ortamı**

Okullardaki insan ilişkilerinin iyi olması, okulun amaçlarına ulaşması açısından gerekli ancak yeterli değildir. Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptığı çalışma ortamı (araç-gereç, laboratuvar, teknoloji odası, çok amaçlı salon, oyun alanı, okulun ve sınıfın temizliği, okulun güvenliği vb.) eğitim ve öğretim programına uygun olmalıdır. Okullardaki çalışma ortamının elverişsizliği, yetersizliği ve plansızlığı zaman zaman öğretmen ve yöneticileri karşı karşıya getirerek ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

-Okullarda öğretmenlerin rahat çalışmalarını için uygun ortam oluşturulmaması,

-Okulda yeterli araç ve gereçlerin bulunmaması, mevcutlardan ise tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması,

-Okul ve sınıf temizliğine yeteri kadar önem verilmemesi,

-Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması.

Yukarıda belirtilen olumsuzlukların yaşanmaması için hem yöneticiye hem de öğretmenlere bazı görevler düşmekle birlikte asıl iş okul yöneticilerine düşmektedir.

Okul müdürlerinin önemli bir görevi de; derslerin verimini artıracak maddi olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, laboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek bu amaçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine kullandırmaktır (İlgar, 1996:90).

Çalışma ortamının birçok yönü vardır. Bunlar okul binasının ve eklentilerinin amaca en uygun biçimde kullanılmasından başlayarak, gerekli araç-gereçlerin sağlanmasına, temizlik ve düzene, okulun açılış ve kapanışıyla ilgili çalışmalara, sağlık işlerinin yönetimine, hatta okullar arası ziyaretlere kadar uzanır (Binbaşoğlu, 1983:139).

Okul yöneticisi, kendisine teslim edilmiş olan okul binasını, eğitim amaçlarına en uygun



bir biçimde kullanmak zorundadır. Bunun için, her hangi bir okula atanan bir yöneticinin yapacağı ilk iş, okulun örgüt seması ile birlikte okulu ve eklentilerini incelemek, bunlardan daha iyi nasıl yararlanılabileceği hakkında ilgililerden bilgi almaktır. Okulun, laboratuvarı, kütüphanesi atölyesi, bahçesi gibi yerlerde, sorumlu kişilerin bulunması gerekir. Bunların yapacakları işler yönetmeliklerle de belirlenmiştir. Zaman zaman bunları, yönetici de belirlemek durumundadır. Bu gibi hallerde, yönetici, her hangi bir yerin amacını dikkate alarak, o amacın gerçekleşmesi için yapılması gereken işleri çözümlmeli, sıraya koymalı ve bunları birer yönerge ya da çalışma programı biçiminde herkesin görebileceği bir yere asmalıdır. Örneğin, "Kitaplıktan Nasıl Yararlanabiliriz" ya da "laboratuarda çalışma yönergesi" gibi. Doğaldır ki, bunu yaparken yukarıda da belirttiğimiz üzere işler, bütün ayrıntılarına kadar belirtilmiş olmalıdır. Bu konuda yayımlanmış bir yönetmelik olsa da, yine de her yerin kendi özelliklerine göre, bunlar ayrı ayrı belirtilmelidir (Binbaşıoğlu, 1983:139).

Öğretmenlerin programları uygulaması sırasında karşılaştıkları sorunları çözümlmek ve daha etkin eğitim ortamı sağlayabilmeleri için çeşitli konularda meslek içi eğitim kurs ve seminerleri düzenlenmelidir.

Eğitim programlarının uygulanmasında bina, araç ve gereç gibi insan gücü dışı kaynaklar da önem taşır. Okul binası, araç, gereç ve diğer donanımın programda yer alan hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak nitelikte olması gerekir (Erden, 1998:63).

Okul, her şeyden önce temiz olmak durumundadır. Bu nedenle, okul yöneticisi okulun temizliği ile ilgilenenlere temizliğin önemini ve değerini açıklamak ve yapılan işleri denetlemek zorundadır. Okul yöneticisi okulun temizlik ve düzeni bir programa bağlamalıdır. Günlük, haftalık, mevsimlik, yıllık temizlik işlerinin neler olduğunu kimlerin, hangi işleri, ne zamanlar yapacağı belirtmelidir. Okulun genel temizlik işleri yanında, sınıfın temizlik işleri de vardır. Her, öğretmen, önce kendi sınıfından sorumlu olmalı ve gerekli olan önlemleri almalıdır (Binbaşıoğlu, 1983:140).

Okul yöneticisi okul içinde ve çevresinde öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların güvenliğini tehdit eden her türlü olumsuz unsurlara karşı önlem almalıdır. Okul yöneticisi bu görevlerini okul içindeki (öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanlar) ve okul dışındaki (veli, gönüllü bireyler, sivil toplum kuruluşları ve ilgili devlet kuruluşları) birimlerin desteğini alarak sağlamalıdır.

#### 1.5.6.4. Yönetmel Baskı ve Müdahaleler

Her yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de iki tür yöneticilikten söz edilir. Birincisi, otokratik okul yöneticiliği, ikincisi demokratik okul yöneticiliği. Otokratik okul yöneticiliği, otokratik yönetimlere özgü bir yönetim biçimidir. Burada her şey emirle yapılır. Yöneticinin verdiği her emir, hiç duraksamadan, yerine getirilir. Yöneticinin yanlış hareket edebileceği kimsenin aklından geçmez; geçse bile, bunu ortaya koyamaz. Böyle bir yerde, sıkı disiplin vardır. Kimi yerler için zorunlu ve gerekli olan böyle bir yönetim, okul gibi eğitim kurumları için geçerli değildir. Çünkü okul, her şeyden önce, bir eğitim yuvasıdır. Orada her şeyin çocuğu "geliştirecek" biçimde bir eğitim ortamı içinde yapılması gerekir. Böyle bir yöneticilik, aslında, yalnız okul gibi yerlerde değil, verimin artırılmasını isteyen her yer için geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle, demokratik okul yöneticiliği, iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olacaktır (İlgar, 1996:86).

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlar sergilemesi okuldaki öğretmenlerin kendilerini psikolojik olarak daha rahat ve güven içerisinde hissetmelerini sağlayacaktır. Bu durum öğretmenlerin performanslarını ve dolayısıyla verimlerini arttıracaktır. Yöneticilerin baskıcı tutum ve davranışlar sergilemesi ise öğretmenlerde stres, huzursuzluk ve güvensizlik oluşturarak, okuldaki insan ilişkilerinin bozulmasına, dolayısıyla okuldan beklenen verim ve kalitenin düşmesine sebep olacaktır. İlköğretim okullarındaki öğretmen-yönetici ilişkilerini etkileyen ve demokratik olmayan bu baskıcı tutum ve davranışlar şöyle sıralanabilir:

- Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması,
- Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları,
- Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması,
- Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması,

-Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması,

-Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri.

Okul yöneticileri mevzuattaki yetkileri gereği okuldaki öğretmenleri, okuttukları sınıflar ve dersler dışında, okula ait başka işlerde (öğretmenin branşına, ilgi ve yeteneklerine uygun işlerde) görevlendirebilirler. Ancak bu görevlendirmeler öğretmenlerin asli işleri dışında, yöneticilerin kendilerinin yapmaları gereken işler olmamalı.

Demokratik okul yöneticisinin nitelikleri:

1.Kendisini bir üst ya da amir gibi görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.

2.Çevresindeki arkadaşlarını, örgütü amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.

3.Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için, birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabasında bulunmaz. Onların resmi, hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımı yapmaktan çekinmez.

4.Yapılan örgüt çalışmalarıyla ilgili olarak, birlikte çalıştığı kimselere sık sık sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. “Her şeyin en iyisini kendi biliyormuş” gibi bir tutum göstermekten sakınır.

5.Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak bir kararı olmasına önem verir (Binbaşoğlu, 1983:134).

Demokratik okul yöneticiliğinin sağlayacağı yararlar:

1.Demokratik okul yöneticiliğinde, hem yönetici hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi açık seçik ortaya koyar. Örgütteki insanlar arasında bulunması gerekli olan işbirliği ruhunu artırır. Bu da mesleki çalışmalar sırasında insanı daha rahat bir psikolojik ortam içinde tutar. Başkalarını kıskanma, nefret etme, dedikodu yapma gibi insana özgü zayıflıklardan kişiyi korur.

2. Demokratik okul yöneticiliğini gözleyen ve onun içinde yaşayarak kişiliğini geliştiren genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu yaşamı kendileri için bir “ideal yaşam” biçimi olarak kabul etmelerine olanak sağlar. Bu da bu tür eğitimin değerini belirtir.

3. Demokratik yönetimde, iş arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin güçlüğü (zorluğu) bir ölçüde azalır (İlgar, 1996:87).

Bazı yöneticilere göre, insanlar yaratılış bakımından işten hoşlanmaz ve kaçıma çalışır. Bu yüzde, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi; üyelerin işe zorlanması, yakından kontrol edilmesi ve ceza korkusu ile çalıştırılmasına bağlıdır. Çünkü sorumluluktan kaçmak ve güvence aramak eğiliminde olan insan, yönetilmeyi seçmektedir. Bu düşüncede olan okul yöneticisi, yönetimde geleneksel ve sert görüşü benimseyen yöneticidir. Fakat yöneticinin insan ilişkilerinde yetişmesi, bu görüşü değiştirebilir (Bursalıoğlu, 1999:136).

#### **1.5.6.5. Genel yönetim Uygulamaları**

İlköğretim Okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaşanabilecek konulardan biri de yöneticilerin genel yönetim alanındaki uygulamalarıdır. Bu uygulamalar şöyle sıralanabilir:

- Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması,
- Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet ve tören, derslerin dağıtılması, boş derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması,
- Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi,
- Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması,
- Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması.

Ast kendisini ilgilendiren konularda kendisine danışılmasını ve kendi fikirlerinin de göz önüne alınarak kararlar verilmesini arzular. Üst astın önerilerde bulunacağı, gerekirse eleştiri yapabileceği bir yönetim tarzı seçerek, ancak suistimal edilmemek koşuluyla güven duygusu oluşturabilir. Kararlara katılma isteğinin doğal sonucu sorumluluk yüklenmedir. Sorumluluk yüklenme bir anlamda üstün asta o işi yapabileceği konusunda güvenmesi, astın da o işi istenilen biçimde yapacağını belirterek güven

vermesidir. Sorumluluk alma ast-üst arasında güvene dayalı bir ilişki gerektirir (İlgar, 1996:109).

Okul yöneticileri, okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin aksamadan devam etmesi için öğretmenleri mevzuata uygun olarak okuldaki bazı işlerde (nöbet, tören boş geçen derslerin doldurulması vb.) görevlendirirler. Yöneticiler öğretmenleri görevlendirirken adil davranmaya ve verilen görevin öğretmenin branş, ilgi ve yeteneğine uygunluğuna dikkat etmelidirler. Aksi takdirde öğretmen haksızlığa uğradığını ve ezildiğini hissedecektir. Bu durum öğretmenin moral ve motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

Demokratik okul yöneticileri, okuldaki kararları tek başına almaz. Alınan kararlara öğretmenlerin katılmasına özen gösterir. Çünkü katılımın sağlanması ile alınan kararlar her şeyden önce daha etkili bir şekilde uygulanabilir ve benimsenir. Ayrıca öğretmenlerin okula olan ait olma duygusu, sadakati, verilen kararları benimseme derecesi yükseltilebilir. Ancak katılımdan öğretmenlerin sürekli olarak her karara katılması anlaşılmalıdır. Karara öğretmenin her durumda katılması, katılmaması gibi bir durumdur. Bu nedenle katılımın, olması gereken yerlerde ve zamanlarda gerçekleşmesi gerekir (Erdoğan, 2000:100).

Okul müdürlerinin okuldaki değişimler ve gelişmeler hakkında öğretmenlere gerekli bilgileri ve duyuruları zamanında aktarmamaları veya geç aktarmaları, onları yaptıkları işlerden ve okuldan soğutabilir. Çeşitli araştırma sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Öğretmenlerin görüşlerini okul müdürlerine rahatlıkla iletememelerinin bir nedeninin okul müdürlerinin bu konuda daha önceden öğretmenlere yeterli bilgi vermemelerinden kaynaklanabildiği ileri sürülmektedir (Şimşek, 2005:92-93).

Okul yöneticileri bir taraftan okuldaki insan kaynaklarını en iyi şekilde yönetirken, bir taraftan da okulun mali kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmaya gayret etmelidirler. Okulun gelir ve giderlerinin düzenli bir şekilde kayıtlara geçirilmesini sağlayarak bu konuda öğrenci, öğretmen, okul çalışanı ve velilerin güvenini kazanmalıdır.

Okul yöneticisi okulun mevcut mali olanaklarıyla yapılabileceklerin en iyisini yapmaya çalışırken bir taraftan da okulun dışındaki birey ve kuruluşların okula desteğini (mevzuata uygun olarak) sağlayarak daha iyisini yapmaya gayret etmelidir. Desteklerini aldığı birey ve kuruluşların, yaptıkları desteğin okula ve çalışanlarına olumlu yansımalarını görmelerini sağlayarak hem onların verdiği destekten haz almalarını hem de destek ve güvenlerinin devamını sağlamalıdır. Bu da yöneticinin mali konularda şeffaf bir politika izlemesiyle mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde alınabilecek destekler az ve kısa süreli olacaktır.

## BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmamıza ışık tutacak, eğitim kurumlarında yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konularla ilgili bugüne kadar yapılmış ulaşılabilen araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Başaran (1979), “Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları” isimli doçentlik tez çalışmasında, yöneticilere verilen hizmet içi eğitimin, insan ilişkileriyle ilgili tutumu kazandırabildiği sonucuna varılmıştır.

Erçelebi (1980), “Ankara Eğitim Enstitüsünde İnsan İlişkileri” konulu yüksek lisans tez çalışmasında insan ilişkilerinin yoğun olduğu okulda; öğrenci-öğretmen, öğrenci-yönetici, öğretmen-yönetici ilişkilerinin önemi üzerinde durmuş ve okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insan ilişkilerinin önemini incelemiştir. Araştırmasında üst yöneticilerin insan ilişkilerine inanmaları, bunu tutum ve davranışları ile göstermeleri gerektiğini önermiştir.

Okutan (1990), “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlilikleri” konulu makalesinde ortaöğretimde verimin düşük veya yüksek olması öğretmen ve yönetici arasındaki insan ilişkilerine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Alıç (1989), “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” konulu makalesinde kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre insan ilişkileri konusunda daha duyarlı olduğunu ifade etmektedir.

Atasavun (1994), “Okulöncesi Eğitimde Yönetmenler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozuklukları Yaratan Konular” üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmayı Ankara ili merkezi içindeki Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı anaokullarında, Kız Meslek Lisesine bağlı uygulama anaokullarında, bünyesinde anasınıfı bulunan ilkokullar ve ilköğretimlerde yapmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmada 110 öğretmen ve 60 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularında elde edilen sonuçlar şunlardır:

1.Okulöncesi eğitimde yöneticiler ve öğretmenler arasında;

Öğrencilere açılan çeşitli kurslar, günlük zaman çizelgesinin yapılması, ulusal ve uluslararası günleri anma, ünlü kişileri anma, öğretmenler gününü anma, çevrenin korunması, dersliğin badana ve boyası, ısıtma, badana, havalandırma, aydınlatma,

derslik seçme, yatakhane yetersizliği, öğretmene soruşturma açılması, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçme, personelin kılık kıyafeti, rehberlik hizmetleri, öğrenci disiplin işleri, öğrenci toplu dosyalarının doldurulması, öğrenme güçlüğü olan öğrencilere yardım, öğrenci beslenmesi, öğrenci kaydı, öğrenci kılık kıyafeti, öğrenci taşınması, öğrenci başarısını değerlendirme, okuldaki harcamaların yetersiz olması, okulda savurganlığın olması, ücret ve maaşın verilmesi konularında eğitim-öğretimi aksatacak bir ilişki bozukluğu bulunmamıştır.

2.Okulöncesi eğitimde yöneticiler ve öğretmenler arasında;

Yıllık ders plânı yapılması, ünite plânı yapılması, günlük ders plânı yapılması, eğitim gezilerinin yapılması, yemekhane yetersizliği, koridorun darlığı, okulun temizlik işleri, okul kütüphanesinin yetersizliği, dersliğin temizliği, lavaboların yetersizliği, dersliğin donatılması, tuvaletlerin yetersizliği, eğitim araç-gereçlerinin yetersizliği, dersliğin yetersizliği, oyun alanı yetersizliği, öğretmene teşekkür belgesi verme, mazeret izni alma, sınıfların kalabalık olması, okuldaki harcamaların dengesiz olması ve okula araç-gereç satın alınması konularında önemsiz ilişki bozukluğu yaşandığı gözlemlenmiştir.

Taşkın (1994), “Kız Meslek Liselerinde Yöneticilerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular”ı tespit etmek amacıyla tarama modelinde bir araştırma yapmıştır. Konuyla ilgili bulgulara ulaşmak için Ankara il merkezinde mevcut 14 Kız Meslek Liselerinde görev yapan 70 yöneticiye ve 155 öğretmene anket uygulamıştır.

Konuyu Eğitim Programı, İşgören Hizmetleri, Öğrenci Hizmetleri, Genel Hizmetler ve Bütçe İşleri alt boyutlarında araştıran Taşkın aşağıdaki sonuçlara varmıştır.

Yöneticilerle öğretmenler arasında;

1.Eğitim Programı alanında çok önemli bir ilişki bozukluğu bulunamamıştır. Ancak ders dağıtımında, boş geçen derslerin doldurulmasında ve ücretli dersin dağıtımında orta derecede sorun yaşandığı,

2.Genel Hizmetler alanında, derslik, araç-gereç, laboratuvar, kütüphane, yemekhane oyun alanı ve tuvalet yetersizliği; temizlik işlerinde, dersliğin donatılması ve çevrenin korunması konularında orta derecede sorun yaşandığı,



3.İşgören Hizmetleri alanında çok önemli ilişki bozukluğu bulunmamıştır. Ancak öğretmene teşekkür belgesi vermede, mazeret izni almada, hizmet içi eğitime öğretmen seçme ve öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinde orta derecede sorun yaşandığı,

4.Öğrenci Hizmetleri alanında öğrencilerin; kılık-kıyafetlerinde, beslenmesinde, öğrenme gücünü çekmelerinde ve devamsızlığında; sınıfların kalabalık olmasında, belli ders ve branşlarda yığılma olmasında ve rehberlik hizmetlerinde orta derecede sorun yaşandığı,

5.Bütçe işlerinde ise ücret ve maaşın verilmesi, araç-gereçlerin satın alınması, harcamaların yetersiz ve dengesiz olma konularında ise orta derecede sorun yaşandığı tespit edilmiştir.

Korkmaz (1994), “Genel Liselerde Yönetmenler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozuklukları Yaratan Konular”ın neler olduğunu tespit etmek amacıyla yöneticilerle öğretmenler arasında; Eğitim Programı Yönetimi, İşgören Hizmetleri Yönetimi, Öğrenci Hizmetleri Yönetimi, Genel Hizmetler Yönetimi ve Bütçe Yönetimi alt boyutlarında çıkan sorunların neler olduğunu araştırmıştır. Konuyla ilgili bulgulara ulaşmak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen 57 soruluk anket Ankara il merkezindeki mevcut genel liselerden seçilen 18 okuldaki 80 yönetici ve 150 öğretmenlere uygulanmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Yöneticilerle öğretmenler arasında;

1.Eğitim Programı Yönetimi alt boyutunda; öğrencilere açılan kurslarda, öğretmenler gününü, ulusal günler ve ünlü kişileri anmada, yıllık, ünite ve günlük ders plânlarının yapılmasında, günlük zaman çizelgesinin yapılmasında, eğitim gezilerinin yapılmasında ve ücretli derslerin dağıtılmasında önemsiz ilişki bozukluğu yaşandığı; ders dağıtımı ve boş geçen derslerin doldurulması konularında ise az ilişki bozukluğu yaşandığı,

2.Genel Hizmetler Yönetimi alt boyutunda; eğitim araç-gereçlerinin yetersizliği ve dersliğin yetersizliği konularında orta derecede ilişki bozukluğu yaşandığı; genel hizmetlerin diğer konularında ise önemsiz ilişki bozukluğu yaşandığı,

3.İşgören Hizmetleri Yönetimi alt boyutunda; öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması ve mazeret izni alma konularında az ilişki bozukluğu yaşandığı,

4.Öğrenci Hizmetleri Yönetimi alt boyutunda; ara ve dönem sonu sınavlarının değerlendirilmesi, öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler, öğrenci dosyalarının doldurulması, öğrenci başarısının değerlendirilmesi ve öğrenci sağlık işleri konularında çok az ilişki bozukluğu yaşandığı, sınıfların kalabalık olması konusunda ise çok ilişki bozukluğu yaşandığı,

5.Bütçe Yönetimi alt boyutunda; araç-gereçlerin satın alınması, okuldaki harcamaların dengesiz olması konularında çok az ilişki bozukluğu yaşandığı, ücret ve maaşın verilmesi ve okuldaki harcamaların yetersiz olması konularında ise az ilişki bozukluğu yaşandığı tespit edilmiştir.

Arzhangı (1994), “İlkokullarda Yönetmenler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular”ı tespit etmek amacıyla yaptığı yüksek lisans tez çalışmasının evrenini Ankara İli Merkez İlçe Belediye sınırları içinde yer alan 269 ilkokul ve birinci kademedeki görev yapan 2091 öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Evrenden yansızlık kuralıyla seçilen %5’lik denek grubuna (78 yönetici ve 130 öğretmen) anket uygulanmıştır. Anket program işleri, genel hizmetler, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri ve bütçe işleriyle ilgili konulardan oluşmaktadır. Tarama modelinde yapılan araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Eğitim programları işlerinde; genel hizmetler alanında; öğrenci hizmetleri alanında, yöneticiler ve öğretmenler arasında önemli bir ilişki bozukluğu yoktur.

İşgören hizmetleri alanında yöneticiler ve öğretmenler arasında; öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında ve hizmet içi eğitime öğretmen seçme konularında orta derecede ilişki bozukluğu yaşanmaktadır.

Bütçe işlerinde ise yöneticiler ve öğretmenler arasında önemli ilişki bozukluğu yoktur.

Karakaş’ın (1999), “Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici Öğretmen İletişimi” konusunu araştırdığı yüksek lisans tez çalışmasının evrenini; İstanbul il sınırları içinde yer alan 29 Endüstri Meslek ve Teknik Liselerde görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen Endüstri Meslek

Liselerinden 236 öğretmen ve 50 yöneticiden oluşan toplam 286 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Endüstri Meslek Liselerindeki yönetici-öğretmen iletişimi ve sorunlarının ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bu çalışmada elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır.

1.Okul yöneticileri gelen haberleri öğretmenlere çoğu zaman zamanında duyurmaktadırlar.

2.Okul yöneticileri, alınacak kararlara bazen öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmektedirler.

3.Okul yöneticileri bütün öğretmenlere bazen eşit davranmaktadırlar.

4.Okul yöneticileri hiçbir zaman başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmemekte ve bu konuda objektif davranmamaktadırlar.

5.Okul yöneticileri hiçbir zaman görevlerin yapılmasında zor kullanma eğiliminde değildirler.

6.Okul yöneticileri çoğu zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem verirler.

7.Okul yöneticileri bazen öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmektedirler.

8.Okul yöneticileri çok az öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmaktadırlar.

9.Yöneticileri ve öğretmenler arasında bazen siyasal görüş farklılıkları nedeniyle iletişim kopuklukları yaşanmaktadır.

10.Okul yöneticileri bazen öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadırlar.

11.Okul yöneticileri hiçbir zaman öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğiliminde değildirler.

12.Okul yöneticileri insan ilişkileri konusunda bazen güven vericidirler.

13.Okul yöneticileri bazen iş ile ilgili sorunları kişisel ilişkiler kurarak çözmektedirler.

14.Okul yöneticileri bazen öğretmenler arasındaki farklılıkları algılar ve davranışlarında bu duruma dikkat ederler.

15.Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin bazen eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği durumlar olmaktadır.

Gültekin (2003), “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen iletişimi” isimli yüksek lisans tez çalışmasıyla ilköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen ilişkilerinin ne düzeyde olduğunu öğretmenlerin görüşlerine başvurarak ve bu ilişki düzeyinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul’un Anadolu Yakasında bulunan Ümraniye ve Üsküdar ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise bu ilçelerdeki ilköğretim okullarından tesadüfi olarak seçilen 196 öğretmen oluşturmaktadır Tarama modelinde yapılan araştırmada verilerin toplanması için araştırmacı tarafından 56 soruluk bir anket düzenlenmiştir ve öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir:

1.İlköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin başarılı olan öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin öğretmen görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, bay öğretmenler bayan öğretmenlere göre bu konuda daha olumlu görüş içinde oldukları belirlenmiştir.

2.Öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin yargılayıcı tarzda konuşmalarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre bu konuda daha olumlu görüş içinde oldukları belirlenmiştir.

3.Öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmelerine ilişkin görüşleri ile dört yıllık bir fakülteden mezun olan öğretmenler ile ön lisanstan mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, dört yıllık bir fakülteden mezun olan öğretmenler ön lisanstan mezun öğretmenlere göre bu konuda daha olumlu görüş içinde oldukları belirlenmiştir.

4.Öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmelerine ilişkin görüşleri ile branşlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre branşı yabancı dil olan öğretmenler branşı Türkçe öğretmenliği olanlara göre bu konuda daha olumlu görüş içinde oldukları belirlenmiştir.

5.İlköğretim okulları yöneticilerinin;

-Alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına bazen dikkat ettikleri,

-Öğretmenlerin önerdiği fikirlere bazen önem verdikleri,

-Hiçbir zaman öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğiliminde olmadıkları,

-Öğretmenlerle hiçbir zaman eşit ilişki kurmadıkları,

-Öğretmenleri görevlendirecekleri bir konu için öğretmenlerin düşüncelerine bazen başvurdukları,

-Öğretmenlerin başarılarını bazen kutladıkları,

-Bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı ettikleri, bazı öğretmenlerinkini de etmedikleri,

-Katılmadıkları öğretmenlerin dünya görüşlerine hiçbir zaman saygı duymadıkları,

-Öğretmenleri ödüllendirmede bazen objektif davrandıkları belirlenmiştir.

Özer (2002), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi” üzerine yaptığı araştırmasını İstanbul İli Kadıköy İlçesindeki 25 ilköğretim okulunda görev yapan 46 yönetici ile 160 öğretmeni örneklem olarak gerçekleştirmiştir. Tarama modelinde yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir:

Yöneticilerin, gerektiğinde öğretmenlerin görüşlerini alma, ihtiyaç duyulduğunda yol gösterme (rehberlik etme), tarafsız ve adil olmaya çalışma, gerektiğinde övgü ve takdiri kullanma, ilişkilerde olumlu ve teşvik edici olma, iyi bir dinleyici olma, konuşurken beden dilini (jest, mimik, el kol hareketleri vb.) etkili bir şekilde kullanma, okulla ilgili kararları tek başına alma, konuşmalarında Türkçeyi düzgün kullanma, eleştiriye açık olma, karşılıklı konuşmalarda sürekli kendini haklı çıkarma davranışları ile ilgili

kendilerini algılayışları ile öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Yöneticilerin, öğretmenlere karşı nazik olma, öğretmenlerin yönetici odasına rahatça giderek kendilerini ifade edebilmelerine açık olma, hata yapanın kişiliğine yönelik tepkide bulunma davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ile öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Yöneticilerin, konuşmalarda tehditkâr olma, konuşmalarda hakaret etme, öğretmenlerle ilişkilerinde alınganlık, küskünlük, kırgınlık yaşama, hatalara karşı hoşgörülü olma, konuşurken sesini yükseltme (bağırma), yazılı ve yazılı olmayan kuralları tavizsiz uygulama, kendi düşüncelerini açık ve anlaşılır ifade etme, öğretmenlere saygı duyduğunu hissettirme, öğretmenlerle ilişkilerinde ast-üst ilişkilerini hatırlatma, yaşanan sorunları çözmek yerine kişisel çatışmaya dönüştürme, öğretmenlerin kişisel sorunlarına karşı duyarlı olma davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ile öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Değer (1998) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişimde Engel Teşkil Davranışlar” isimli yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlerle kurdukları iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma evrenini 1997–98 öğretim yılında Çanakkale merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninden seçilen 34 ilköğretim okulu müdürü ve 410 öğretmene uygulanan ankette elde edilen bulgulardan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1.İletişimi başlatıp sürdüreceği yeterliğe sahip olma, öğretmenlerle iletişimde bulunmak amacıyla örnek davranışlar gösterme, öğretmenlerle iletişimde ikna yeteneğini kullanma yeterliklerine ilişkin cevaplarda cinsiyet değişkeni açısından manidar farklılık göstermiştir.

2.Okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmamaları, öğretmenlerde çalışma isteği ve işbirliği artırıcı rol oynamadıklarını göstermektedir.

3.Okul müdürlerinin iletişimde informal kanalları etkili olabileceğine inanmadıkları için kullanmadıkları, emirleri hiyerarşik yolla ulaştırmayı tercih ettikleri görülmektedir.

4.Okul müdürleri iletişim sürecinde okulundaki öğretmenleri oldukça yeterli bulmaktadır.

Yıldız (1996), “ Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi” isimli yüksek lisans tez çalışmasını Bolu merkez ve merkeze bağlı köylerde bulunan 11 ilköğretim okul müdürleri, 35 müdür yardımcısı ve 410 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırmanın amacı Bolu ilköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişimi konusunda öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentilerini saptamaktır. Elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin eğitim-öğretim etkinlikleri hakkında, öğretmenlerden yerine getirilmesi istenilen görevlerin gerekçeleri hakkında, okulun amacı ve politikaları hakkında öğretmenlere gerekli bilgi vermedikleri ve öğretmenlerin karara katılmalarına olanak sağlamadıkları gözlenmiştir.

Yöneticilerin başarılı öğretmenlerin görev, unvan ve terfileri için fazla çalışmadıkları, iletişim sürecinde yetkisini hissettiren bir davranış gösterdikleri, ödül ve ceza sistemlerini tam uygulamadıkları, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yeterli düzeyde yararlanmadıkları belirlenmiştir.

Öğretmenler ise özellikle görevleri ile ilgili sorunlar ve olumlu sonuca bağlayamadıkları işler konusunda yöneticilerine yeterli bilgi vermedikleri, çalışma arkadaşları ve kendi problemlerini yöneticilere tam iletmedikleri, sosyal etkinliklere katılımı istenilen düzeyde gerçekleştiremedikleri gözlenmiştir.

Erçetin (1995), “Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Birbirini Etkilemekte Kullandıkları Güçler” isimli araştırmasındaki soruların cevaplarını Hacettepe Üniversitesinde İlköğretim Müfettişliği Formasyonu ve Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Ana Bilim dalında lisans programına katılanlar arasından 52 ilköğretim müdüründen yazışma yöntemi ve anket tekniği ile toplamıştır. Elde edilen bulgulardan ilköğretim okullarındaki müdürlerin;

Çok sık güç kullandıkları, güç kullanımları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve kendilerini demokratik, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Bulut'un (1995) "Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler" isimli yüksek lisans tez çalışmasının örneklemini Isparta il merkezinde çalışmakta olan 151'i öğretmen ve 60'ı yönetici olmak üzere toplam 211 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı Isparta ilinde çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarının saptanmasıdır. Tarama modelinde yapılan çalışmada elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır.

1.Okul yöneticileri ile öğretmenler iletişim sorunları hakkındaki algı düzeylerinde en düşük ve en yüksek algı ortalaması olan üç madde ile birleşmişlerdir. Yani yönetici ve öğretmenlerin giyimlerine gerekli özeni gösterdiği, görev dağılımı gibi yazılı iletilmesi gereken mesajların yazılı iletilmediği ve bunları bir sorun olarak algılamadıkları konusunda yöneticiler ve öğretmenler ortak görüş bildirmişlerdir.

2.Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algı düzeylerinde branşlarına göre; sınıf öğretmenliği, fen bilimleri, sosyal ve dil bilimleri ile diğerleri arasında önemli farklılıklar vardır. Bu konuda güzel sanatlar, beden eğitimi ile atölye ve meslek dersleri öğretmenleri iletişim sorunları hakkında daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

3.Öğretmenler iletişim sorunları hakkında daha olumsuz görüş bildirirken yöneticiler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Ataklı'nın (1996) "İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi" üzerine yaptığı doktora çalışmasının örneklemini Ankara ili merkez ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokullarda çalışan 450 öğretmen, 90 yönetici ve 116 denetmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerinden karar verme, plânlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, denetleme değerlendirmeye ilişkin davranışlarını ne derece gösterdikleri konusunda yönetici, öğretmen ve denetmenlerin görüşleri; yönetici davranışlarının her birinin öğretmenin verimliliğine ne derece etkide bulunduğu konusunda yönetici, öğretmen ve denetmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama modelinde yapılan çalışmada elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir.



Yetki dağılımının öğretmen verimliliğinde etkili olduğu görüşünü araştırmaya katılan deneklerin büyük çoğunluğu paylaşmaktadır.

Yöneticilerin öğretmenlerle ders içi ve ders dışı çalışmalarla ilgili ayrı ayrı görüşebilmelerinin öğretmen verimliliğini etkilemediğini düşünen denek olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada üst makamlardan gelen emir, genelge ve yönetmeliklerin okul yöneticilerinin öğretmenlerin okumalarını sağlayabildikleri belirlenmiştir. Bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkilediği ve önemli olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin etkili haberleşme yöntem ve araçlarını kullanabilme düzeyleri orta ya da çok düzeyinde olduğu ve bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkilediği belirlenmiştir. Etkili ve açık haberleşmenin önemi konusunda dikkat çekici bir sonuçtur.

Yöneticilerin durumun gerektirdiği liderlik rolünü oynayabilme düzeyi konusunda yöneticilerin olumlu düşündükleri, öğretmenlerin orta ve çok arasında kararsız kaldıkları, denetmenlerin de yarıdan az fazlalık ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkilediği konusunda görüş birliğinde oldukları belirlenmiştir.

## **BÖLÜM 3:YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel çözümler üzerinde durulmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma, tarama modelindedir. Durumu belirlemek, saptamak ve değerlendirmek için bu model seçilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2005:77).

Araştırmanın amacına ulaştıracak alt problemlere cevap bulmak için öncelikle literatür taraması yapılmış ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu bilgiler ışığında araştırmacı tarafından geliştirilen anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni**

Araştırmanın evrenini 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Bingöl İli merkez belediye sınırları içinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bingöl İli merkezinde 20 resmi ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu okullarda toplam 75 yönetici ve 602 öğretmen olmak üzere 677 kişi görev yapmaktadır. Evreni oluşturan okulların isimleri ve bu okullardaki yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Evrendeki Okulların İsimleri ve Okullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmen Sayıları**

SIRA NO	OKUL ADI	YÖNETİCİ SAYISI		ÖĞRETMEN SAYISI	VERİLEN ANKET SAYISI	DÖNEN ANKET SAYISI
		MÜDÜR SAYISI	MÜDÜR YRD. SAYISI			
1	75. YIL İ.Ö.O.	1	4	29	33	28
2	ANKARA B.ŞEHİR İ.Ö.O.	1	5	38	43	35
3	ATATÜRK İ.Ö.O.	1	4	31	35	30
4	CUMHURİYET İ.Ö.O.	1	2	14	16	13
5	DÜZAĞAÇ İ.Ö.O.	1	5	49	54	44
6	EKİNYOLU İ.Ö.O.	1	2	8	10	9
7	GAZİ İ.Ö.O.	1	2	10	12	11
8	İMKB FATİH İ.Ö.O.	1	3	26	29	25
9	İMKB KALEÖNÜ İ.Ö.O.	1	4	40	44	34
10	İMKB M.KEMAL PAŞA İ.Ö.O.	1	5	51	56	45
11	İMKB SARAYIÇI İ.Ö.O.	1	5	41	46	36
12	KÂZİM KARABEKİR İ.Ö.O.	1	3	19	22	22
13	MERKEZ 100.YIL İ.Ö.O.	1	5	41	46	43
14	MRKZ. CUMHURİYET İ.Ö.O.	1	4	30	34	27
15	MİLLİ EĞİTİM VAKFI İ.Ö.O.	1	5	40	45	34
16	MURAT İ.Ö.O.	1	3	18	21	20
17	SABANCI İ.Ö.O.	1	2	15	17	14
18	ŞEHİT M. G.DOĞDU İ.Ö.O.	1	3	26	29	19
19	VALİ GÜNER ORBAY İ.Ö.O.	1	5	41	46	37
20	VALİ K. ŞİŞMANTÜRK İ.Ö.O.	1	4	35	39	34
<b>TOPLAM</b>		20	75	602	677	560

**Kaynak:** Bingöl İl Milli Eğitim Müdürlüğü.

Araştırmacı evrendeki tüm deneklere ulaşmaya çalışmış ancak uygulamada evrendeki 20 müdür, 51 müdür yardımcısı ve 489 öğretmen olmak üzere toplam 560 kişiye ulaşabilmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmada tüm evrene ulaşılmaya çalışılmıştır. Evren çalışma grubu olarak alındığından örneklem alınmamıştır.

### **3.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracını geliştirmek için öncelikle ulaşılabilen ilgili kaynaklar taranmıştır. Daha sonra yöneticiler ve öğretmenler arasında sorun yaşanabilecek konularla ilgili 10 yönetici ve 70 öğretmenin görüşlerine yazılı olarak başvurulmuştur. Bu kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında araştırmacı tarafından veri toplama aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen veri toplama aracı içerik geçerliliğini saptamak için Uzman Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri Gündüz ve Yrd. Doç. Dr. Osman Titrek'in görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanların anketteki ifadelerin anlaşılabilirlik, kapsam ve anlamlılık boyutlarındaki önerileri doğrultusunda ankette gerekli değişiklikler yapılarak tez danışmanı ile birlikte ankete son şekli verilmiştir. Önce 60 madde olan veri toplama aracı uzman görüşü ve tez danışmanının incelemesinden sonra 40 madde olarak belirlenmiştir.

Ayrıca anketin sonuna, konuyla ilgili anketteki maddeler haricinde yaşanabilecek başka sorunları tespit etmek amacıyla açık uçlu bir soru (41.soru) konulmuştur.

Geliştirilen veri toplama aracının ön denemesi İstanbul'daki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 20 yönetici ve 120 öğretmene uygulanarak yapılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçları toplanarak incelenmiştir. Eksik ve doldurulmayanlar elendikten sonra 15 yönetici, 110 öğretmenin görüşlerini yansıtan toplam 125 veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Güvenirlik Katsayısı'ndan (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Güvenilirlik analizi herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini test etmek amacı ile kullanılır. Diğer bir ifadeyle deneklerin ölçme aracını oluşturan ifadelere yaklaşımlarından hareketle deneklere yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkar.

Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005:258).

Deneklerin demografik özelliklerini ölçen sorular güvenilirlik analizi dışında tutulmuştur. Kalan 40 sorunun güvenilirliği için, her bir faktörünün iç tutarlılığını gösteren Alfa Güvenirlik Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha If Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliği bir bütün olarak test edildikten sonra, faktör yapısı belirlenmiş müteakiben güvenilirlik analizleri faktör bazında da tekrarlanmıştır.

Yapılan analizler neticesinde ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,962$  olarak bulunmuştur. Ayrıca “Madde Silindiğinde Cronbach Alpha” değerleri incelendiğinde hangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının ölçeğin/faktörün güvenilirliğine katkı sağlamayacağı aksine iç tutarlılığı olumsuz etkileyerek güvenilirliği düşüreceği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle ölçekte yer alan tüm sorular korunmuştur.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde faktör analizi tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte, her ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediğine başka bir ifadeyle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır.

Bu çerçevede 40 maddenin başlangıç faktörlerinin saptanması “Asal Bileşenler” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ancak Asal Bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 5 faktörden oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok maddenin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı 5 faktörlük sonuç faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonuçlarından faktör yükü, 405'in altında madde olmadığı anlaşılmaktadır.

Buna göre anketteki ifadeler:

Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar: 1., 2., 3., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 19., 38. ifadeler,

Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar: 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 36., 40. ifadeler,

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar: 18., 22., 23., 24., 26., 35. ifadeler,

Yönetimsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar: 20., 21., 25., 34., 37., 39. ifadeler,

Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar: 4., 5., 6., 7., 8 ifadeler,

olmak üzere toplam 5 faktör ve 40 ifadeden oluşmaktadır. Revize edilmiş faktör yapısı EK-2’de verilmiştir.

Söz konusu faktörlere ilişkin varyans yüzdeleri incelendiğinde 5 faktörün toplam varyansın yüzde 58,54’ünü açıkladığı görülmektedir. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları faktörü toplam varyansın yüzde 40,57’sini, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları yüzde 8,20’sini, Çalışma Ortamı yüzde 3,64’ünü, Yönetimsel Baskı ve Müdahale yüzde 3,37’sini, Genel Yönetim yüzde 2,75’ini açıklamaktadır.

Faktör bazında yapılan güvenilirlik analizleri ise; “Yöneticilerin Tutum ve Davranışları” faktörünün  $\alpha = ,932$ , “Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları” faktörünün  $\alpha = ,908$ , “Çalışma Ortamı” faktörünün  $\alpha = ,835$ , “Yönetimsel Baskı ve Müdahale” faktörünün  $\alpha = ,840$ , “Genel Yönetim” faktörünün  $\alpha = ,839$  güvenilirlik katsayısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca “Madde Silindiğinde Cronbach Alpha” değerleri incelendiğinde gerek ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik analizi gerekse faktör bazındaki güvenilirlik analizleri sırasında her hangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının ölçeğin/faktörün güvenilirliğine katkı sağlamayacağı aksine iç tutarlılığı olumsuz etkileyerek güvenilirliği düşüreceği anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle ölçekte yer alan tüm sorular korunmuştur. Ölçeğin güçlü faktör yapısı ve yüksek güvenilirliğinin yapısal geçerliliği desteklediği söylenebilir.

Veri toplama aracının ön uygulaması yapıldıktan sonra uygulanmak üzere çoğaltılmıştır. Öğretmenler ve yöneticiler için hazırlanan anket (EK-1) iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin 40 ifade ve bir açık uçlu soru bulunmaktadır.

Uygulama sonucunda, anketin sonundaki açık uçlu 41.soru ise öğretmenler ve yöneticiler tarafından, değerlendirmeye alınabilecek yeterlikte cevaplandırılmadığından değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Ankette yer alan ifadelere verilen cevaplar, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Anketteki derecelemelerin ağırlığı, seçenekleri ve sınırları Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen veriler bu puanlamalara göre yorumlanmıştır.

**Tablo 2. Ölçeğin Ağırlığı, Seçenekleri ve Sınırları**

AĞIRLIK	SEÇENEK	SINIRLARI
1	HİÇBİR ZAMAN	(1.00-1.80)
2	NADİREN	(1.81-2.60)
3	BAZEN	(2.61-3.40)
4	ÇOĞU ZAMAN	(3.41-4.20)
5	HER ZAMAN	(4.21-5.00)

Anketin uygulanabilmesi için öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı’ndan gerekli izin (EK-3) alınmıştır. Daha sonra Bingöl İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün bakanlık iznine dayanarak yazdığı yazıyla (EK-4) okullara gidilerek anket bizzat araştırmacı tarafından dağıtılıp toplanmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi**

Veri toplama araçlarından elde edilen veriler SPSS 13.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarıldıktan sonra istatistikî çözümlenmeleri yapılmış ve elde edilen bilgiler çözümlenmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; alt problemlere ilişkin frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve bağımsız iki grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için

“t-testi”nden ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise “varyans analizi”nden yararlanılmıştır. Varyans analizi sonucu elde edilen istatistiğin anlamlı bulunması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  olarak kabul edilmiş,  $P<0.01$  düzeyinde farklılık belirlenmesi halinde de dikkate alınmıştır.



## BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özellikleri, yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşleri ve söz konusu görüşlerin, cinsiyet, görev, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

### 4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan örneklem grubu cinsiyet, görev, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	f	Yüzde (%)	Toplamsal Yüzde (%)
Erkek	374	66,8	66,8
Kadın	186	33,2	100,0

Örneklem grubu cinsiyet değişkeni baz alınarak incelendiğinde yüzde 67'sinin erkek, yüzde 33'ünün ise kadın olduğu gözlenmektedir.

Örneklem grubunun görev değişkenine göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4. Örneklem Grubunun Görev Değişkenine Göre Dağılımı**

Görev	f	Yüzde (%)	Toplamsal Yüzde (%)
Öğretmen	489	87,3	87,3
Müdür	20	3,6	90,9
Müdür Yardımcısı.	51	9,1	100,0

Örnekleme grubu görev değişkeni baz alınarak incelendiğinde, yüzde 87'sinin öğretmen, yüzde 4'ünün müdür ve yüzde 9'unun müdür yardımcısı olduğu gözlenmektedir.

Örnekleme grubunun öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Örnekleme Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	f	Yüzde (%)	Toplamsal Yüzde (%)
Ön Lisans	71	12,7	12,7
Lisans	469	83,8	96,4
Lisans Üstü	20	3,6	100,0

Örnekleme grubu öğrenim durumu değişkeni baz alınarak incelendiğinde, yüzde 13'ünün ön lisans, yüzde 84'ünün lisans ve yüzde 4'ünün lisans üstü eğitim aldıkları gözlenmektedir.

Örnekleme grubunun kıdem değişkenine göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. Örnekleme Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı**

Görev	f	Yüzde (%)	Toplamsal Yüzde (%)
1-5 yıl	236	42,1	42,1
6-10 yıl	124	22,1	64,3
11-15 yıl	74	13,2	77,5
16-20 yıl	38	6,8	84,3
21 yıl ve üzeri	88	15,7	100,0

Örnekleme grubu hizmet süreleri baz alınarak incelendiğinde yüzde 42,1'inin 1-5 yıl, yüzde 22,1'inin 6-10yıl, yüzde 13,2'sinin 11-15 yıl, yüzde 6,8'inin 16-20 yıl arasında, yüzde 15,7'sinin ise 21 yıldan daha fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.2. İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlere ve Yöneticilere Göre Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular ve Yorumları

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular, alt boyut bazında incelenerek her bir alt boyuttaki maddelere verilen cevapların ortalamaları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konuların Alt Boyutlara Göre Ortalamaları**

	N	Minimum	Maksimum	X	sd
Yöneticilerin Tutum ve Davranışları	560	1,00	5,00	2,7185	,88887
Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları	560	1,00	5,00	2,7002	,87494
Çalışma Ortamı	560	1,00	5,00	2,7387	,96751
Yönetimsel Baskı ve Müdahale	560	1,00	5,00	2,2202	,93679
Genel Yönetim Sorunları	560	1,00	5,00	2,4489	1,02413
<b>Genel Ortalama</b>	560	1,10	5,00	2,6090	,78332

“Yöneticilerin Tutum ve Davranışları” alt boyutunda yer alan sorulara verilen cevapların ortalamasının “Nadiren” ve “Bazen” seçenekleri arasında toplandığı gözlenmektedir. Dolayısıyla “Yöneticilerin Tutum ve Davranışları” öğretmen-yönetici ilişkilerinde zaman zaman sorun yaratmakla birlikte “Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarının” genelde iyi ve yapıcı olduğu söylenebilir.

“Yöneticilerin Tutum ve Davranışları” alt boyutu ile uyumlu olarak “Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları” alt boyutunda yer alan sorulara verilen cevapların ortalamasının da “Nadiren” ve “Bazen” seçenekleri arasında toplandığı gözlenmektedir. Bu bulgudan

hareketle öğretmenlerin, öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanan sorunlarda yöneticiler kadar sorumlu oldukları söylenebilir.

“Çalışma Ortamı” alt boyutunda yer alan sorulara verilen cevapların ortalamasının “Nadiren” ve “Bazen” seçenekleri arasında toplandığı gözlenmektedir. Bu bulgu ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin “Çalışma Ortamından” genel anlamda memnun olduklarını göstermekle birlikte, söz konusu ortamın zaman zaman yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun yaşanmasına neden olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

“Yönetimsel Baskı ve Müdahale” alt boyutunda yer alan sorulara verilen cevapların ortalamasının “Nadiren” seçeneğinde toplandığı gözlenmektedir. Bu bulgudan hareketle öğretmenler üzerinde “Yönetimsel Baskı ve Müdahalelerin”, “Nadiren” yaşandığı söylenebilir. Ancak her ne kadar yaşanma sıklığı az olsa da “Yönetimsel Baskı ve Müdahaleler” katılımcılar tarafından öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan bir konu olarak görülmektedir.

“Yönetimsel Baskı ve Müdahale” alt boyutu ile uyumlu olarak “Genel Yönetim Uygulamaları” alt boyutunda yer alan sorulara verilen cevapların ortalamasının da “Nadiren” seçeneğinde toplandığı gözlenmektedir. Bu bulgudan hareketle ilköğretim okullarında “Genel Yönetim Uygulamalarında” bir takım sorunlar yaşanmakla birlikte söz konusu sorunların en alt düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konular bir bütün olarak değerlendirildiğinde verilen cevapların ortalamasının “Nadiren” ve “Bazen” seçenekleri arasında toplandığı gözlenmektedir. Bu bulgu öğretmen-yönetici ilişkilerinin genel olarak iyi düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir

#### **4.3. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Görüşlerin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişimi**

Aşağıda örneklem grubunun öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, görev, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine bağlı olarak değişimi ve bunların ışığında yapılan yorumlar yer almaktadır.

#### 4.3.1. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Değişimi ve Yorumlar

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Faktör 1	N	X	sd	t	P
Erkek	374	2,7128	1	,047	,829
Kadın	186	2,7300			

Tablo 8’deki t-testi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan erkek ve kadın cevaplayıcıların yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $t_{(sd=1)}=0,047$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

##### 4.3.1.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutundaki Her Bir Maddenin Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları

Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar boyutunu oluşturan her bir maddenin “cinsiyet” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
1. Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi	Erkek	1	374	2,3396	1,21857	,06301
	Kadın	4	186	2,4839	1,29124	,09468
2. Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması	Erkek	12	374	2,8476	1,31430	,06796
	Kadın	13	186	2,9409	1,31180	,09619
3. Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları	Erkek	15	374	3,0829	1,20369	,06224
	Kadın	15	186	3,1989	1,18923	,08720
9. Yöneticilerle öğretmenler arasında sağlıklı iletişim kurulamaması	Erkek	8	374	2,7620	1,24464	,06436
	Kadın	8	186	2,7419	1,35090	,09905
10. Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri	Erkek	9	374	2,7701	1,26218	,06527
	Kadın	9	186	2,7849	1,28062	,09390
11. Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati kurmamaları	Erkek	13	374	2,9599	1,18344	,06119
	Kadın	14	186	2,9785	1,21681	,08922
12. Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörülü yaklaşmamaları	Erkek	7	374	2,7380	1,11090	,05744
	Kadın	12	186	2,8441	1,11617	,08184
13. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları	Erkek	11	374	2,7941	1,26316	,06532
	Kadın	10	186	2,8226	1,25880	,09230
14. Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslup kullanmaları	Erkek	2	374	2,3529	1,21365	,06276
	Kadın	3	186	2,4516	1,23915	,09086
15. Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları	Erkek	4	374	2,5107	1,16869	,06043
	Kadın	1	186	2,4032	1,25797	,09224
16. Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları	Erkek	5	374	2,7246	1,13751	,05882
	Kadın	7	186	2,6989	1,24584	,09135
17. Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları	Erkek	6	374	2,7246	1,12566	,05821
	Kadın	5	186	2,6022	1,21379	,08900

**Tablo 9'un devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
19. Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri	Erkek	14	374	2,9733	1,22281	,06323
	Kadın	11	186	2,8333	1,27731	,09366
24. Yönetici ve öğretmenlerin gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları	Erkek	10	374	2,7807	1,24270	,06426
	Kadın	6	186	2,6022	1,22708	,08997
38. Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri	Erkek	3	374	2,3984	1,18258	,06115
	Kadın	2	186	2,4355	1,23841	,09080

Buna göre “Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi” erkek öğretmen ve yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” takip etmektedir.

Bayan öğretmen ve yöneticiler için en önemli madde “Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları” iken ikinci derecede önemli madde “Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri”dir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları”nın gerek erkek gerekse bayan öğretmenler ve yöneticilerin tarafından en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, cinsiyet değişkenine bağlı t-testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Faktör 2	N	X	sd	t	P
Erkek	374	2,7380	1	2,102	,148
Kadın	186	2,6243			

Tablo 10'daki t-testi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan erkek ve kadın cevaplayıcıların öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $t_{(sd=1)}=2,102$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin cinsiyete göre değişmediği söylenebilir.

#### 4.3.1.2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutundaki Her Bir Maddenin Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları

Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “cinsiyet” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
27. Öğretmenlerin, plânları zamanında yapmamaları	Erkek	3	374	2,6684	1,11159	,05748
	Kadın	3	186	2,6075	1,15396	,08461
28. Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri zamanında yapmamaları	Erkek	6	374	2,7861	1,07480	,05558
	Kadın	7	186	2,7366	1,17655	,08627



**Tablo 11'in devamı: Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
29. Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları zamanında yapmamaları	Erkek	2	374	2,6524	1,06971	,05531
	Kadın	2	186	2,4731	1,12073	,08218
30. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri	Erkek	9	374	2,9920	1,06237	,05493
	Kadın	9	186	2,7527	1,21838	,08934
31. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde görev almak istememeleri	Erkek	8	374	2,9759	1,13768	,05883
	Kadın	8	186	2,7527	1,17318	,08602
32. Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları zamanında tutmamaları	Erkek	7	374	2,8717	1,12947	,05840
	Kadın	6	186	2,6828	1,19523	,08764
33. Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması	Erkek	1	374	2,2487	1,25968	,06514
	Kadın	1	186	2,3441	1,20803	,08858
36. Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri	Erkek	5	374	2,7620	1,14828	,05938
	Kadın	4	186	2,6075	1,23540	,09058
40. Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmamaları.	Erkek	4	374	2,6845	1,16560	,06027
	Kadın	5	186	2,6613	1,25129	,09175

Buna göre “Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması” gerek erkek gerekse bayan öğretmen ve yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi her iki cinsiyet grubunda “Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri”nin gerek erkek gerekse bayan öğretmenler ve yöneticiler tarafından en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

<b>Faktör 3</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Erkek	374	2,7607	1	,582	,446
Kadın	186	2,6944			

Tablo 12’deki t-testi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan erkek ve kadın cevaplayıcıların çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $t_{(sd=1)}=0,582$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.1.3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “cinsiyet” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X.	SS	Standart Hata
18. Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması	Erkek	4	374	2,8529	1,24796	,06453
	Kadın	4	186	2,6720	1,35366	,09926
22. Okulun mevcut imkânlarından tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması	Erkek	1	374	2,4358	1,36203	,07043
	Kadın	1	186	2,5108	1,47864	,10842
23. Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi	Erkek	3	374	2,8342	1,38908	,07183
	Kadın	3	186	2,9570	1,33489	,09788
26. Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması	Erkek	2	374	2,7406	1,31586	,06804
	Kadın	2	186	2,6129	1,32365	,09705
35. Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması	Erkek	5	374	2,9198	1,25938	,06512
	Kadın	5	186	2,8118	1,13522	,08324

Buna göre “Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması” gerek erkek gerekse bayan öğretmenlerin ve yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi her iki cinsiyet grubunda “Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması”nın gerek erkek gerekse bayan öğretmenler ve yöneticiler tarafından en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Faktör 4	N	X	sd	t	P
Erkek	374	2,2059	1	,264	,608
Kadın	186	2,2491			

Tablo 14'teki t-testi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan erkek ve kadın cevaplayıcıların yönetmel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $t_{(sd=1)}=0,264$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle yönetmel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.1.4. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin "cinsiyet" değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
20. Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde çalıştırılması	Erkek	1	374	2,0134	1,15656	,05980
	Kadın	1	186	2,0269	1,23215	,09035
21. Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağlı yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları	Erkek	2	374	2,0588	1,42621	,07375
	Kadın	2	186	2,0323	1,35129	,09908
25. Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması	Erkek	3	374	2,1791	1,27567	,06596
	Kadın	6	186	2,4355	1,42890	,10477

**Tablo 15’in devamı: Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
34. Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması	Erkek	5	374	2,3610	1,28120	,06625
	Kadın	4	186	2,2957	1,17344	,08604
37. Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması	Erkek	6	374	2,4251	1,17777	,06090
	Kadın	5	186	2,4140	1,17433	,08611
39. Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri	Erkek	4	374	2,1979	1,19579	,06183
	Kadın	3	186	2,2903	1,17708	,08631

Buna göre “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması” gerek erkek gerekse bayan öğretmenlerin ve yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi her iki cinsiyet grubunda “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula başış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması”nın erkekler, “Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması”nın bayanlar tarafından en az önem verilen maddeler olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Faktör 5	N	X	sd	t	P
Erkek	374	2,4652	1	,285	,593
Kadın	186	2,4161			

Tablo 16'daki t-testi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan erkek ve kadın cevaplayıcıların genel yönetsel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $t_{(sd=1)}=0,285$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle genel yönetsel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.3.1.5. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutundaki Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları

Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “cinsiyet” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Cinsiyet Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
4. Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması	Erkek	5	374	2,8770	1,30819	,06765
	Kadın	5	186	2,8172	1,39067	,10197
5. Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin adil yapılmaması	Erkek	4	374	2,5668	1,32599	,06857
	Kadın	4	186	2,4409	1,31488	,09641
6. Okulda açılan kurs çeşitli ücretlerinin zamanında ödenmemesi	Erkek	1	374	2,1176	1,31073	,06778
	Kadın	1	186	2,0699	1,29884	,09524
7. Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.	Erkek	2	374	2,3476	1,37851	,07128
	Kadın	2	186	2,3387	1,43633	,10532
8. Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması	Erkek	3	374	2,4171	1,14724	,05932
	Kadın	3	186	2,4140	1,30098	,09539

Buna göre “Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi” gerek erkek gerekse bayan öğretmenlerin ve

yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi her iki cinsiyet grubunda “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması”nın gerek erkek gerekse bayan öğretmen ve yöneticiler tarafından en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında, Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin genel görüşlerin, cinsiyet değişkenine bağlı t-testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 18. Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Tesi Sonuçları**

<b>Faktör 6</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Erkek	374	2,6186	1	,172	,679
Kadın	186	2,5895			

Tablo 18’deki t-testi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan erkek ve kadın cevaplayıcıların ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin genel görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $t_{(sd=1)}=0,172$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin genel görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.2. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Değişimi ve Yorumlar**

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin, görev değişkenine göre

varyans analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör 1	N	X	sd	F	P
Öğretmen	489	2,7828	2	11,031	,000
Müdür	20	2,4536			
Müdür Yardımcısı	51	2,2059			

Tablo 19’deki varyans analizi sonuçlarından, farklı görevlerdeki cevaplayıcıların yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=11.031$ ;  $p < 0.01$ ].

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

	Gruplar	Ortalama Fark	Standart Hata	Anlamlılık
Öğretmen	Müdür	,32922	,19924	,225
	Müdür Yardımcısı	,57691	,12851	,000*
Müdür	Öğretmen	-,32922	,19924	,225
	Müdür Yardımcısı	,24769	,23041	,530
Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-,57691	,12851	,000*
	Müdür	-,24769	,23041	,530



Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 15 incelendiğinde Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle müdür yardımcıları ile öğretmenlerin, yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Her iki grubun Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin söz konusu sorunların müdür yardımcılara oranla daha sık yaşandığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark ise anlamlı değildir. Dolayısıyla müdürlerin konu ile ilgili öğretmenler ve müdür yardımcıları ile benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir.

#### **4.3.2.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutundaki Her Bir Maddenin Öğretmen ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutundaki her bir maddenin “görev” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
1. Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi	Öğretmen	1	489	2,4172	1,25523	,05676
	Müdür	8	20	2,5000	1,23544	,27625
	Md.Yrd.	4	51	2,0588	1,10294	,15444
2. Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması	Öğretmen	13	489	2,9652	1,29185	,05842
	Müdür	2	20	2,1000	1,48324	,33166
	Md.Yrd.	13	51	2,3529	1,24617	,17450
3. Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları	Öğretmen	15	489	3,2004	1,18940	,05379
	Müdür	14	20	2,9000	1,29371	,28928
	Md.Yrd.	14	51	2,4510	1,04525	,14636

**Tablo 21'in devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
9. Yöneticilerle öğretmenler arasında sağlıklı iletişim kurulamaması	Öğretmen	8	489	2,8098	1,30204	,05888
	Müdür	9	20	2,5000	1,14708	,25649
	Md. Yrd.	8	51	2,3333	1,01325	,14188
10. Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri	Öğretmen	10	489	2,8589	1,26691	,05729
	Müdür	7	20	2,4500	1,05006	,23480
	Md. Yrd.	5	51	2,0980	1,13587	,15905
11. Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati kurmamaları	Öğretmen	14	489	3,0491	1,19495	,05404
	Müdür	10	20	2,5500	,88704	,19835
	Md. Yrd.	9	51	2,3333	1,07083	,14995
12. Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörülü yaklaşmamaları	Öğretmen	9	489	2,8487	1,11877	,05059
	Müdür	5	20	2,3000	1,03110	,23056
	Md. Yrd.	7	51	2,2353	,88517	,12395
13. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları	Öğretmen	11	489	2,8732	1,26438	,05718
	Müdür	6	20	2,3000	,97872	,21885
	Md. Yrd.	10	51	2,3333	1,19443	,16725
14. Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıcı üslup kullanmaları	Öğretmen	2	489	2,4438	1,24029	,05609
	Müdür	1	20	1,9500	1,05006	,23480
	Md. Yrd.	3	51	2,0000	1,00000	,14003
15. Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları	Öğretmen	4	489	2,5583	1,19475	,05403
	Müdür	4	20	2,2500	1,25132	,27980
	Md. Yrd.	1	51	1,7647	,97135	,13602
16. Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları	Öğretmen	7	489	2,7628	1,19295	,05395
	Müdür	11	20	2,5500	,94451	,21120
	Md. Yrd.	11	51	2,3333	,99331	,13909

**Tablo 21'in devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
17. Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları	Öğretmen	5	489	2,7464	1,15460	,05221
	Müdür	12	20	2,6000	1,14248	,25547
	Md.Yrd.	6	51	2,1176	1,03242	,14457
19. Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri	Öğretmen	12	489	2,9407	1,22749	,05551
	Müdür	15	20	3,2000	1,28145	,28654
	Md.Yrd.	15	51	2,6863	1,34893	,18889
24. Yönetici ve öğretmenlerin gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları	Öğretmen	6	489	2,7566	1,25453	,05673
	Müdür	13	20	2,8500	1,26803	,28354
	Md.Yrd.	12	51	2,3333	1,01325	,14188
38. Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri	Öğretmen	3	489	2,4847	1,19265	,05393
	Müdür	3	20	2,2000	1,32188	,29558
	Md.Yrd.	2	51	1,7843	1,04525	,14636

Buna göre “Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi” öğretmenlerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” takip etmektedir.

Müdürler için en önemli madde “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” iken ikinci derecede önemli madde “Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması”dır.

Müdür yardımcıları için en önemli madde “Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları” iken ikinci derecede önemli madde “Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri”dir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları”nın öğretmenlerin, “Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri”nin ise müdür ve müdür yardımcılarının en az önem verilen maddeler olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analiz Sonuçları**

<b>Faktör 2</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Öğretmen	489	2,6558	2	5,837	,003
Müdür	20	3,2111			
Müdür Yardımcısı	51	2,9259			

Tablo 22’deki varyans analizi sonuçlarından, farklı görevlerdeki cevaplayıcıların öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=5,837$ ;  $p < 0,01$ ].

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		<b>Ortalama Fark</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Anlamlılık</b>
Öğretmen	Müdür	-,55535	,19790	,014*
	Müdür Yardımcısı	-,27017	,12765	,087
Müdür	Öğretmen	,55535	,19790	,014*
	Müdür Yardımcısı	,28519	,22887	,427
Müdür Yardımcısı	Öğretmen	,27017	,12765	,087
	Müdür	-,28519	,22887	,427

Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 23 incelendiğinde Müdürler ile Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle müdürler ile öğretmenlerin, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Her iki grubun Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde müdürlerin söz konusu sorunların öğretmenlere oranla daha sık yaşandığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Müdürler yardımcıları ile müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark ise anlamlı değildir. Dolayısıyla müdür yardımcılarının konu ile ilgili müdür ve öğretmenler ile benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir.

#### **4.3.2.2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutundaki Her Bir Maddenin Öğretmen ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “görev” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 24’te sunulmuştur.

**Tablo 24. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
27. Öğretmenlerin, plânları zamanında yapmamaları	Öğretmen	4	489	2,6421	1,15621	,05229
	Müdür	3	20	3,0500	,94451	,21120
	Md.Yrd.	2	51	2,5490	,83220	,11653
28. Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri zamanında yapmamaları	Öğretmen	6	489	2,7198	1,12226	,05075
	Müdür	4	20	3,2000	1,05631	,23620
	Md.Yrd.	5	51	3,0784	,91309	,12786
29. Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları zamanında yapmamaları	Öğretmen	2	489	2,5603	1,09064	,04932
	Müdür	2	20	3,0000	1,02598	,22942
	Md.Yrd.	3	51	2,7451	1,07412	,15041
30. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri	Öğretmen	9	489	2,8548	1,12779	,05100
	Müdür	7	20	3,3500	,98809	,22094
	Md.Yrd.	9	51	3,2941	1,00587	,14085
31. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde görev almak istememeleri	Öğretmen	8	489	2,8384	1,15432	,05220
	Müdür	9	20	3,5500	,99868	,22331
	Md.Yrd.	8	51	3,2549	1,07412	,15041
32. Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları zamanında tutmamaları	Öğretmen	7	489	2,7485	1,14167	,05163
	Müdür	8	20	3,4500	1,14593	,25624
	Md.Yrd.	7	51	3,1373	1,16653	,16335
33. Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması	Öğretmen	1	489	2,2740	1,25391	,05670
	Müdür	1	20	2,7000	1,38031	,30865
	Md.Yrd.	1	51	2,1765	1,05273	,14741
36. Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri	Öğretmen	5	489	2,6442	1,16830	,05283
	Müdür	5	20	3,3000	1,08094	,24170
	Md.Yrd.	6	51	3,1176	1,19410	,16721
40. Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmaları.	Öğretmen	3	489	2,6196	1,18326	,05351
	Müdür	6	20	3,3000	1,12858	,25236
	Md.Yrd.	4	51	2,9804	1,22458	,17148

Buna göre “Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması” öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi üç görev grubu için de “Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde, “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri”nin öğretmen ve müdür yardımcılarının en az önem verilen madde iken, müdürlerin en az önemi “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli Gün ve Haftalar, Seminer, Özel Günler, Kutlama Törenlerinde vb.) görev almak istememeleri” maddesine verdikleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

**Tablo 25. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör 3	N	X	sd	F	P
Öğretmen	489	2,7860	2	7,394	,001
Müdür	20	2,8333			
Müdür Yardımcısı	51	2,2484			

Tablo 25’teki varyans analizi sonuçlarından, farklı görevlerdeki cevaplayıcıların çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=7,394$ ;  $p < 0,01$ ].

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 26’da verilmiştir.

**Tablo 26. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		<b>Ortalama Fark</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Anlamlılık</b>
Öğretmen	Müdür	-,04738	,21824	,974
	Müdür Yardımcısı	,53759	,14077	,000*
Müdür	Öğretmen	,04738	,21824	,974
	Müdür Yardımcısı	,58497	,25239	,054
Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-,53759	,14077	,000*
	Müdür	-,58497	,25239	,054

Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 26 incelendiğinde Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle müdür yardımcıları ile öğretmenlerin çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Her iki grubun Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin söz konusu sorunların müdür yardımcılarına oranla daha sık yaşandığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark ise anlamlı değildir. Dolayısıyla müdürlerin konu ile ilgili öğretmenler ve müdür yardımcıları ile benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir.

#### **4.3.2.3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar boyutunu oluşturan her bir maddenin “görev” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 27’de sunulmuştur.



**Tablo 27. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
18. Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması	Öğretmen	3	489	2,8507	1,29636	,05862
	Müdür	2	20	2,5000	1,10024	,24602
	Md.Yrd.	4	51	2,3529	1,16316	,16287
22. Okulun mevcut imkânlarından tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması	Öğretmen	1	489	2,5092	1,41001	,06376
	Müdür	3	20	2,6500	1,42441	,31851
	Md.Yrd.	1	51	1,9216	1,19738	,16767
23. Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi	Öğretmen	5	489	2,9305	1,37426	,06215
	Müdür	4	20	3,2500	1,33278	,29802
	Md.Yrd.	3	51	2,1961	1,16653	,16335
26. Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması	Öğretmen	2	489	2,7710	1,32624	,05997
	Müdür	1	20	2,3500	1,30888	,29267
	Md.Yrd.	2	51	2,1373	1,09580	,15344
35. Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması	Öğretmen	4	489	2,8978	1,20185	,05435
	Müdür	5	20	3,4000	1,39170	,31119
	Md.Yrd.	5	51	2,5490	1,25401	,17560

Buna göre “Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması” öğretmen ve müdür yardımcılarının, “Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması” müdürlerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeleri öğretmen ve müdür yardımcılarında “Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması” müdürlerde “Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde, “Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi” öğretmenler tarafından en az önem verilen

madde iken, müdür ve müdür yardımcılarının en az önemi “Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması” maddesine verdikleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28. Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 4</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Öğretmen	489	2,2584	2	3,626	,027
Müdür	20	2,1167			
Müdür Yardımcısı	51	1,8954			

Tablo 28’deki varyans analizi sonuçlarından, farklı görevlerdeki cevaplayıcıların yönetsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=3,626$ ;  $p < 0,05$ ].

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 29’da verilmiştir.

**Tablo 29. Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		<b>Ortalama Fark</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Anlamlılık</b>
Öğretmen	Müdür	,14168	,21272	,783
	Müdür Yardımcısı	,36293	,13720	,023*
Müdür	Öğretmen	-,14168	,21272	,783
	Müdür Yardımcısı	,22124	,24600	,641
Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-,36293	,13720	,023*
	Müdür	-,22124	,24600	,641

Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 21 incelendiğinde Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle müdür yardımcıları ile öğretmenlerin yönetsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Her iki grubun Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin söz konusu sorunların müdür yardımcısına oranla daha sık yaşandığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark ise anlamlı değildir. Dolayısıyla müdürlerin konu ile ilgili öğretmenler ve müdür yardımcıları ile benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir.

#### **4.3.2.4. Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “görev” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 30’da sunulmuştur.

**Tablo 30. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
20. Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde çalıştırılması	Öğretmen	1	489	2,0286	1,18874	,05376
	Müdür	3	20	2,1000	1,07115	,23952
	Md.Yrd.	3	51	1,8824	1,16012	,16245
21. Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları	Öğretmen	2	489	2,0777	1,40917	,06372
	Müdür	2	20	2,0500	1,27630	,28539
	Md.Yrd.	2	51	1,7843	1,36108	,19059
25. Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması	Öğretmen	4	489	2,3149	1,33789	,06050
	Müdür	1	20	1,8000	1,19649	,26754
	Md.Yrd.	4	51	1,9608	1,28001	,17924
34. Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması	Öğretmen	5	489	2,4029	1,24929	,05649
	Müdür	6	20	2,3500	1,49649	,33462
	Md.Yrd.	1	51	1,7255	,91823	,12858
37. Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması	Öğretmen	6	489	2,4703	1,18029	,05337
	Müdür	5	20	2,3000	1,26074	,28191
	Md.Yrd.	5	51	2,0000	1,01980	,14280
39. Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri	Öğretmen	3	489	2,2556	1,21555	,05497
	Müdür	4	20	2,1000	,91191	,20391
	Md.Yrd.	6	51	2,0196	1,00976	,14139

Buna göre “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması” öğretmenlerin, “Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması” müdür yardımcılarının, “Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması” müdürlerin en çok önem verdiği maddeler olup bu maddeleri her üç görev grubunda da “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde, “Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması”nın öğretmenler, “Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması”nın müdürler, “Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri” müdür yardımcıları tarafından en az önem verilen maddeler olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31. Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 5</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Öğretmen	489	2,4900	2	4,376	,013
Müdür	20	2,4700			
Müdür Yardımcısı	51	2,0471			

Tablo 31’deki varyans analizi sonuçlarından, farklı görevlerdeki cevaplayıcıların genel yönetmel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=4,376$ ;  $p < 0,05$ ].

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32. Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		<b>Ortalama Fark</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Anlamlılık</b>
Öğretmen	Müdür	,01998	,23224	,996
	Müdür Yardımcısı	,44292	,14980	,009*
Müdür	Öğretmen	-,01998	,23224	,996
	Müdür Yardımcısı	,42294	,26858	,257
Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-,44292	,14980	,009*
	Müdür	-,42294	,26858	,257

Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 32 incelendiğinde Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle müdür yardımcıları ile öğretmenlerin yöneticilerin genel yönetmel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Her iki grubun Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin söz konusu sorunların müdür yardımcılara oranla daha sık yaşandığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark ise anlamlı değildir. Dolayısıyla müdürlerin konu ile ilgili öğretmenler ve müdür yardımcıları ile benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir.

#### **4.3.2.5. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “görev” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 33’te sunulmuştur.

**Tablo 33. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Görev Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
4. Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması	Öğretmen	5	489	2,9264	1,33625	,06043
	Müdür	5	20	2,7500	1,20852	,27023
	Md.Yrd.	5	51	2,2353	1,22618	,17170
5. Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin adil yapılmaması	Öğretmen	4	489	2,5624	1,32624	,05997
	Müdür	2	20	2,3500	1,34849	,30153
	Md.Yrd.	4	51	2,2353	1,25838	,17621
6. Okulda açılan çeşitli ücretlerinin zamanında ödenmemesi	Öğretmen	1	489	2,1207	1,32123	,05975
	Müdür	1	20	2,3000	1,49032	,33325
	Md.Yrd.	2	51	1,8431	1,04638	,14652
7. Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.	Öğretmen	2	489	2,3906	1,40432	,06351
	Müdür	4	20	2,6000	1,66702	,37276
	Md.Yrd.	1	51	1,8039	1,07740	,15087
8. Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması	Öğretmen	3	489	2,4499	1,22393	,05535
	Müdür	3	20	2,3500	1,22582	,27410
	Md.Yrd.	3	51	2,1176	,88650	,12413

Buna göre “Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi” öğretmen ve müdürlerin, “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması” müdür yardımcılarının en çok önem verdiği madde olup bu maddeleri öğretmenlerde “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması”, müdür yardımcılarında “Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi” müdürlerde “Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet ve tören, derslerin dağıtılması, boş derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde, “Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması”nı tüm görev gruplarındaki öğretmen ve yöneticilerin en az önem verilen madde olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Sorun Yaratan Konulara ilişkin genel görüşlerin, görev değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

**Tablo 34. Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 6</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Öğretmen	489	2,6394	2	4,194	,016
Müdür	20	2,6325			
Müdür Yardımcısı	51	2,3078			

Tablo 34’teki varyans analizi sonuçlarından, farklı görevlerdeki cevaplayıcıların ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin genel görüşleri arasındaki farkın  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=4,194; p<0.05$ ].

İlköğretim Okullarında, Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara ilişkin genel görüşlerin, görev değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 35’te verilmiştir.



**Tablo 35. Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		<b>Ortalama Fark</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Anlamlılık</b>
Öğretmen	Müdür	,00692	,17769	,999
	Müdür Yardımcısı	,33157	,11461	,011*
Müdür	Öğretmen	-,00692	,17769	,999
	Müdür Yardımcısı	,32466	,20549	,255
Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-,33157	,11461	,011*
	Müdür	-,32466	,20549	,255

Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçlarına ilişkin Tablo 35 incelendiğinde Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle müdür yardımcıları ile öğretmenlerin ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Her iki grubun ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin genel görüşleri incelendiğinde müdür yardımcılarının söz konusu sorunlar hakkında öğretmenlere oranla daha iyimser bir bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark ise anlamlı değildir. Dolayısıyla müdürlerin konu ile ilgili öğretmenler ve müdür yardımcıları ile benzer görüşe sahip oldukları söylenebilir.

#### **4.3.3. İlköğretim okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Değişimi ve Yorumlar**

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara ilişkin görüşlerin, öğrenim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

**Tablo 36. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 1</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Ön Lisans	71	2,5835	2	1,240	,290
Lisans	469	2,7316			
Lisans Üstü	20	2,8893			

Tablo 36'daki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğrenimine sahip cevaplayıcıların, yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=1,240$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.3.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutundaki her bir maddenin “öğrenim durumuna” göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 37’de sunulmuştur.

**Tablo 37. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

<b>Maddeler</b>	<b>Grup</b>	<b>Önem Derecesi</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>Standart Hata</b>
1. Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi	Önlisans	3	71	2,3944	1,32534	,15729
	Lisans	1	469	2,3817	1,22708	,05666
	L.Üstü	3	20	2,5000	1,39548	,31204

**Tablo 37'nin devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X.	SS	Standart Hata
2. Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması	Önlisans	5	71	2,4930	1,31880	,15651
	Lisans	12	469	2,9211	1,29931	,06000
	L.Üstü	12	20	3,2500	1,40955	,31519
3. Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları	Önlisans	15	71	2,9155	1,26204	,14978
	Lisans	15	469	3,1407	1,18638	,05478
	L.Üstü	15	20	3,4000	1,23117	,27530
9. Yöneticilerle öğretmenler arasında sağlıklı iletişim kurulamaması	Önlisans	6	71	2,5634	1,31727	,15633
	Lisans	8	469	2,7676	1,27070	,05868
	L.Üstü	11	20	3,1500	1,30888	,29267
10. Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri	Önlisans	7	71	2,5634	1,20395	,14288
	Lisans	10	469	2,7932	1,27680	,05896
	L.Üstü	9	20	3,1000	1,20961	,27048
11. Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati kurmamaları	Önlisans	14	71	2,9014	1,26666	,15032
	Lisans	13	469	2,9638	1,18067	,05452
	L.Üstü	13	20	3,2500	1,25132	,27980
12. Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörülü yaklaşmamaları	Önlisans	13	71	2,7183	1,19742	,14211
	Lisans	9	469	2,7676	1,09551	,05059
	L.Üstü	10	20	3,1000	1,20961	,27048
13. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları	Önlisans	8	71	2,6338	1,37570	,16327
	Lisans	11	469	2,8188	1,23827	,05718
	L.Üstü	8	20	3,0500	1,35627	,30327
14. Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıcı üslup kullanmaları	Önlisans	1	71	2,2535	1,32792	,15760
	Lisans	2	469	2,4030	1,20968	,05586
	L.Üstü	2	20	2,4500	1,14593	,25624
15. Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları	Önlisans	4	71	2,4225	1,26109	,14966
	Lisans	4	469	2,4861	1,18137	,05455
	L.Üstü	1	20	2,4000	1,42902	,31954

**Tablo 37'nin devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
16. Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları	Önlisans	10	71	2,6761	1,19253	,14153
	Lisans	7	469	2,7313	1,17320	,05417
	L.Üstü	4	20	2,5000	1,14708	,25649
17. Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları	Önlisans	12	71	2,7042	1,22351	,14520
	Lisans	5	469	2,6844	1,15034	,05312
	L.Üstü	5	20	2,6000	1,09545	,24495
19. Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri	Önlisans	9	71	2,6479	1,26602	,15025
	Lisans	14	469	2,9723	1,23918	,05722
	L.Üstü	6	20	2,8500	1,13671	,25418
24. Yönetici ve öğretmenlerin gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları	Önlisans	11	71	2,6901	1,35848	,16122
	Lisans	6	469	2,7015	1,22143	,05640
	L.Üstü	14	20	3,3000	1,12858	,25236
38. Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri	Önlisans	2	71	2,2817	1,28933	,15302
	Lisans	3	469	2,4115	1,17994	,05448
	L.Üstü	7	20	2,8500	1,30888	,29267

Buna göre “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslup kullanmaları” ön lisans mezunu öğretmenlerin ve yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi “Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri” takip etmektedir.

Lisans mezunu öğretmenler ve yöneticiler için en önemli madde “Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi” iken ikinci derecede önemli madde “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslup kullanmaları”dır.

Lisansüstü eğitime sahip öğretmenler ve yöneticiler için en önemli madde “Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol

oynamamaları” iken ikinci derecede önemli madde “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları”dır.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları”nın istisnasız her üç eğitim düzeyindeki öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, öğrenim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

**Tablo 38. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör 2	N	X	sd	F	P
Ön Lisans	71	2,6307	2	2,219	,110
Lisans	469	2,6941			
Lisans Üstü	20	3,0889			

Tablo 38’deki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğrenimine sahip cevaplayıcıların, öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=2,219$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.3.2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “öğrenim durumu” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 39’da sunulmuştur.

**Tablo 39. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
27. Öğretmenlerin, plânları zamanında yapmamaları	Önlisans	4	71	2,6197	1,23481	,14654
	Lisans	3	469	2,6418	1,10537	,05104
	L.Üstü	3	20	2,9000	1,20961	,27048
28. Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri zamanında yapmamaları	Önlisans	5	71	2,6761	1,14361	,13572
	Lisans	6	469	2,7612	1,09706	,05066
	L.Üstü	7	20	3,3000	1,17429	,26258
29. Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları zamanında yapmamaları	Önlisans	3	71	2,5775	1,16695	,13849
	Lisans	2	469	2,5842	1,07608	,04969
	L.Üstü	2	20	2,8500	1,13671	,25418
30. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri	Önlisans	9	71	2,7887	1,10732	,13141
	Lisans	9	469	2,9104	1,12112	,05177
	L.Üstü	8	20	3,4000	1,09545	,24495
31. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde görev almak istememeleri	Önlisans	8	71	2,7746	1,18559	,14070
	Lisans	8	469	2,8998	1,14381	,05282
	L.Üstü	9	20	3,4000	1,18766	,26557
32. Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları zamanında tutmamaları	Önlisans	7	71	2,7465	1,25035	,14839
	Lisans	7	469	2,8017	1,13092	,05222
	L.Üstü	5	20	3,2000	1,32188	,29558
33. Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması	Önlisans	1	71	2,2535	1,42145	,16870
	Lisans	1	469	2,2708	1,20948	,05585
	L.Üstü	1	20	2,6000	1,35336	,30262
36. Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri	Önlisans	6	71	2,7183	1,16107	,13779
	Lisans	4	469	2,6866	1,18116	,05454
	L.Üstü	6	20	3,2500	1,11803	,25000
40. Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmamaları.	Önlisans	2	71	2,5211	1,22893	,14585
	Lisans	5	469	2,6908	1,18229	,05459
	L.Üstü	4	20	2,9000	1,33377	,29824

Buna göre “Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları (ruhsal dosya, gözlem defteri vb.) zamanında tutmamaları” her üç öğrenim grubundaki öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en önemli madde olarak görülürken, bu maddeyi ön lisans mezunu öğretmenler ve yöneticilerde “Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmaları.”, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ve yöneticilerde “Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri”nin ön lisans ve lisans mezunu, “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli Gün ve Haftalar, Seminer, Özel Günler, Kutlama Törenlerinde vb.) görev almak istememeleri”nin lisansüstü mezunu öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, öğrenim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

**Tablo 40. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 3</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Ön Lisans	71	2,6854	2	,839	,433
Lisans	469	2,7356			
Lisans Üstü	20	3,0000			

Tablo 40’taki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğrenimine sahip cevaplayıcıların, çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=0,839$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.3.3.3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Önem Dereceleri ve Yorumları

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her maddenin “öğrenim durumu” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 41’de sunulmuştur.

**Tablo 41. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
18. Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması	Önlisans	3	71	2,7465	1,34927	,16013
	Lisans	3	469	2,7825	1,26914	,05860
	L.Üstü	4	20	3,2000	1,43637	,32118
22. Okulun mevcut imkânlarından tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması	Önlisans	1	71	2,5352	1,51026	,17923
	Lisans	1	469	2,4584	1,39477	,06440
	L.Üstü	1	20	2,2500	1,16416	,26031
23. Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi	Önlisans	5	71	2,8028	1,42046	,16858
	Lisans	4	469	2,8678	1,36642	,06310
	L.Üstü	5	20	3,3000	1,30182	,29110
26. Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması	Önlisans	2	71	2,5634	1,35996	,16140
	Lisans	2	469	2,7122	1,31570	,06075
	L.Üstü	2	20	2,8500	1,26803	,28354
35. Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması	Önlisans	4	71	2,7746	1,26714	,15038
	Lisans	5	469	2,8913	1,21727	,05621
	L.Üstü	3	20	3,1000	1,11921	,25026



Buna göre “Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması” her üç öğrenim grubundaki öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en önemli madde olarak görülürken, bu maddeyi yine tüm öğrenim gruplarındaki öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi”nin ön lisans ve lisansüstü mezunu, “Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması”nın lisans mezunu öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, öğrenim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 42. Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 4</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Ön Lisans	71	2,1643	2	,685	,505
Lisans	469	2,2193			
Lisans Üstü	20	2,4417			

Tablo 42’deki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğrenimine sahip cevaplayıcıların, yönetsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=0,685; p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle yönetsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

**4.3.3.4. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “öğrenim durumu” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 43’te sunulmuştur.

**Tablo 43. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
20. Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde çalıştırılması	Önlisans	3	71	2,0986	1,27789	,15166
	Lisans	1	469	1,9957	1,17123	,05408
	L.Üstü	1	20	2,2500	1,06992	,23924
21. Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula başış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları	Önlisans	1	71	1,9718	1,45378	,17253
	Lisans	2	469	2,0426	1,39378	,06436
	L.Üstü	5	20	2,5000	1,35724	,30349
25. Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması	Önlisans	4	71	2,1408	1,40708	,16699
	Lisans	4	469	2,2665	1,32343	,06111
	L.Üstü	6	20	2,6500	1,26803	,28354
34. Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması	Önlisans	6	71	2,4225	1,41079	,16743
	Lisans	5	469	2,3220	1,21984	,05633
	L.Üstü	3	20	2,4500	1,27630	,28539
37. Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması	Önlisans	5	71	2,3521	1,31038	,15551
	Lisans	6	469	2,4307	1,15562	,05336
	L.Üstü	4	20	2,4500	1,19097	,26631
39. Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri	Önlisans	2	71	2,0000	1,20712	,14326
	Lisans	3	469	2,2580	1,18735	,05483
	L.Üstü	2	20	2,3500	1,13671	,25418

Buna göre “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları” ön lisans mezunu, “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması” lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en önemli madde olarak görülürken, bu maddeyi ön lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri”, lisans eğitimine sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması”nın ön lisans, “Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması”nın lisans, “Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması”nın lisansüstü öğrenime sahip öğretmenler ve yöneticiler tarafından en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, öğrenim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 44’te verilmiştir.

**Tablo 44. Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 5</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Ön Lisans	71	2,3746	2	,262	,769
Lisans	469	2,4567			
Lisans Üstü	20	2,5300			

Tablo 44’teki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğrenimine sahip cevaplayıcıların, genel yönetmel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=0,262$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle genel yönetsel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.3.3.5. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Önem Dereceleri ve Yorumları

Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “öğrenim durumu” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 45’te sunulmuştur.

**Tablo 45. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
4. Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması	Önlisans	5	71	2,8028	1,35878	,16126
	Lisans	5	469	2,8529	1,33561	,06167
	L.Üstü	5	20	3,1500	1,26803	,28354
5. Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin adil yapılmaması	Önlisans	1	71	2,1268	1,27537	,15136
	Lisans	4	469	2,5800	1,32065	,06098
	L.Üstü	4	20	2,6500	1,34849	,30153
6. Okulda açılan çeşitli ücretlerinin zamanında ödenmemesi	Önlisans	3	71	2,2676	1,50198	,17825
	Lisans	1	469	2,0704	1,27155	,05871
	L.Üstü	2	20	2,2500	1,37171	,30672
7. Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.	Önlisans	4	71	2,4507	1,41208	,16758
	Lisans	2	469	2,3369	1,39502	,06442
	L.Üstü	1	20	2,1500	1,42441	,31851
8. Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması	Önlisans	2	71	2,2254	1,28949	,15303
	Lisans	3	469	2,4435	1,18371	,05466
	L.Üstü	3	20	2,4500	1,23438	,27601

Buna göre “Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet ve tören, derslerin dağıtılması, boş derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması” ön lisans, “Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi” lisans, “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması” da lisansüstü öğrenime sahip öğretmenler ve yöneticiler tarafından en önemli madde olarak görülürken, bu maddeleri ön lisans mezunu öğretmenlerde ve yöneticilerde “Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması”, lisans mezunu öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması”, lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde, “Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması”nın öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği ve tüm öğretmenler ve yöneticiler için en az öneme sahip madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin genel görüşlerin, öğrenim durumuna göre varyans analizi sonuçları Tablo 46’da verilmiştir.

**Tablo 46. Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Öğrenim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 6</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Ön Lisans	71	2,5204	2	1,321	,268
Lisans	469	2,6126			
Lisans Üstü	20	2,8388			

Tablo 46’daki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan ön lisans, lisans ve yüksek lisans öğrenimine sahip cevaplayıcıların, ilköğretim okullarında

öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=2)}=1,321$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşlerin öğrenim durumundan bağımsız olduğu söylenebilir.

#### **4.3.4. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Değişimi ve Yorumları**

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 47. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 1</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
1-5 yıl	236	2,7915	4	1,641	,163
6-10 yıl	124	2,6912			
11-15 yıl	74	2,7963			
16-20 yıl	38	2,4868			
21 yıl ve üzeri	88	2,5958			

Tablo 47’deki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan farklı kıdemlerdeki cevaplayıcıların, yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=4)}=1,641$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir.

**4.3.4.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar boyutunu oluşturan her bir maddenin “kıdem” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre yapılan sıralamalar Tablo 48’de sunulmuştur.

**Tablo 48. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
1. Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi	1-5 yıl	1	236	2,3983	1,21438	,07905
	6-10 yıl	2	124	2,3306	1,31113	,11774
	11-15 yıl	3	74	2,5811	1,22761	,14271
	16-20 yıl	4	38	2,2105	1,01763	,16508
	21 Üstü	3	88	2,3523	1,33080	,14186
2. Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması	1-5 yıl	12	236	2,9449	1,28209	,08346
	6-10 yıl	13	124	2,8871	1,30172	,11690
	11-15 yıl	13	74	3,0270	1,27110	,14776
	16-20 yıl	11	38	2,6842	1,27566	,20694
	21 Üstü	9	88	2,6477	1,44667	,15422
3. Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları	1-5 yıl	15	236	3,1780	1,14581	,07459
	6-10 yıl	15	124	3,1371	1,19167	,10702
	11-15 yıl	15	74	3,1216	1,26006	,14648
	16-20 yıl	15	38	2,9474	1,03838	,16845
	21 Üstü	15	88	3,0227	1,36439	,14544
9. Yöneticilerle öğretmenler arasında sağlıklı iletişim kurulamaması	1-5 yıl	11	236	2,8941	1,32465	,08623
	6-10 yıl	7	124	2,7016	1,20284	,10802
	11-15 yıl	9	74	2,8243	1,16287	,13518
	16-20 yıl	6	38	2,3684	1,12517	,18253
	21 Üstü	6	88	2,5682	1,37962	,14707
10. Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri	1-5 yıl	8	236	2,8093	1,25549	,08173
	6-10 yıl	12	124	2,8710	1,31265	,11788
	11-15 yıl	6	74	2,7432	1,25032	,14535
	16-20 yıl	9	38	2,5789	1,13021	,18334
	21 Üstü	10	88	2,6591	1,31207	,13987

**Tablo 48'in devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
11. Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati kurmamaları	1-5 yıl	14	236	3,0678	1,20091	,07817
	6-10 yıl	14	124	2,9919	1,10796	,09950
	11-15 yıl	11	74	2,8919	1,22270	,14214
	16-20 yıl	8	38	2,5263	1,00638	,16326
	21 Üstü	14	88	2,9091	1,30988	,13963
12. Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörülü yaklaşmamaları	1-5 yıl	7	236	2,7966	1,11133	,07234
	6-10 yıl	11	124	2,7742	1,03467	,09292
	11-15 yıl	8	74	2,8243	1,11476	,12959
	16-20 yıl	10	38	2,6053	,97369	,15795
	21 Üstü	11	88	2,7386	1,28201	,13666
13. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları	1-5 yıl	10	236	2,8941	1,26886	,08260
	6-10 yıl	9	124	2,7339	1,21045	,10870
	11-15 yıl	12	74	2,9189	1,19080	,13843
	16-20 yıl	13	38	2,7895	1,11883	,18150
	21 Üstü	7	88	2,5682	1,40439	,14971
14. Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıcı üslup kullanmaları	1-5 yıl	2	236	2,4407	1,19604	,07786
	6-10 yıl	1	124	2,3226	1,20668	,10836
	11-15 yıl	5	74	2,6622	1,18526	,13778
	16-20 yıl	1	38	2,0789	1,07506	,17440
	21 Üstü	1	88	2,2273	1,36228	,14522
15. Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları	1-5 yıl	4	236	2,5381	1,12355	,07314
	6-10 yıl	4	124	2,4597	1,23893	,11126
	11-15 yıl	2	74	2,5676	1,27227	,14790
	16-20 yıl	2	38	2,0789	1,09992	,17843
	21 Üstü	4	88	2,4205	1,30183	,13878
16. Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları	1-5 yıl	6	236	2,7627	1,21114	,07884
	6-10 yıl	10	124	2,7581	1,03885	,09329
	11-15 yıl	10	74	2,8378	1,15897	,13473
	16-20 yıl	7	38	2,5000	1,08429	,17589
	21 Üstü	5	88	2,5227	1,28633	,13712
17. Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları	1-5 yıl	9	236	2,8178	1,12072	,07295
	6-10 yıl	5	124	2,6048	1,09558	,09839
	11-15 yıl	4	74	2,6081	1,19149	,13851
	16-20 yıl	5	38	2,3684	1,02459	,16621
	21 Üstü	8	88	2,6364	1,32337	,14107



**Tablo 48’in devamı: Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
19. Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri	1-5 yıl	13	236	3,0678	1,22893	,08000
	6-10 yıl	8	124	2,7339	1,14841	,10313
	11-15 yıl	14	74	3,0405	1,35928	,15801
	16-20 yıl	14	38	2,8684	1,06976	,17354
	21 Üstü	12	88	2,7500	1,33261	,14206
24. Yönetici ve öğretmenlerin gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları	1-5 yıl	5	236	2,7246	1,20477	,07842
	6-10 yıl	6	124	2,6210	1,21369	,10899
	11-15 yıl	7	74	2,7973	1,27117	,14777
	16-20 yıl	12	38	2,7105	1,11277	,18052
	21 Üstü	13	88	2,7955	1,39917	,14915
38. Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri	1-5 yıl	3	236	2,4703	1,13885	,07413
	6-10 yıl	3	124	2,3710	1,12956	,10144
	11-15 yıl	1	74	2,5000	1,37741	,16012
	16-20 yıl	3	38	2,2105	1,11883	,18150
	21 Üstü	2	88	2,3182	1,33516	,14233

Buna göre “Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi” 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin en çok önem verdiği madde olup bu maddeyi “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” takip etmektedir.

6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler için en önemli madde “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” iken ikinci derecede önemli madde “Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi”dir.

11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler için en önemli madde “Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri” iken ikinci derecede önemli madde “Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları”dır.

16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler için en önemli madde “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” iken ikinci

derecede önemli madde “Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları”dır.

21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler için en önemli madde “Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları” iken ikinci derecede önemli madde “Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri”dir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde “Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları”nın kıdem değişkenine göre farklılık göstermediği ve tüm öğretmenler ve yöneticiler tarafından da en az önem verilen madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

**Tablo 49. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör 2	N	X	sd	F	P
1-5 yıl	236	2,6907	4	1,069	,371
6-10 yıl	124	2,6694			
11-15 yıl	74	2,8754			
16-20 yıl	38	2,7398			
21 yıl ve üzeri	88	2,6048			

Tablo 49’deki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan farklı kıdemlerdeki cevaplayıcıların, öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=4)}=1,069$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin kıdemden bağımsız olduğu söylenebilir.

**4.3.4.2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “kıdem” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 50’de sunulmuştur.

**Tablo 50. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
27. Öğretmenlerin, plânları zamanında yapmamaları	1-5 yıl	4	236	2,6017	1,12337	,07312
	6-10 yıl	4	124	2,6935	1,00549	,09030
	11-15 yıl	3	74	2,8378	1,18237	,13745
	16-20 yıl	3	38	2,6842	1,09311	,17733
	21 Üstü	3	88	2,5341	1,24982	,13323
28. Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri zamanında yapmamaları	1-5 yıl	7	236	2,7966	1,09202	,07108
	6-10 yıl	5	124	2,7097	1,03417	,09287
	11-15 yıl	4	74	2,8919	1,15352	,13409
	16-20 yıl	4	38	2,7105	1,06309	,17246
	21 Üstü	7	88	2,7045	1,24253	,13245
29. Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları zamanında yapmamaları	1-5 yıl	2	236	2,5466	1,05687	,06880
	6-10 yıl	2	124	2,5806	,98853	,08877
	11-15 yıl	2	74	2,7703	1,12928	,13128
	16-20 yıl	5	38	2,8158	1,15911	,18803
	21 Üstü	2	88	2,4886	1,23171	,13130
30. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri	1-5 yıl	8	236	2,9237	1,13480	,07387
	6-10 yıl	9	124	2,9355	1,03391	,09285
	11-15 yıl	7	74	2,9865	1,16447	,13537
	16-20 yıl	8	38	2,9211	1,04962	,17027
	21 Üstü	9	88	2,7841	1,20772	,12874
31. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde görev almak istememeleri	1-5 yıl	9	236	2,9322	1,13534	,07390
	6-10 yıl	8	124	2,8871	1,05314	,09457
	11-15 yıl	8	74	3,0000	1,23865	,14399
	16-20 yıl	7	38	2,8947	1,06007	,17197
	21 Üstü	8	88	2,7614	1,30423	,13903

**Tablo 50'nin devamı: Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
32. Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları zamanında tutmamaları	1-5 yıl	6	236	2,7881	1,08649	,07072
	6-10 yıl	7	124	2,7823	1,07113	,09619
	11-15 yıl	9	74	3,0000	1,29276	,15028
	16-20 yıl	9	38	2,9211	1,09992	,17843
	21 Üstü	6	88	2,6932	1,33355	,14216
33. Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması	1-5 yıl	1	236	2,3305	1,29191	,08410
	6-10 yıl	1	124	2,0887	1,00415	,09018
	11-15 yıl	1	74	2,4595	1,26263	,14678
	16-20 yıl	1	38	2,2105	1,04385	,16933
	21 Üstü	1	88	2,2955	1,44762	,15432
36. Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri	1-5 yıl	5	236	2,6992	1,16991	,07615
	6-10 yıl	3	124	2,5887	1,11903	,10049
	11-15 yıl	6	74	2,9730	1,27110	,14776
	16-20 yıl	6	38	2,8684	1,09473	,17759
	21 Üstü	5	88	2,6250	1,22533	,13062
40. Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmaları.	1-5 yıl	3	236	2,5975	1,15732	,07534
	6-10 yıl	6	124	2,7581	1,09967	,09875
	11-15 yıl	5	74	2,9595	1,23243	,14327
	16-20 yıl	2	38	2,6316	1,26108	,20457
	21 Üstü	4	88	2,5568	1,32923	,14170

Buna göre istisnasız tüm kıdem gruplarındaki öğretmenler ve yöneticiler “Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması”nı en önemli madde olarak görürken, 16-20 yıl kıdemine sahip olanlar dışındakiler “Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları”nı ikinci önemli faktör olarak görmektedir. 16-20 yıl kıdemine sahip öğretmenler ve yöneticiler ise “Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmaları”na ikinci derecede önem vermektedirler.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde 1-5 yıl kıdemine sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli Gün ve Haftalar, Seminer, Özel Günler, Kutlama Törenlerinde vb.) görev almak istememeleri”ni, 6-10 yıl arası ve 21 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda

kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri”ni, 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları(ruhsal dosya, gözlem defteri v.b) zamanında tutmamaları”nı en önemsiz maddeler olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.

**Tablo 51. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör 3	N	X	sd	F	P
1-5 yıl	236	2,7959	4	,788	,533
6-10 yıl	124	2,6640			
11-15 yıl	74	2,8221			
16-20 yıl	38	2,6096			
21 yıl ve üzeri	88	2,6761			

Tablo 51’deki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan farklı kıdemlerdeki cevaplayıcıların, çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=4)}=0,788$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.4.3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “kıdem” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 52’de sunulmuştur.

**Tablo 52. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
18. Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması	1-5 yıl	2	236	2,8390	1,26807	,08254
	6-10 yıl	3	124	2,7581	1,23874	,11124
	11-15 yıl	3	74	2,8784	1,34422	,15626
	16-20 yıl	3	38	2,6842	1,23256	,19995
	21 Üstü	3	88	2,6932	1,38430	,14757
22. Okulun mevcut imkânlarından tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması	1-5 yıl	1	236	2,5508	1,34701	,08768
	6-10 yıl	1	124	2,2742	1,42189	,12769
	11-15 yıl	1	74	2,5541	1,50015	,17439
	16-20 yıl	1	38	2,2632	1,26671	,20549
	21 Üstü	1	88	2,4886	1,47776	,15753
23. Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi	1-5 yıl	5	236	2,9195	1,34239	,08738
	6-10 yıl	4	124	2,8145	1,33354	,11976
	11-15 yıl	4	74	3,0135	1,49422	,17370
	16-20 yıl	4	38	2,7895	1,35881	,22043
	21 Üstü	4	88	2,7614	1,41417	,15075
26. Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması	1-5 yıl	3	236	2,8602	1,29218	,08411
	6-10 yıl	2	124	2,6210	1,30411	,11711
	11-15 yıl	2	74	2,6622	1,39742	,16245
	16-20 yıl	2	38	2,3684	1,14894	,18638
	21 Üstü	2	88	2,5455	1,38056	,14717
35. Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması	1-5 yıl	4	236	2,8814	1,21459	,07906
	6-10 yıl	5	124	2,8952	1,13208	,10166
	11-15 yıl	5	74	3,0270	1,39444	,16210
	16-20 yıl	5	38	2,8421	1,10347	,17901
	21 Üstü	5	88	2,7727	1,25696	,13399

Buna göre istisnasız tüm kıdem gruplarındaki öğretmenler ve yöneticiler “Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması”nı en önemli madde olarak görürken, 1-5 yıl kıdeme sahip

olanlar dışındakiler “Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması”nı ikinci önemli madde olarak görmektedir. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler ise “Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması”na ikinci derecede önem vermektedirler.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi”ni, diğer öğretmenlerin ve yöneticilerin “Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması”nı en önemsiz maddeler olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Yönetimsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 53’te verilmiştir.

**Tablo 53. Yönetimsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 4</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
1-5 yıl	236	2,2345	4	,443	,777
6-10 yıl	124	2,1774			
11-15 yıl	74	2,3333			
16-20 yıl	38	2,1535			
21 yıl ve üzeri	88	2,1761			

Tablo 53’teki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan farklı kıdemlerdeki cevaplayıcıların, yönetimsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=4)}=0,443$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle yönetimsel baskı ve müdahalelerden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### 4.3.4.4. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları

Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin “kıdem” değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 54’te sunulmuştur.

**Tablo 54. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
20. Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde çalıştırılması	1-5 yıl	2	236	2,0551	1,17832	,07670
	6-10 yıl	1	124	1,9113	1,05161	,09444
	11-15 yıl	1	74	2,1081	1,28817	,14975
	16-20 yıl	2	38	2,0263	1,21892	,19774
	21 Üstü	1	88	1,9886	1,26395	,13474
21. Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula başış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları	1-5 yıl	1	236	1,9661	1,33962	,08720
	6-10 yıl	2	124	2,0806	1,41764	,12731
	11-15 yıl	2	74	2,1486	1,43996	,16739
	16-20 yıl	3	38	2,1579	1,51615	,24595
	21 Üstü	3	88	2,1023	1,47032	,15674
25. Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması	1-5 yıl	5	236	2,3051	1,31122	,08535
	6-10 yıl	4	124	2,1774	1,28815	,11568
	11-15 yıl	4	74	2,4324	1,34553	,15641
	16-20 yıl	4	38	2,1842	1,33265	,21618
	21 Üstü	4	88	2,1705	1,44812	,15437
34. Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması	1-5 yıl	4	236	2,3051	1,18507	,07714
	6-10 yıl	6	124	2,3952	1,25471	,11268
	11-15 yıl	3	74	2,3649	1,23393	,14344
	16-20 yıl	5	38	2,2368	1,21776	,19755
	21 Üstü	6	88	2,3750	1,42484	,15189
37. Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması	1-5 yıl	6	236	2,4831	1,08556	,07066
	6-10 yıl	5	124	2,3790	1,14475	,10280
	11-15 yıl	5	74	2,4324	1,29362	,15038
	16-20 yıl	6	38	2,3684	1,17222	,19016
	21 Üstü	5	88	2,3295	1,35377	,14431



**Tablo 54’ün devamı: Yönetmelik Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunların  
Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
39. Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri	1-5 yıl	3	236	2,2924	1,16112	,07558
	6-10 yıl	3	124	2,1210	1,13763	,10216
	11-15 yıl	6	74	2,5135	1,32668	,15422
	16-20 yıl	1	38	1,9474	,95712	,15526
	21 Üstü	2	88	2,0909	1,26524	,13488

Buna göre 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları”, 6-15 yıl arası ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması”, 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri” en önemli maddeler olarak görülürken, bu maddeleri 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması”, 6-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları”, 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması”, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri” takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde 1-5 ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması”nı, 6-10 yıl arası ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması”nı, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin “Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri”ni en önemsiz maddeler olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde, Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşlerin, kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 55'te verilmiştir.

**Tablo 55. Genel Yönetmel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

<b>Faktör 5</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
1-5 yıl	236	2,4644	4	,874	,480
6-10 yıl	124	2,4016			
11-15 yıl	74	2,6108			
16-20 yıl	38	2,2632			
21 yıl ve üzeri	88	2,4182			

Tablo 55'daki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan farklı kıdemlerdeki cevaplayıcıların, genel yönetmel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=4)}=0,874$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle genel yönetmel uygulamalardan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşlerin kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir.

#### **4.3.4.5. Genel Yönetmel Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunu Oluşturan Her Bir Maddenin Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Önem Dereceleri ve Yorumları**

Genel Yönetmel Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar alt boyutunu oluşturan her bir maddenin "kıdem" değişkenine göre önem dereceleri ve bu önem derecelerine göre sıralamaları Tablo 56'da sunulmuştur.

**Tablo 56. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunların Kıdem Değişkenine Göre Önem Dereceleri**

Maddeler	Grup	Önem Derecesi	N	X	SS	Standart Hata
4. Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması	1-5 yıl	5	236	2,9195	1,28074	,08337
	6-10 yıl	5	124	2,8952	1,40162	,12587
	11-15 yıl	5	74	2,9189	1,33198	,15484
	16-20 yıl	5	38	2,6579	1,21425	,19698
	21 Üstü	5	88	2,6705	1,43616	,15310
5. Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin adil yapılmaması	1-5 yıl	4	236	2,6102	1,32430	,08620
	6-10 yıl	4	124	2,4597	1,26491	,11359
	11-15 yıl	4	74	2,6622	1,35765	,15782
	16-20 yıl	3	38	2,2368	1,14925	,18643
	21 Üstü	3	88	2,3977	1,42667	,15208
6. Okulda açılan çeşitli ücretlerinin zamanında ödenmemesi	1-5 yıl	1	236	2,0169	1,20977	,07875
	6-10 yıl	1	124	2,0000	1,29414	,11622
	11-15 yıl	1	74	2,4189	1,43352	,16664
	16-20 yıl	1	38	1,9474	1,18430	,19212
	21 Üstü	2	88	2,2727	1,46787	,15648
7. Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.	1-5 yıl	2	236	2,3008	1,37398	,08944
	6-10 yıl	2	124	2,2581	1,41347	,12693
	11-15 yıl	3	74	2,5270	1,43558	,16688
	16-20 yıl	2	38	2,2105	1,09441	,17754
	21 Üstü	4	88	2,4886	1,51615	,16162
8. Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması	1-5 yıl	3	236	2,4746	1,20079	,07816
	6-10 yıl	3	124	2,3952	1,11762	,10037
	11-15 yıl	2	74	2,5270	1,25210	,14555
	16-20 yıl	4	38	2,2632	1,08264	,17563
	21 Üstü	1	88	2,2614	1,30863	,13950

Buna göre 1-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler “Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi”ni, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ve yöneticiler “Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması”nı en önemli madde olarak görürken, bu maddeyi 1-10 yıl ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması”, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde “Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması”, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde ve yöneticilerde

“Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi” maddeleri takip etmektedir.

Önem derecesi en düşük maddeler incelendiğinde, “Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması”nın kıdem değişkenine göre farklılık göstermediği ve tüm kıdemdeki öğretmenler ve yöneticiler için en az öneme sahip madde olduğu anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okullarında, Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara ilişkin genel görüşlerin, kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 57’de verilmiştir.

**Tablo 57. Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Görüşlerin Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Faktör 1	N	X	sd	F	P
1-5 yıl	236	2,6450	4	1,111	,351
6-10 yıl	124	2,5690			
11-15 yıl	74	2,7253			
16-20 yıl	38	2,4842			
21 yıl ve üzeri	88	2,5247			

Tablo 57’deki varyans analizi sonuçlarından örneklem grubunda yer alan farklı kıdemlerdeki cevaplayıcıların, ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [ $F_{(sd=4)}=1,111$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgudan hareketle genel ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici ilişkilerinde sorun yaratan konulara ilişkin görüşlerin kıdeme göre farklılık göstermediği söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir. Sonuçlar kısmında araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak varılan sonuçlara, öneriler kısmında ise sonuçlara dayalı olarak sunulabilecek çeşitli önerilere yer verilmiştir.

### 1. Sonuçlar

İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere göre Yönetici-Öğretmen İlişkilerinde Sorun Yaratan Konuları saptamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan likert tipi anket, 20 müdür, 51 müdür yardımcısı ve 489 öğretmene uygulanmıştır.

Uygulanan anket verilerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin “Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara” ilişkin görüşlerinin; Yöneticilerin Tutum ve Davranışları, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışları, Çalışma Ortamı, Yönetimsel Baskı ve Müdahale ve Genel Yönetim alt boyutlarında; cinsiyet, görev, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

#### 1.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sonuçlar:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin çoğunluğu erkektir.
2. İlköğretim okullarında görev yapanların %89'u öğretmen, %11'i yöneticidir.
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitim durumları çoğunlukla lisans düzeyindedir.
4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin çoğunluğu 1-5 yıl kıdem aralığındadır.

#### 1.2. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar:

1. İlköğretim okullarındaki öğretmenlere ve yöneticilere göre, öğretmenler ile yöneticiler arasında Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından dolayı, bazen sorun yaşanmaktadır.

2. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

3. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri, görev değişkenine göre ise ( $p<0.01$  düzeyinde) anlamlı fark göstermektedir. Farklılık sadece öğretmenler ile müdür yardımcılarının görüşleri arasındadır. Buna göre öğretmenler, müdür yardımcılara göre Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından dolayı daha sık sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Bunun yanında müdürler ile öğretmen ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **1.3. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar:**

1. İlköğretim okullarındaki öğretmenlere ve yöneticilere göre, öğretmenler ile yöneticiler arasında Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından dolayı, bazen sorun yaşanmaktadır.

2. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

3. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri, görev değişkenine göre ise ( $p<0.01$  düzeyinde) anlamlı fark göstermektedir. Farklılık sadece öğretmenler ile müdürlerin görüşleri arasındadır. Buna göre müdürler öğretmenlere göre, Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından dolayı daha sık sorun yaşandığını belirtmişler. Bunun yanında müdür yardımcılarının ile müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **1.4. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar:**

1. İlköğretim okullarındaki öğretmenlere ve yöneticilere göre, öğretmenler ile yöneticiler arasında Çalışma Ortamından dolayı, bazen sorun yaşanmaktadır.

2. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

3. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri, görev değişkenine göre ise ( $p < 0.01$  düzeyinde) anlamlı fark göstermektedir. Farklılık sadece müdür yardımcıları ile öğretmenlerin görüşleri arasındadır. Buna göre öğretmenler, müdür yardımcılarında göre Çalışma Ortamından dolayı daha sık sorun yaşandığını belirtmişler. Bunun yanında müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **1.5. Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar:**

1. İlköğretim okullarındaki öğretmenlere ve yöneticilere göre, öğretmenler ile yöneticiler arasında Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden dolayı, nadiren sorun yaşanmaktadır.

2. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

3. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri, görev değişkenine göre ise ( $p < 0.05$  düzeyinde) anlamlı fark göstermektedir. Farklılık sadece müdür yardımcıları ile öğretmenlerin görüşleri arasındadır. Buna göre öğretmenler, müdür yardımcılarında göre Yönetsel Baskı ve Müdahalelerden dolayı daha sık sorun yaşandığını belirtmişler. Bunun yanında müdürler ile müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **1.6. Genel Yönetsel Uygulamalardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Sonuçlar.**

1. İlköğretim okullarındaki öğretmenlere ve yöneticilere göre, öğretmenler ile yöneticiler arasında Genel Yönetsel Uygulamalardan dolayı, nadiren sorun yaşanmaktadır.

2. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin Genel Yönetmelik Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri; cinsiyete, öğrenim durumuna ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

3. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin, Genel Yönetmelik Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin görüşleri, görev değişkenine göre ise ( $p < 0.05$  düzeyinde) anlamlı fark göstermektedir. Farklılık sadece müdür yardımcılarını ile öğretmenlerin görüşleri arasındadır. Buna göre öğretmenler, müdür yardımcılarını göre Genel Yönetmelik Uygulamalarından dolayı daha sık sorun yaşadığını belirtmektedirler. Bunun yanında müdürler ile müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **1.7. Yönetici-Öğretmen İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara İlişkin Genel Sonuçlar:**

1. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğretmenler ile yöneticiler arasında genel olarak nadiren ve bazen arasında sorun yaşanmaktadır.

2. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular genel olarak öğretmenlerin ve yöneticilerin; cinsiyetlerine, öğrenim durumuna ve kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

3. İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konulara ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin genel görüşleri, görev değişkenine göre ise ( $p < 0.05$  düzeyinde) anlamlı fark göstermektedir. Farklılık sadece müdür yardımcılarını ile öğretmenlerin görüşleri arasındadır. Buna göre genel olarak müdür yardımcılarının bu konuda öğretmenlere göre daha iyimser bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Ancak bu konuda müdürler ile müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

### **2. Öneriler**

İlköğretim okullarındaki öğretmenler ve yöneticiler arasında nadiren ve bazen sorun yaşanmakla birlikte. Öğretmenler ile Yöneticiler arasında daha iyi ilişkiler kurulabilmesi için şu önerilerin yerine getirilmesi uygun olacaktır.



-İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirleriyle kurdukları ilişkilerde sevgi, saygı ve hoşgörüye dayalı tavır takınmaları ve aralarında sorun oluşturacak konuların zamanında tespit edilip gerekli önlemleri almaları, sorunların yaşanma derecesini azaltabilir.

-İlköğretim okullarına atanacak yöneticilerin (müdür yardımcılarının) hizmet puanı ve alan bilgisine sahip olmaları dışında, insan ilişkileri konusunda yeterli olma durumlarının da dikkate alınması okullarda verimliliği artırabilir.

-İlköğretim okullarında, müdürlere nazaran öğretmenlerle daha sık ilişki içinde olan müdür yardımcılarının insan ilişkileri ve yönetsel tutum ve davranışlar açısından hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime tabi tutulması ve konuyla ilgili seminerlerin verilmesi, öğretmenlerin daha istekli ve verimli çalışmalarına sebep olabilir.

-Öğretmenlerin okul yöneticileriyle daha etkin ve sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri için okuldaki ve sınıftaki sorumluluklarını zamanında ve eksiksiz yerine getirmelidirler. Bu konuda en önemli görev okul yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler, öğretmenlerin görev ve sorumluluk bilinci içinde hareket etmeleri için onlarla yılda sadece bir-iki defa değil daha sık (ihtiyaca göre) toplantılar yapmaları ve onları motive etmeleri faydalı olabilir.

-İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin daha istekli ve verimli çalışmaları ve kendilerini geliştirmeleri için ilgili yetkililerin ve okul yöneticilerinin okulda ve sınıfta eğitim-öğretim programları doğrultusunda uygun ortam ve imkanlar oluşturmaları yararlı olabilir.

-İlköğretim okullarındaki yöneticilerden özellikle müdür yardımcılarının yönetsel baskı ve müdahalelerden kaçınmaları, öğretmenlerin okulda daha rahat, huzurlu ve özgüven içinde çalışmaları açısından önemlidir.

-İlköğretim okullarındaki yöneticilerin; öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin fikirlerini dikkate almaları, öğretmenleri ders dışı görevlendirirken adil davranmaları, mali konularda şeffaf davranmaları, öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmeleri zamanında yapmaları ve çeşitli kurs ücretlerini zamanında ödemeleri, öğretmenlerin okulda daha istekli ve özverili çalışmaya itebilir.

-Öğretmen yetiştiren ve yönetici atayan kurum veya şahıslar bu ve benzer araştırmaların verilerini gözden geçirerek insan ilişkileri konusunda yaşanmakta olan sorunları belirlemeli ve programlarında yönetici ve öğretmen adaylarına bilgi ve becerileri kazandıracak düzenlemeler yapmaları yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (1998), Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınevi, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1998), Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, 4.Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara.
- AKYILDIZ, H (1996), İletişim ve Çocuk, Yaşadıkça Eğitim, Sayı 49, ss.2-7.
- ALIÇ. Mehmet (1989), “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Ekim, s.141-150.
- ARZHANGI, Ramak (1994), *İlkokullarda Yöneticiler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAKLI, Aylanur (1996), *İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- ATASAVUN, M. Mine (1994), *Okulöncesi Eğitimde Yönetmenler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozuklukları Yaratan Konular*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDIN, Mustafa (1991), Eğitim Yönetimi, 3.Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- BAHADIR, Reşat (1980), *EGO Genel Müdürlüğünde İnsan İlişkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALTAŞ, Zuhâl ve Acar, Baltaş (1995), *Beden Dili*, 10.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAŞAR, Hüseyin (1987), Eğitim Denetçisi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1979), *Beş Bakanlıkta Orta Kademe Yöneticilerinin İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BAŞARAN, İ.Ethem (1982a), Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1982b), Örgütsel Davranışın Yönetimi, Sevinç Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1984), Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1986), “Öğretmenlerin Yönetime Katılması”, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1-2.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1988), Eğitim Yönetimi, İkinci Baskı, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1989), Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (1993), Türk Eğitim Sistemi, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İ.Ethem (2000), Yönetim, 3.Basım, Feryal Matbaası, Ankara.
- BAYRAM, Hikmet (1992), Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BİLEN, Mürüvvet (1983), Ailede, Kurumlarda ve Toplumda Sağlıklı İnsan İlişkileri, Mars Matbaası, Ankara.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit (1983), Eğitim Yöneticiliği, 3. Baskı, Binbaşioğlu Yayınevi, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BURSALIOĞLU, Ziya ve Turhan Oğuzkan (1968), İlkokullarda Teşkilat ve İdare, Milli Eğitim Yayınevi, İstanbul.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1979), Beş Bakanlıkta Orta Kademe Yöneticilerinin İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BURSALIOĞLU, Ziya (1987), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1994), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınevi, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1999), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayınevi, On Birinci Basım, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 12.Basım, Pegem Yayınevi, Ankara.
- CAN, Niyazi (2001), “Yönetici Adaylarının Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri”, *Eğitim Araştırmaları*, Cilt 1, Sayı 5, Ekim, s.36-44.
- CELEP, Cevat (2000), Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1991), Keşke’siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları, 5. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1994), Yeniden İnsan İnsana, Sekizinci Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- ÇELİK, Vehbi (1997), Okul Kültürü ve Yönetimi, Birinci Baskı, Önder Matbaacılık, Ankara.
- ÇELİK, Vehbi (2000), Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınevi, Ankara.
- ÇETİNKANAT, Canan (1998), Öğretmen Adayları ve Müfettişlerin Bakış Açısından Öğretmen İletişim Becerileri, Kuram Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar, Ankara.
- DEMİR, K (2000), Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşım, Anı Yayıncılık, Ankara
- DEMİREL, Özcan (1998), Genel Öğretim Yöntemleri, Kardeş Kitapevi, Ankara.
- DÖKMEN, Üstün (1996), Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- DÖKMEN, Üstün (2003), İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERÇELEBİ, Hasan (1980), *Ankara Eğitim Enstitüsünde İnsan İlişkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), İşletmelerde Davranış, 4.Basım, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- ERDOĞAN, İrfan (2000), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, 2.Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDEN, Münire (1998), Eğitimde Program Değerlendirme, Anı Yayıncılık, Ankara.
- EREN, Erol (1993), Yönetim Psikolojisi, 4.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERGİN, Akif ve Cem Birol (2000), Eğitimde İletişim, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ERGUN, MUSTAFA, (1995), Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları, Ocak Yayınları, Ankara.
- EROL, Aykut (1994), Belirli Günler ve Haftalar, Ünitaş Yayınları, Ankara.
- GÜÇLÜOL, Kemal (1985), Eğitim Yönetiminde Karar ve Olaylar, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- GÜLTEKİN, Mehmet (2003), *İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- GÜNEY, Salih (2000), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- GÜRGEN, Haluk (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRSEL, Musa, (1997), Okul Yönetimi, Mikro Yönetimi, 3.Baskı, Konya.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin (1988), Öğretim İlke ve Yöntemleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- İLGAR, Lütfü (1996), Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, 1.Baskı Beta Yayınevi, İstanbul.

- KARAKAŞ Mustafa (1999), *Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici Öğretmen İletişimi* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- KARASAR, Niyazi (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 14.Baskı, Ankara.
- KAYA, Y. KEMAL (1991), *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, 4.Basım, Ankara.
- KAYA, Y. Kemal (1999), *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Yedinci Basım, Bilgi Yayıncılık.
- KILIÇ, Yasin (2002), *İlköğretim İkinci Kademe Türkçe Dersi Programındaki Amaçların Gerçekleşme Düzeyi*, Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KONGAR, Emre (1979), *Toplumsal Yapı Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme*, Yönetim Sosyolojisi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- KORKMAZ (HATUNOĞLU), Cennet (1994), *Genel Liselerde Yönetmenler İle Öğretmenler Arasında İlişki Bozuklukları Yaratan Konular* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MEB (1993), *Anaokulu, Anasınıfı ve Uygulamalı Sınıf Yönetmeliği*, Tebliğler Dergisi, 18 Ocak 1993, Sayı 2374.
- MEB (2006), “Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği”, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225.html>, 02.02.2006
- MIHÇIOĞLU, Cemal (1979), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara.
- OKUTAN, Mehmet (1990), *Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri*, Öğretmen Dünyası Aylık Meslek Dergisi, Sayı:128, Sayfa:23.
- ORPEN, Christopher (1997), “The Interactive Effect of Communication Quality and Job Involvement On Managerial Job Satisfaction and Work Motivation”, *Journal of Psychology*, 131-5, September, s.519-523.
- ÖNCÜ, Ayşe (1976), *Örgüt Sosyolojisi*, Ankara.

- ÖZDEMİR, Servet (1998), Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 3.Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara.
- ÖZER, Şükrü (2002), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZOĞLU, S.Çetin (1979), *İnsan İlişkileri ve Öğrenciler*, Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı:12, Mart, Ankara.
- ROEBUCK, CHRİS (2000), Etkili İletişim, Çev.,Ali Cevat Akkoyunlu,Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Basımevi, Bursa.
- SİLLARS, Stuart (1995), İletişim, Özgün Matbaacılık, Ankara.
- ŞAHİN, Yüksel Fulya (1998), Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi, Eğitim ve Bilim, Cilt 22, Sayı 76, ss.12-19, Ankara.
- ŞİMŞEK, Yücel (2005), Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994), Okul Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- TAN, Ali (2003), İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAŞKIN, Zerrin (1994), *Kız Meslek Liselerinde Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozuklukları Yaratan Konular*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TAYMAZ, A.Haydar, (1989), Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.



- TEVRÜZ, Suna (1997), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri (1989), Personel Yönetimi, Ankara.
- TUTAR, H., M.K. Yılmaz, C. Erdönmez (2004), Genel ve Teknik İletişim, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRKMEN, İsmail (2000), Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, Ankara.
- TÜRKMEN, İsmail (1996), Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, Ankara.
- URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim (2005), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi Detay Yayıncılık, Ankara.
- VERNON, E.Buch (1972), Working Under Pressure, Staples Pres Ltd., Great Britain.

## **EKLER**

### **EK-1**

Anket Formu

### **AÇIKLAMA**

#### **Değerli Meslektaşım,**

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimler Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim.

**“İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular”** konulu araştırmaya veri toplamak üzere ilişikteki anket düzenlenmiştir. Anketin birinci bölümü 4 sorudan, ikinci bölümü 41 sorudan oluşmaktadır.

Lütfen, isminizi ve okul adını belirtmeden anket sorularını açıklamalara uygun olarak cevaplayınız. **İçtenlikle** ve **gerçeğe uygun** olarak vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla değerlendirilerek bu konudaki sorunları çözmek için önerilere dönüştürülecektir.

Eğitime katkısı olacağını düşündüğüm bu çalışmada bana yardımcı olacağınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Abdulahap GÜLER

Sakarya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### **BÖLÜM 1**

#### **KİŞSEL BİLGİLER**

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplariken size uygun olan yere “X” işareti koyunuz.

**1. Cinsiyetiniz:**

- a) Erkek ( )      b) Kadın ( )

**2. Göreviniz:**

a) Öğretmen ( )

b) Müdür ( )

c) Müdür Yardımcısı ( )

**3. Öğrenim durumunuz:**

a) Ön lisans ( )

b) Lisans ( )

c) Lisansüstü ( )

**4. Kıdeminiz:**

1-5 yıl ( )

6-10 yıl ( )

11-15 yıl ( )

16-20 yıl ( )

21 yıl ve üstü ( )

## BOLÜM 2

Bu bölümde “İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici ilişkilerinde Sorun Yaratan Konular” sıralanmıştır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısına öğretmenlerle yöneticiler arasında ilişki sorunu yaratma düzeyine ilişkin görüşünüzü belirten seçeneğe “X” işareti koyunuz.

SIRA NO	ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE SORUN YARATAN KONULAR	SORUNLARIN DERECESİ				
		Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi.					
2	Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması.					
3	Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları					
4	Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması					
5	Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet ve tören, derslerin dağıtılması, boş derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması					
6	Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi.					
7	Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.					
8	Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması					
9	Yöneticilerle öğretmenler arasında sağlıklı iletişim kurulamaması					
10	Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri					
11	Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati (kendilerini öğretmenlerin yerine koyma) kurmamaları					
12	Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörülü yaklaşmamaları					
13	Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları					
14	Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslup kullanmaları					
15	Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları					
16	Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları					
17	Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları					
18	Öğretmenlerin rahat çalışmalarını için okulda uygun ortam oluşturulmaması.					
19	Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri					
20	Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması					
21	Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula bağış yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları					
22	Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve					

SIRA NO	ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE SORUN YARATAN KONULAR	SORUNLARIN DERECESESİ				
		Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
	teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması					
23	Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi					
24	Yönetici ve öğretmenlerin gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları					
25	Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması					
26	Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması					
27	Öğretmenlerin, plânları (Ünitelendirilmiş Yıllık Plân ve Ders Plânları) zamanında yapmamaları					
28	Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri (Aylık Rehberlik Raporu hazırlama, Zümre ve Şube Öğretmenler Kurulu Toplantıları vb.) zamanında yapmamaları					
29	Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları					
30	Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri					
31	Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli Gün ve Haftalar, Seminer, Özel Günler, Kutlama Törenlerinde vb.) görev almak istememeleri					
32	Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları (ruhsal dosya, gözlem defteri v.b) zamanında tutmamaları					
33	Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması					
34	Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması.					
35	Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması.					
36	Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri					
37	Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması					
38	Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri					
39	Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri.					
40	Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmamaları.					

41-Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde yukarıdaki konular dışında, sizce başka hangi konularda sorun yaşanmaktadır? Lütfen kısaca yazınız:.....

.....

## REVİZE EDİLMİŞ FAKTÖR YAPISI

Sıra No:	1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar:
1	Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi.
2	Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması.
3	Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları
9	Yöneticilerle öğretmenler arasında sağlıklı iletişim kurulamaması
10	Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel sorunlarını önemsememeleri
11	Yöneticilerin öğretmen sorunlarının çözümünde empati kurmamaları
12	Yöneticilerin, öğretmenlerin hatalarına hoşgörülü yaklaşmamaları
13	Yöneticilerin, öğretmenlere karşı etkilerinden çok yetkilerini kullanmaları
14	Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslûp kullanmaları
15	Yöneticilerin; öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında uzlaştırıcı rol oynamamaları
16	Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları
17	Yöneticilerin, okulda yaşanan çatışmaları verimi arttıracak düzeyde tutamamaları
19	Yöneticilerle öğretmenlerin öğrencilere karşı farklı disiplin anlayışını benimsemeleri
24	Yönetici ve öğretmenlerin gelişmelere ve yeniliklere açık olmamaları
38	Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri

Sıra No:	2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar:
27	Öğretmenlerin, plânları (Ünitelendirilmiş Yıllık Plân ve Ders Plânları) zamanında yapmamaları
28	Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri (Aylık Rehberlik Raporu hazırlama, Zümre ve Şube Öğretmenler Kurulu Toplantıları vb.) zamanında yapmamaları
29	Öğretmenlerin, sınıf içinde yapmaları gereken çalışmaları (Mevsim ve Tarih Şeridi, Boy ve Ağırlık Grafikleri, Atatürk Köşesi, Sınıf Kitaplığı vb.) zamanında yapmamaları
30	Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri
31	Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda düzenlenen çeşitli etkinliklerde (Belirli Gün ve Haftalar, Seminer, Özel Günler, Kutlama Törenlerinde vb.) görev almak istememeleri

<b>Sıra No:</b>	<b>2. Öğretmenlerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar:</b>
<b>32</b>	Öğretmenlerin öğrencilerle ilgili tutmaları gereken kayıtları (ruhsal dosya, gözlem defteri vb.) zamanında tutmamaları
<b>33</b>	Okulda kılık-kıyafet kurallarına uyulmaması
<b>36</b>	Öğretmenlerin, nöbet görevlerine yeteri kadar dikkat etmemeleri ve nöbetlerini önemsememeleri
<b>40</b>	Öğretmenlerin derslere zamanında girip-çıkılmaları.

<b>Sıra No:</b>	<b>3. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar:</b>
<b>18</b>	Öğretmenlerin rahat çalışmaları için okulda uygun ortam oluşturulmaması.
<b>22</b>	Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması
<b>23</b>	Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi
<b>26</b>	Okulda güvenlik konusunda yeteri kadar tedbir alınmaması
<b>35</b>	Okulda derslerin öğretiminde yararlanılacak yeterli ders araç gerecinin bulunmaması.

<b>Sıra No:</b>	<b>4. Yönetmel Baskı ve Müdahalelerden Kaynaklanan Sorunlar:</b>
<b>20</b>	Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması
<b>21</b>	Yöneticilerin, öğrenci velilerinin okula baskı yapmaları için, öğretmenlere baskı yapmaları
<b>25</b>	Öğrencilerin başarı değerlendirmesinde ve sınıf geçme konularında öğretmenlere baskı yapılması
<b>34</b>	Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması.
<b>37</b>	Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili işlemlerin zamanında yapılmaması
<b>39</b>	Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri.

Sıra No:	5. Genel Yönetim Uygulamalarından Kaynaklanan Sorunlar:
4	Öğretmenleri ilgilendiren konularda karar alınırken (Haftalık Ders Programı oluşturmada, okulda çeşitli kursların açılmasında vb.) öğretmenlerin fikirlerinin dikkate alınmaması
5	Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet ve tören, derslerin dağıtılması, boş derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması
6	Okulda açılan çeşitli kurs (Hafta Sonu ve Sınavlara Hazırlık Kursları) ücretlerinin zamanında ödenmemesi.
7	Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.
8	Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması



**EK-3**

**Bakanlık Onayı**

**T.C.**  
**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı**

**Sayı:** B.08.0.EGD.0.33.05.311- /

30/06/2006

**Konu:** Araştırma İzni

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
**(Sosyal Bilimler Enstitüsü)**

İlgi : 12.05.2006 tarih ve B.30.2.SAÜ.0.E1.00.00.771.01/1240 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Abdulvahap GÜLER'in "İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici ilişkilerinde Sorun Yaratan Konular" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin, Bingöl İli ilköğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen, onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (4 sayfa – 40 sorudan oluşan) anketin belirtilen okullarda uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Araştırma bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Cumali DEMİRTAŞ  
Bakan a.  
Müsteşar Yardımcısı

**EKLER:**

EK-1: Anket Örneği (1 Adet- 4 Sayfa)

EK-2: Okul Listesi (1 Adet- 1 Sayfa)

**EK-4**

**İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onayı**

**T.C.  
BİNGÖL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı:** B.08.4.MEM.4.12.00.03.01.020/

07.07.2006

**Konu:** Anket İzni

**TÜM RESMİ İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE  
BİNGÖL**

- İlgi:** a) Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 30/06/2006 tarih, B.08.0.EGD,0.33.05.311-915/2909 sayılı yazısı.  
b) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 30/06/2006 tarih ve B.30.2.SAÜ.0.E1.00.00.771.01-1709 sayılı yazısı.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Abdulvahap GÜLER'in "İlköğretim Okullarında Öğretmen-Yönetici İlişkilerinde Sorun Yaratan Konular" konulu anketin yapılmasına gerekli iznin verildiğine dair ilgili bakanlığın ilgi (a) ve (b) yazıları yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksatılmaması şartıyla anketin yapılmasına gerekli kolaylığın sağlanmasını rica ederim.

Mehmet Ali HANSU  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdürü

**EKLER:**

- 1.İlgili Bakanlık Yazısı
- 2.İlgili Enstitü Yazısı

**DAĞITIM:**

Merkez ve Merkeze Bağlı Tüm İlköğretim Okul Müdürlüklerine

## ÖZGEÇMİŞ

Abdulahap Güler, 1972 yılında Bingöl'ün Genç ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Genç'te, lise öğrenimini Bingöl'de tamamladı. 1991 yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 1995 yılında mezun oldu.

Üniversite öğreniminden sonra 5 yıl özel sektörde çalıştıktan sonra 2000 yılı Ekim ayında İstanbul-Gaziosmanpaşa Arman Polat İlköğretim Okuluna sınıf öğretmeni olarak atandı. 2004 yılı Eylül ayında İstanbul-Güngören Gündoğdu İlköğretim okulunda görev yapmaya başladı. Halen bu görevine devam etmekte olup aynı zamanda Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimler Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir. **vahapguler@hotmail.com**