



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ  
ETKİLEME TUTUMLARI**

**Ertan MEMİŞ**

**Denizli - 2021**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİ ETKİLEME TUTUMLARI**

**Ertan MEMİŞ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Suna ÇÖĞMEN**

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak, hazırladığım bu proje çalışmasında; proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ertan MEMİŞ

## TEŞEKKÜR

Eğitim toplumdaki bireylerin geleceğine yön vermede kazandırdığı davranışlarla önem arz etmektedir. Eğitimin işlevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için yöneticilerin donanımlı ve lider kişiler olması son derece önemlidir. Bu görevlere liyakat sahibi bireylerin getirilmesiyle eğitim istenilen seviyelere ulaşacaktır.

Her geçen gün yeni yeni bilgiler ve bu bilgilere ulaşma yolları gelişmektedir. Eğitimde yöneticilerin bu bilgilere çabuk ulaşım en iyi iletişim yolunu personeline iletmesi gerekmektedir. İletişimde istenilen seviyeye ulaşmada Yönetimin niteliğinin geliştirilmesi ile mümkündür. Yöneticilerin istenilen amaçlara ulaşmada vizyon sahibi olması oldukça önemlidir. Yöneticiler bu noktada çalışanlar üzerinde etkili rol almaktadır.

Son yıllarda lider yöneticilerin artması büyük önem arz etmektedir. Bu da en iyi yollarla yöneticilerin seçilmesi ve göreve getirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Projemin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Suna ÇÖĞMEN'e araştırmanın istatistik çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen değerli öğretmen arkadaşım Esen BACAK ve Süleyman YURTSEVEN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Desteğini her zaman yanımda hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Tutumları

MEMİŞ, Ertan

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Suna ÇÖĞMEN

Ocak 2022, 42 sayfa

Eğitim sistemi içerisinde olan okulların, değişen dünya düzenine uyumunda meydana gelen değişiklikleri amaçları doğrultusunda geliştirebilmesi ve bu alanda meydana gelen gelişmeleri takip etmesi, buna bağlı olarak, kaliteli eğitim anlayışını sürdürebilmeleri için, bu değişimlere açık, çağdaş bir eğitim görüşünü benimsemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin davranışlarının bu anlamda önemli rolü bulunmaktadır. Okul yöneticileri; daima ileriye gören yenilikleri uygulayan ve teşvik eden kişilerdir. Dolayısıyla değişime her anlamda uyum sağlayabilen klasik yaklaşımların yerine geleceğe ve yeniliğe açık dönüşüm anlayışına sahiptirler. Beraberinde çalıştığı işgörenlerin istek ve istidatlarını en iyi bilen ve onları bu anlamda yönlendirebilen, işgörenlerin yaptıkları işten doyum sağlamalarını dikkate alarak kaliteli eğitim ve öğretimi gerçekleştirirler. Bu husustan hareketle bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumlarının bazı değişkenlere göre incelenmesidir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri liderlik tutumları, iletişim tutumları, karar verme tutumları açısından öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelenmiştir.

Araştırmada iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır; birinci bölümde, araştırmaya katılan bireylere ilişkin kişisel bilgiler; ikinci bölümde Ceylan (2003) tarafından geliştirilmiş olan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları” anketi “kullanılmıştır. Ankette öğretmenleri etkileme tutumlarının, Liderlik Tutumu / İletişim Tutumu / Karar Verme boyutlarına ilişkin toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçme aracının önceki kullanımlarında geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları yeniden denenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,95 bulunmuştur.

Kişisel Bilgiler Bölümü 6, “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları” anketi 15, ifadeden oluşmuştur.

Araştırma için kullanılan anket, Denizli İli Pamukkale ilçesi'nde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulları arasından örneklemler olarak alınan 50 ilkokulda uygulanmıştır. Bu okullarda 301 öğretmene uygulanan anketler değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumlarına ilişkin değerlendirmelerine göre, okul yöneticilerin öğretmenleri etkileme tutumlarını gerçekleştirmede orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Yönetim, Etki, Etkileme, Tutum, Okul Yöneticisi

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	2
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	4
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. Yöneticilik ve Liderlik .....	5
2.2. Liderlik Etkileme Becerisi .....	5
2.3. İlgili Araştırmalar .....	8
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	11
3.1. Araştırmanın Modeli .....	11
3.2. Evren ve Örneklem .....	11
3.3. Veri Toplama Aracı.....	11
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	11
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM.....	14
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: .....	14
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: .....	15
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: .....	16
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: .....	17
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: .....	18
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular: .....	19
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ ve TARTIŞMA .....	21
5.1. Öneriler .....	23

EKLER .....	27
Ek 1: Ölçek Uygulama İzni .....	27
Ek 2: Ölçek Kullanım İzni.....	28
Ek 3: Kişisel Bilgiler .....	29
Ek 4: Öğretmen Görüşlerine Gore Okul Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Tutumları Ölçeği.....	30
ÖZGEÇMİŞ .....	31



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3 1. Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Meslekteki Kıdem, Eğitim Durumu ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistikleri.....	12
Tablo 4. 1. Okul Yöneticilerinin, Liderlik Tutumu Boyutuna İlişkin Görüşlerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma (SS) Dağılımı .....	14
Tablo 4. 2.Okul Yöneticilerinin Eğitim Liderlik Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları .....	15
Tablo 4. 3.Okul Yöneticilerinin Eğitim Liderlik Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları .....	15
Tablo 4. 4. Okul Yöneticilerinin, Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Görüşlerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma (SS) Dağılımı .....	16
Tablo 4. 5. Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları .....	17
Tablo 4. 6. Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları .....	18
Tablo 4. 7. Okul Yöneticilerinin, Karar Verme Tutumuna İlişkin Görüşlerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma (SS) Dağılımı .....	18
Tablo 4. 8. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları .....	19
Tablo 4. 9. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları .....	20

## KISALTMALAR LİSTESİ

Dr. : Doktor

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

Prof. : Profesör

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın önemine, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Eğitim ve öğrenim sürecinde en etkili unsur hiç şüphesiz öğretmenlerdir. İstenilen öğrenim ve eğitim sürecine ulaşmada öğretmenlere büyük iş düşmektedir. Öğretmenlerin toplumun yararına iyi bireyler yetiştirmek gibi önemli bir görevi vardır. Öğrencilerin toplum içerisinde saygın bir yer edinmeleri alacak oldukları eğitimle mümkündür. Öğretmenlerin bu görevleri yerine getirebilmeleri için olumlu bir okul iklimine ve yüksek moral gücüne sahip olmaları gerekmektedir (İbrahim ve Turgut, 2005). Bir okulda görev yapan müdür, çalışanlarının iş verimini arttırmada onları güdülemede, olumlu okul ikliminin sağlanmasında son derece önemli bir etkiye sahiptir. Bu konuda okul müdürü etkin rol oynar. Liderlik özelliği ile öğretmenleri motive eder (Korkmaz, 2007).

Günümüz eğitim ışığında okul yöneticilerinin ast üst ilişkileri incelendiğinde verilen görevlerin harfiyen yerine getirilip getirilmediğine bakmak yerine çalışanların görevini en iyi şekilde yapabilmeleri için onlara olumlu bir olanak ve imkân sunmak, onların var olan gücünden en iyi şekilde nasıl yararlanabiliriz şeklinde bir düşünceye sahip olması beklenmektedir. Alışlagelmiş okul yöneticisi dışında lider bir birey olarak okul yöneticiliği yapması beklenmektedir (Hesapçıoğlu, 1998, s.102, akt; Gümüşeli, 2001, s.536). Çünkü, öğretmenlerin görev yaptığı kurumun bulunduğu çevredeki kültürü benimsemesi, kurumun akılcı ve pozitif bir yaklaşımla ileriye dönük vizyon oluşturması, istenilen eğitim düzeyine ulaşması için önemlidir (Toplu, 1995, s.29).

Bir okul idarecisi okulunu hedeflerine ulaştırması için okulda bulunan tüm çalışanları organize edip onları en iyi şekilde yönlendirip, verilen işlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eden kişidir. Bakanlığın eğitim politikaları doğrultusunda okula en iyi hizmeti sunmak ve yönetmekle yükümlü kimselerdir (Gürsel, 1997). Buradan da anlaşılacağı üzere iletişim noktasında okul müdürü kilit nokta durumundadır. İletişimin olumlu bir şekilde sağlanmasında önemli rol oynar (Celep, 2000). Okul personelinin idarecisi durumunda bulunan okul yöneticisi aynı zamanda iletişimde lider konumundadır. Örgüt oluşturmanın temelinde iletişim yatmaktadır. Bir örgütün amacına ulaşabilmesi için örgüt içerisinde etkili bir iletişim ve eşgüdüm gerekmektedir. Örgütün etkili bir iletişim içerisinde bulunması amacına en yakın zamanda ulaşmasını sağlar. Okul örgütünde etkili bir iletişim

beraberinde etkili bir okul ikliminin oluşmasını sağlar (Karşlı, 2006). Bu gerekçelerle okul ortamında çok etkili bir iletişim olması önem arz etmektedir. Bursalıoğlu (2010), etkili bir eğitim ortamı olan okullarda anlayışlı ve adaletli bir yönetim aynı yönde paralellik gösterdiğini ifade etmiştir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Yukarıda belirtilen tüm bu bilgiler ışığında bu çalışmanın problem cümlesi “Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumları ne düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Bu problem çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumları öğretmenlerin kıdemlerine ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumları ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumları öğretmenlerin kıdemlerine ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmen görüşlerine göre okul karar verme tutumları ne düzeydedir?
6. Okul yöneticilerinin karar verme tutumları öğretmenlerin kıdemlerine ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

## **1.2. Amaç**

Bu araştırma okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumlarının öğretmen görüşlerine göre incelenmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda bu görüşler öğretmenlere ilişkin birtakım değişkenlere göre değerlendirilmiştir.

## **1.3. Önem**

Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme düzeyleri yöneticilerinin öz güvenlerine ve okula hâkim olmalarına göre değişiklikler gösterebilir. İyi bir okul yöneticisi çalışan personeli hakkında bilgiye sahip olmalı, gerektiğinde empati kurarak kendini onun yerine koyabilmelidir Okul yöneticisi öğretmenleri etkileme sürecinde olumlu ve olumsuz

nedenleri ortaya koyabilmeli ve bu etkenlerin sebeplerini araştırıp tespitini yaparak kaliteli eğitim seviyesine ulaşmayı hedeflemelidir.

Etkili bir yönetici ya da lider kendi ihtiyaçlarının yanında çalışanlarının da ihtiyaçları giderebilecek o ihtiyaçları karşılayabilecek niteliğe sahip olmalıdır. Bu ihtiyaçlarını gidermede kılavuz olma durumundadır. Yönetici grubun bir parçası olduğunu unutmadan grup içerisindeki tüm personelin rahat bir çalışma ortamına sahip olması, personelin kendilerini huzurlu hissetmelerini sağlaması gerekmektedir. Bunu sağlaması durumunda grup çalışanları kendilerini güvende ve mutlu hissedeceklerdir. Bu şekilde okul yöneticisi öğretmenini en iyi şekilde etkileyecektir (Gordon, 1997, s.41). Bu çalışmanın geçmişten günümüze devam eden okul yöneticilerinin statükosunda değişiklik yaratmasına ve okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı kendi etkinliği ve etkileşimini arttırması için sergilemesi gereken tutumların farkına varmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

Araştırmaya katılan bireyler veri toplama aracını samimi ve gönüllü bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme aracının okul yöneticilerinin etkileme tutumlarını ölçen geçerli ve güvenilir bir araç olduğu varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumları düzeylerinin belirlenmesi “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları Ölçeği” nin ölçtüğü nitelik ve özelliklerle sınırlıdır.

- Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale İlçesi İlkokullarda görevli sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır.

- “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları ölçeği” 15 maddeden oluşmakla birlikte üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; liderlik, iletişim, karar verme ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

1. İletişim: Fikirlerin ve bu fikirlerin yorumlarının, ifadelerin ve soruların kişiden kişiye, guruplardan guruplara iletilme sürecidir. (Aydın, 1994, s.150; akt. Cesur, 2009, s.8).

2. Yönetim: Bir planlama, organize etme, liderlik etme, örgüt üyelerinin eksikliklerini kontrol etme ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda diğer örgütsel kaynakları kullanma süreci olarak tanımlanır (Stoner, 1978, s.17).

3. Okul yöneticisi: Personel içerisinde etkili bir iletişim içerisinde olan, personeli güdüleyerek yapılan faaliyetleri bir araya getirerek sonuçlar çıkartan olumlu bir okul iklimi oluşturarak okulu istenilen başarı seviyesine vardırmaya çabalayan kişidir. (Başar, 1995, s.29).

Etki, Etkileme: Etki, Türk Dil Kurumu sözlüğünde tanım olarak insanları etkileme becerisidir. Karşıdaki kişinin davranışlarını değiştiren bir fiildir. Etkileme işgöreni amaçlanan süre ve zamanda o işi yerine getirmesi için güdülemektir. Bir bireyin başka bir bireyi fiilen harekete geçirme zamanıdır. İdarecilerin altında bulunan idarecileri silsile yolu ile uygulamaya yönlendirme ve işe istekli kılmasıdır. Aynı zamanda etkileme iletişimde bireylerin birbirlerinden etkilenerik görüş, düşünce ve inanç bakımından farklılaşmasıdır. Etki ise bu akışın hedef ve neticesidir. (Akçay, s.2003).

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde çalışmanın temelini oluşturan teorik bilgiler çerçevesinde kuramsal temel bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Yöneticilik ve Liderlik

Genellikle yönetim denildiğinde aklımıza iki kavram gelmektedir. Bu kavramlar yönetici ve lider kavramlarıdır. Bazı yerlerde yönetici kavramı ile liderlik kavramı farklı ve benzer anlamlarda kullanılabilir. Örgütteki amaçların yerine gelmesi için var olan kuralları harfiyen uygulayan kişiye yönetici denir (Aydın 1984, s145) Bir idarecinin tam bir lider olarak kabul edilebilmesi için emir, kural vb. harfiyen yerine getirmenin yanında personel üzerinde etkileyici bir güce sahip olması gerekmektedir (Katz, Kahn, 1966, s.302) Buradan da anlaşılacağı gibi yöneticinin lider olabilmesi için altında çalışan personelin duygu, düşünce, inançları ve davranışlarını etkilemesi için otoritenin yanında alışılmış klasik yönetim anlayışını bir kenara bırakıp etkileme gücünü ön plana çıkarması gerekmektedir.

Bir örgütü etkilemek sanıldığı kadar kolay değildir, şöyle ki etkilenecek olan kişiler kendilerini o alanda uzman olarak görüyorlarsa bu yöneticinin etkileme gücünü daha da zorlaştırır. Yönetici etkileme gücünü kullanarak personel üzerinde duygu, düşünce, inançları üzerinde gerçekten olumlu yönde bir değişim sağlıyorsa etkileme gücünü kullanmıştır. Tüm bu davranış değişiklikleri örgütün amaçları ile eş güdüm göstermesi gerekmektedir.

Liderlik vasfına sahip yönetici örgütü eyleme geçirmede gerekli olan tüm çalışmaları, kaynakları beklentinin ötesinde bir bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu doğrultuda örneğin bir okulda, lider yönetici olan okul müdürü tüm öğretmenlerin okula bağlılığını sağlayarak onların tüm enerjilerini okulun amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçirmelidir.

Liderliğin temelini oluşturan yönetimin can alıcı noktası hiç kuşkusuz ki etkilemedir, bir grubu etkilemenin de tek bir yol yoktur. Etkilemede başvurulan değişik yollar sahip olunan koşullara göre değişiklik gösterebilir. Kullanılan yöntemin üst seviyede iyi olması yönetici ya da etkileme durumunda olan kişiye bağlıdır bu da başarı için ilk koşuldur.

### 2.2. Liderlik Etkileme Becerisi

Bireyler yaşamları sırasında kendisini hep bir örgüt içinde bulur ve bu örgütün bir üyesidirler. Bu örgüt bazen formal bazen de informal olabilir. Elbette birbirinden ayrılan yönlerinin yanında ortak noktaları da bulunmaktadır. Ortak olarak her örgütün bir amacı

vardır. Bu amaçlara varabilmek içinde değişik yollar izlemektedir. Bu noktada da yönetim dediğimiz kavram ortaya çıkmakta ve amaçlara ulaşmada büyük rol almaktadır. Yönetici ve liderler burada devreye girerek amaca ulaşmada yardımcı olacaktır (Stoner, 1978, s.7). Ortak amaçlar etrafında toplanan gurupların oluşmasıyla, yönetimin ortaya çıkması gerçekleşecektir (Sisk, 1977, s.5).

Yönetim toplumsal bir süreçtir. Örgütlerin istenilen hedeflere ulaşmada tüm çalışanları bir araya getirecek bir lidere ihtiyacı vardır. Liderin burada azımsanmayacak bir rolü vardır. Yöneticilik ise yönetimi belirlenen kurallara göre uygulayan kişidir. Bu belirlenen kurallara ulaşmada belli bir düzen, intizam ve işbirliği gereklidir. Bunları düzgün ve istenilen şekilde yönetmek yöneticilerin sorumluluğundadır (Erdoğan, 2000, s.33). Stoner'in (1978) de belirttiği üzere yönetim; bir araya getirme ve bunu yaparken denetim yetkisini kullanarak örgütün hedeflerine ulaşmada geçen süreçtir (s.17).

Güç kavramı üzerinde düşündüğümüzde tam olarak bir tanımı yapılamasa da bazı araştırmalarda bir deva olarak bazı araştırmalarda ise toplumsal etkileşimde bağımlılığın bir türü olarak açıklanmıştır. Güç, örgütün işleyişini harekete geçirmede bir kaynak olmuştur (Morgan, 2006). Pfeffer'e (1992) göre örgütün içinde bulunan güçle mücadele etmek bir sorundur. Toplumsal yapılarda gücü görmezden gelmek çok zordur. Bu yüzden örgüt üyeleri kolay olarak güç ilişkisini oluşturabilmektedir. Yönetim bakımından güç işlerin istenilen sürede ve tam olarak yapılmasında iş görenlerin yönlendirilmesi önemli bir faktördür (Karaman, 1999). Çelik'e (2005) göre, güç insanların davranışlarını toplu bir şekilde etkileme anlamına gelmektedir. Helvacı (2005) ve Pfeffer'e (1992) göre işin üstesinden gelmek için kullanılan etkidir.

Liderlik yöneticilikten farklı olarak sadece emirleri harfiyen yerine getirmenin dışında bunları yaparken emrindeki kimseleri etkileme gücüne sahip bir konumdur. Liderin elinde bulunan bu güç üyeleri etkileme gücüdür (Elkins, 1980, s.360). Bahsedilen bu gücün kaynaklarına bakacak olursak eğer altı kaynaktan oluştuğunu söyleyebiliriz (Bartol ve Martin, 1991, s.480–482):

1. Yasal Güç: Örgüt liderinin var olduğu pozisyon bu gücü verir. Belli bir ast üst ilişkisine dayalıdır. Statüye dayalıdır.
2. Ödül Gücü: Örgüt liderinin üyeleri kontrol altında tutması ödül bağlama sistemine bağlıdır.



3. Cezalandırıcı Güç: İstenilen davranışa ulaşamadığı takdirde ceza verme yetisine bağlıdır.

4. Uzman Güç: Diğer kişilerce uygun görülen uzmanlığa bağlıdır.

5. Bilgi Gücü: Örgüte ait tüm bilgileri ve ileriye dönük hedefleri belli bir düzen ve kontrol altına alma ve kullanmaya bağlıdır.

6. Karizmatik Güç: Tamamen liderin karşısındakileri etkileme, hayranlık uyandırmasına dayalı bir güçtür. Burada bir özdeşleştirme vardır.

Yönetici olan bir kişide olması gereken en önemli unsurlardan biri de lider olmaktır. Liderlik bir yöneticiye saygınlık kazandırır. Lider bir kimse tüm çalışanlarını bir arada tutar ve ayrışmalara izin vermez. Etkili bir lider olabilmek için cezalandırıcı gücü mümkün oldukça en aza indirmek gerekir. Etkili lider, daha çok uzman ve karizmatik gücünü ön plana çıkarır (Bartol ve Martin, 1991, s.480–482). Buradan da anlaşılacağı gibi bir okul müdürü harfiyen kuralları uyararak yöneticilik rolü yerine iyi bir lider olarak kendisini benimsetmelidir.

Bir okulun yönetimine yol gösteren kuşkusuz okul müdürleridir. Okulda var olan tüm imkân ve olanakları kullanarak okulu en iyi bir şekilde eğitim öğretime hazırlayıp hedeflere ulaşmada kuşkusuz okul müdürünün görevidir (Taymaz, 1995, s.21). Bir okul yöneticisi tüm çalışanlar arası koordinasyonu sağlamada, çalışanlar arası iletişimin olumlu olmasında önemli role sahiptir. Yapılan tüm çalışmaları kontrol altında tutarak başarıyı en üst düzeye ulaştırmayı hedefler (Başar, 1995, s.29). Okulun istenilen hedeflere ulaşmasında en önemli lider okul müdürüdür. Okul yöneticisi okuldaki tüm çalışanları motive ederek iyi bir çalışma ortamı sunması gerekmektedir. Örgütün amaçları etrafında toplarken onları güdülemelidir. Çalışanların okulu benimsemesinde son derece önemli güce sahiptir. İyi bir liderlikle eğitim-öğretim sürecini istenilen şekilde yönetmek durumundadır (Akçay, 2003).

Bir yönetimde etkilemenin rolü oldukça önemlidir. Tabi ki etkileme sanıldığı kadar basit bir olay değildir. Etkilemek istediğimiz kişi ben bu işi en iyi biliyorum dediğinde etkileme işi zor olacaktır. Çalışanların davranışları, inançlarında istenilen yönde değişiklik gerçekleşmişse bir etkilemenin olduğunu söyleyebiliriz. Örnek verecek olursak eğer bir öğretmenin eğitim kültürü düşük olan yerdeki öğrencilerin hepsinin başarısız olamayacağı inancını kırmak bir etkilemedir. Bu da ancak bir liderin yapacağı iştir. Burada en önemli nokta etkileme eyleminin istenilen amaçlara hizmet etmesidir (Aydın, 1994, s.273).

### 2.3. İlgili Araştırmalar

Yılmaz ve Ceylan (2011), İlköğretim Okul Yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisiyle ilgili 854 öğretmen, 153 yönetici üzerinde bir araştırma yapmış ve okul idarecilerinin iş doyumunu üst seviyelere çıkarmaları için eğitim çalışanlarının idarecileri hakkında görüş ve düşüncelerini değiştirmeleri hususuna vurgu yapmıştır.

Korkmaz (2007), okul idarecisinin liderlik yapısının “dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik” ve eğitim çalışanlarının iş doyumunun okul örgütsel iklimine etkisini incelemiş ve sonucunda eğitim çalışanının iş doyumunu bakımından liderlik yönlerinin çok etkili bir gücü olduğunu göstermiştir.

Ceylan’ın (2003), “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları” adlı araştırmasında ulaştığı sonuçlar şu şekildedir:

1. İlköğretim okullarında görev yapan okul idarecilerinin idari tutumlarını oluşturan otuz davranış incelendiğinde yirmi dört davranışın farklı olduğu altı davranışta ise aynı düşüncede oldukları görülmüştür. Ölçekte sorulan sorulara göre idarecilerin yirmi dört davranışta ortak tavır sergiledikleri görülmüştür.

2. Yönetici ve öğretmenler, “Okuldaki eğitim – öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde – genellikle- eğitim lideri oldukları”, “Kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri – her zaman – dinledikleri”, “Öğretmenler odasına giderek öğretmenlere – genellikle- bilgi verdikleri, “Okul hakkındaki kararları – zaman zaman – öğretmenlerin almasını sağladıkları”, “Öğretmenlere görev verirken – genellikle – görev verilenin bu görevi almaya istekli olup olmadıklarını dikkate alarak görev verdikleri” davranışlarında görüş birliği içerisindedir.

3. Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin en az gösterdikleri davranışlar “Okul hakkında karar vermeden öğretmenlere danışma”, “Okul hakkındaki kararları öğretmenlerin almasını sağlama” ve “Öğretmenlere meslekle ve eğitim teknolojileri kullanımıyla ilgili rehberlik yapma” davranışlarıdır. Öğretmenler bu davranışların “zaman zaman” gösterildiği görüşündedir.

4. Öğretmen görüşleri ile idareci görüşleri arasındaki en fazla farklılığın olduğu beş davranış şunlardır; “okul yöneticileri okulda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar”, “okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmalarını önemseydiğini onlara hissettirir”, okul

idarecileri, öğretmenlere güven verici bir kişilik sergiler”, “okul yöneticileri, okulla ilgili kararlar verirken demokratik davranır”.

5. Genellikle ilköğretim kademesindeki okul idarecilerinin çalışanı üzerindeki etkisi idarecilere göre “her zaman” öğretmenler tarafından ise “genellikle” görüşüne sahip olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Ağın Önal (2011) “Lise Müdürlerini Öğretmeleri etkileme becerileri” yüksek lisans tezinde birtakım sonuçlara ulaşmıştır. Müdürlerin öğretmenlerin görev tanımlarını uygun verildiği, baskıcı bir rol izlemedikleri, olumlu bir okul iklimi oluşması konusunda hassas davrandıkları, öğretmenlerle iletişim konusunda sıkıntı yaşamadıkları ve öğretmenlere despot davranmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Aydoğan, (2008) “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri “adlı çalışmasında, “Okul idarecilerinin yönetimin tüm basamaklarında belli bir gelişim sağlaması gerektiği, vizyon ve misyonlarını daha ileri hedeflere götürmeleri, yeni yeni bilgilere ulaşmayı hedeflemeleri gerektiğine inanmaları alışlagelmiş yönetim anlayışından daha yenilikçi yönetim anlayışına doğru yönelmeleri bir gereklilik haline gelmiştir” sonucuna ulaşmıştır.

Korkmaz, (2017)” Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları” adlı çalışmasında ortaokulda görev yapan idarecilerin öğretmenleri etkileme tutumları ile ilgili kırk bir cümleden oluşan sorular yöneltildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

İdareci ve öğretmenler arasında sıcak bir ilişkinin olduğu, ortak alınan kararlar konusunda idarecilerin bu kararları yerine getirmede istekli oldukları, İdarecilerin olumlu iletişim ağı oluşturdukları, idarecilerin kıyafetlerine dikkat ettikleri, yaşanan sorunlarda orta yolu buldukları, okulda yaşanan gruplaşmaların öğretmenlerin çalışma yönlerini teşvik ettiğini, alınan kararlarda fikir birliği içerisinde oldukları, okulun işleyişi ile ilgili kararlarda öğretmenlerin yanlarında olduklarını hissettirdiklerini, çalışmalarında eksik görülen öğretmenlerin idareciler tarafından uyarıldığını, problem çözümlerinde idarecilerin inisiyatiflerini kullandıklarını, öğretmenleri sosyal aktivitelere yönelterek onların daha donanımlı hale gelmelerini teşvik ettiğini, idarecilerin öğretmenlere örnek olduklarını, gerekli materyal ve teknolojik bakımdan destek çıktıklarını, idarecilerin öğretmenleri pekiştireç sağladıkları görülmüştür.

Cebraill Haveydi ve Yusuf Alpaydın (2019), “Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” çalışmasında öğretmenler liderlik, iletişim becerisi ve işbirlikçi tutumun zayıf olan okul idarecilerinin daha çok yetki gücünü kullandığını algılamaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin toplanması, verilerin analizleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel olarak desenlenip tarama modelinde yapılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2021 yılında Denizli ili Pamukkale İlçesi İlkokul kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşmuştur. Evren toplam 50 ilkokulda 834 kişiden oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşma olanağı olmayacağından, basit tesadüfi örneklem alma usulüne gidilmiştir. Verilen ölçekler ile 301 öğretmene ulaşılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması için “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçek gönüllü öğretmenlere uygulanarak yöneticilerin etkileme tutum düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Katılma derecesini ölçmek için Likert tipi beşli derecelendirme uygulanmıştır. (Her zaman-5, Genellikle-4, Zaman Zaman-3, Nadiren-2, Hiçbir Zaman-1).

Konuya ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemede Ceylan (2003) in, “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri” adlı çalışmasında da kullanılmış olan ölçek demografik sorularla başlamakta olup 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar Liderlik, İletişim ve Karar verme alt boyutlarıdır. Her biri beşer maddeden oluşmaktadır. Toplam 15 madde bulunmaktadır.

### 3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Ölçek araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere uygulanarak yöneticilerin etkileme beceri düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Ölçme aracının önceki kullanımlarında geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları yeniden denenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,95 bulunmuştur.

Çalışma sonunda elde edilen veriler Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı'nın “SPSS for Windows” paket programının 22.0.0.0 sürümü kullanılarak gereksinim duyulan analizler ilgili testler kullanılarak yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda

verilerin normal dağılım göstermediği görülmüş ve alt problemler için parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Meslekteki Kıdem, Öğrenim Durumu ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistikleri Tablo.1’de verilmiştir:

Tablo 3 1. *Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Meslekteki Kıdem, Eğitim Durumu ve Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistikleri*

DEĞİŞKENLER	KATEGORİ	N	%
Cinsiyet	Kadın	121	40,2
	Erkek	180	59,8
Yaş	20–30 Yaş	22	7,3
	30–40 Yaş	117	38,9
	40-50 Yaş	109	36,2
	50 Yaş ve Üzeri	53	17,6
Meslekteki Kıdem	1–5 Yıl	13	4,3
	5-10 Yıl	26	8,6
	10-15 Yıl	78	25,9
Öğrenim Durumu	15 Yıl ve Üzeri	184	61,1
	Önlisans	18	6,0
	Lisans	215	71,4
	Yüksek Lisans	68	22,6
Okuldaki Öğretmen Sayısı	10’dan Az	20	6,6
	10–20	62	20,6
	20-30	75	24,9
	30 ve Üzeri	144	47,8
Toplam		301	

Tablo 3.1. ayrıntılı olarak incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 121 tanesinin kadın (% 40,2), 180 tanesinin erkek (% 59,8) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 117 tanesinin (% 38,9) 30–40 Yaş yaş grubunda, 109 tanesinin (% 36,2) 40-50 Yaş grubunda ve 53 tanesinin (% 17,6) 50 Yaş ve Üzeri grubunda, 22 tanesinin (% 7,3) 20–30 Yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında, 215 tanesinin (% 71, 4) Lisans mezunu, 68 tanesinin (% 22,6) Yüksek Lisans mezunu, 18 tanesinin (% 6,0) Ön lisans mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin dağılıma bakıldığında; 184 tanesinin (% 61,1) 15 Yıl ve Üzeri kıdem grubunda, 78 tanesinin (% 35,9) 10-15 Yıl

arası kıdem grubunda, 26 tanesinin (% 8,6) 5-10 Yıl arası kıdem grubunda, 13 tanesinin (%4,3) 1-5 Yıl arası kıdem grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısı dağılımlarına bakıldığında, 144 tanesinin (% 47, 8) 30 ve Üzeri çalışanın olduğu okulda görev yaptığı, 75 tanesinin (% 24,9) tanesinin 20-30 arası çalışanın olduğu okulda görev yaptığı, 62 tanesinin (% 20,6) tanesinin 10-20 arası çalışanın olduğu okulda görev yaptığı, 20 tanesinin (% 6,6) tanesinin 10'dan az arası çalışanın olduğu okulda görev yaptığı görülmektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın bu alt bölümünde birinci alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumlarının hangi düzeyde olduğuna ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 1. *Okul Yöneticilerinin, Liderlik Tutumu Boyutuna İlişkin Görüşlerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma (SS) Dağılımı*

A. Liderlik Tutumu Boyutuna İlişkin Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	Katılım Düzeyi
1. Okul yöneticileri, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideridir.	301	4,047	,919	Genellikle
2. Okul yöneticileri, okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler (vizyon) belirler.	301	3,884	1,078	Genellikle
3. Okul yöneticileri, okul için misyon (okulun gelişmesi, daha etkili ve verimli olması için yakın hedefler) geliştirir.	301	3,880	,996	Genellikle
4. Okul yöneticileri yenilikleri kolay benimser.	301	3,648	1,004	Genellikle
5. Okul yöneticileri öğretmenlere güven verici bir kişilik sergiler.	301	3,704	1,129	Genellikle
Liderlik Tutumu	301			Genellikle

Tablo 4,1’de yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumlarının boyutu “Liderlik Tutumu” veri aracındaki 5 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 4.1 incelendiğinde; öğretmenlerin ( $X=3,70$ ) ortalama ile de “Okul yöneticileri öğretmenlere güven verici bir kişilik sergiler.” önermesine “Genellikle” ifadesi ile en düşük düzeyde katılım gösterdikleri, ( $X= 4,04$ ) ortalama ile “Okul yöneticileri, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideridir.” önermesine “Genellikle” ifadesi ile en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Liderlik Tutumu boyutunun toplamında ise öğretmenlerin ( $X=3,75$ ) ortalama ile “Genellikle” şeklinde görüş belirttikleri görülmektedir.



#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın bu alt bölümünde ikinci alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumları, öğretmenlerin kıdemlerine ve öğrenim durumlarına anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 2.Okul Yöneticilerinin Eğitim Liderlik Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Liderlik Tutumu Değişkeni	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalamaları	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Liderik Tutumu	Önlisans	18	115,08	3,752	2	,153
	Lisans	215	151,30			
	Yüksek Lisans	68	159,54			
Toplam		301				

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tutumuna ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları Tablo 4.2 'de verilmiştir.

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi yapılan varyans analizi sonucunda; yöneticilerin liderlik tutumu algısını ölçerken, veri aracında kullanılan liderlik tutumlarına ilişkin algı ile öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $X^2= 3,752$ ;  $p>0.05$ ).

Tablo 4. 3.Okul Yöneticilerinin Eğitim Liderlik Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları

Liderlik Tutumu Değişkeni	Kıdem	N	Sıra Ortalamaları	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Liderlik Tutumu	1- 5 Yıl	13	179,42	15,140	2	,002
	5- 10 Yıl	26	89,98			
	10- 15 Yıl	78	158,38			
	15 Yıl ve Üzeri	184	154,48			
Toplam		301				

Araştırmada okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumuna ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları Tablo 4.3 'de verilmiştir.

Tablo 4.3 'de görüldüğü gibi yapılan varyans analizi sonucunda; yöneticilerin liderlik tutumu algısını ölçerken, veri aracında kullanılan liderlik tutumuna ilişkin algı ile kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $X^2= 15,140$ ;  $p>0.05$ ).

Bu bulguya göre, 5- 10 Yıl kıdeme sahip olan öğretmenler ile 10-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında, yine 5-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 15 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında liderlik tutumuna ilişkin algılarında fark görülmüştür. Buna göre 5-10 kıdeme sahip olan öğretmenlerin liderlik tutumu algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın bu alt bölümünde üçüncü alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumunun hangi düzeyde olduğuna ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 4. *Okul Yöneticilerinin, Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Görüşlerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma (SS) Dağılımı*

B. Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>nm</i>	Katılım Düzeyi
1. Okul yöneticileri, okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs.) yakından ilgilenir.	301	3,95	,982	Genellikle
2. Okul yöneticileri personel arasında etkili bir iletişim sağlar.	301	3,83	,999	Genellikle
3. Okul yöneticileri kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri dinler.	301	4,23	,903	Genellikle
4. Okul yöneticileri öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.	301	3,72	1,058	Genellikle
5. Okul yöneticileri, müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verir.	301	4,08	,937	Genellikle
Etkili İletişim Kurma	301	3,96	,810	Genellikle

Tablo 4.4'de yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin eğitim liderlik tutumunun boyutu "Etkili İletişim Kurma" veri aracındaki 5 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 4.4. incelendiğinde; öğretmenlerin ( $X=3,72$ ) ortalama ile de "Okul yöneticileri öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür." önermesine "Genellikle" ifadesi ile en düşük düzeyde katılım gösterdikleri, ( $X= 4,23$ ) ortalama ile "Okul yöneticileri kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri dinler." önermesine "Genellikle" ifadesi ile en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Etkili İletişim Kurma boyutunun

toplamında ise öğretmenlerin ( $X=3,96$ ) ortalama ile “Genellikle” şeklinde görüş belirttikleri görülmektedir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın bu alt bölümünde dördüncü alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumu, öğretmenlerin kıdemlerine ve öğrenim durumlarına anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 5. *Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Algularının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları*

Etkili İletişim Kurma Değişkeni	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalamaları	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
	Önlisans	18	94,72			
Etkili İletişim Kurma	Lisans	215	151,15	9,479	2	,009
	Yüksek Lisans	68	165,41			
Toplam		301				

Araştırmada okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumuna ilişkin algularının öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi yapılan varyans analizi sonucunda; yöneticilerin Etkili İletişim Kurma tutumu algısını ölçerken, veri aracında kullanılan Etkili İletişim Kurma tutumuna ilişkin algı ile öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $X^2= 9,479$ ;  $p>0.05$ ).

Buna göre; öğretmenlerin, yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumuna ilişkin algıları değerlendirildiğinde farkın önlisans mezunu öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 6. *Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Kurma Tutumuna İlişkin Algularının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları*

Etkili İletişim Kurma Değişkeni	Kıdem	N	Sıra Ortalamaları	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Etkili İletişim Kurma	1- 5 Yıl	13	171,12	14,993	2	,002
	5- 10 Yıl	26	92,19			
	10- 15 Yıl	78	165,88			
	15 Yıl ve Üzeri	184	151,58			
Toplam		301				

Araştırmada okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumuna ilişkin algularının kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi yapılan varyans analizi sonucunda; yöneticilerin Etkili İletişim Kurma tutumu algısını ölçerken, veri aracında kullanılan Etkili İletişim Kurma tutumuna ilişkin algı ile kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $X^2= 14,993$ ;  $p>0.05$ ).

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın bu alt bölümünde beşinci alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin karar verme tutumunun hangi düzeyde olduğuna ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 7. *Okul Yöneticilerinin, Karar Verme Tutumuna İlişkin Görüşlerin Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma (SS) Dağılımı*

B. Karar Verme Tutumuna İlişkin Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	Katılım Düzeyi
1. Okul yöneticileri, okulla ilgi kararlar verirken demokratik davranır.	301	3,72	1,038	Genellikle
2.Okul yöneticileri, okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danışır.	301	3,48	1,002	Genellikle
3. Okul yöneticileri, okul hakkındaki kararları öğretmenlerin almasını sağlar.	301	3,16	1,129	Genellikle
4. Okul yöneticileri, yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).	301	3,53	1,091	Genellikle
5. Okul yöneticileri, öğretmenlere görev verirken görev verilenin bu görevi almaya istekli olup-olmadığını dikkate alarak görev verir.	301	3,60	,974	Genellikle
Karar Verme Tutumu	301	3,50	,909	Genellikle

Tablo 4.7 'de yer alan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin karar verme tutumu, “Karar Verme” veri aracındaki 5 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 4.7. incelendiğinde; öğretmenlerin ( $X=3,16$ ) ortalama ile de “Okul yöneticileri, okul hakkındaki kararları öğretmenlerin almasını sağlar.” önermesine “Genellikle” ifadesi ile en düşük düzeyde katılım gösterdikleri, ( $X= 3,72$ ) ortalama ile “Okul yöneticileri, okulla ilgi kararlar verirken demokratik davranır.” önermesine “Genellikle” ifadesi ile en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Karar Verme boyutunun toplamında ise öğretmenlerin ( $X=3,50$ ) ortalama ile “Genellikle” şeklinde görüş belirttikleri görülmektedir.

#### 4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın bu alt bölümünde altıncı alt problemde belirtilen öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin karar verme tutumu, öğretmenlerin kıdemlerine ve öğrenim durumlarına anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4. 8. *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları*

Karar Verme Değişkeni	Öğrenim Durumu	<i>n</i>	Sıra Ortalamaları $X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Karar Verme	Önlisans	18	126,72	2,095	2
	Lisans	215	150,31		
	Yüksek Lisans	68	159,62		
Toplam		301			

Araştırmada okul yöneticilerinin karar verme tutumuna ilişkin algılarının öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi yapılan varyans analizi sonucunda; yöneticilerin Karar Verme tutumu algısını ölçerken, veri aracında kullanılan Karar Verme tutumuna ilişkin algı ile öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $X^2= 2,095$ ;  $p>0.05$ ).

Tablo 4. 9. *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Tutumuna İlişkin Algılarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları*

Karar Verme Değişkeni	Kıdem	<i>n</i>	Sıra Ortalamaları	$X^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Karar Verme	1- 5 Yıl	13	171,81	11,455	2	,010
	5- 10 Yıl	26	97,21			
	10- 15 Yıl	78	157,40			
	15 Yıl ve Üzeri	184	154,42			
Toplam		301				

Araştırmada okul yöneticilerinin karar verme tutumuna ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığı The Kruskal-Wallis Varyans Analizi Sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi yapılan varyans analizi sonucunda; yöneticilerin Karar Verme tutumu algısını ölçerken, veri aracında kullanılan Karar Verme tutumuna ilişkin algı ile kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $X^2= 11,455$ ;  $p>0.05$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ ve TARTIŞMA

Yapılan bu araştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumlarına ilişkin değerlendirmelerine göre, okul yöneticilerin öğretmenleri etkileme tutumlarını gerçekleştirmede orta düzeyde olduğu görülmüştür. Buna karşın; Önal (2011), yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin, eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini yerine getirmede genel olarak eğitim lideri olarak algılandığını fakat, öğretmenlerin motivasyonlarının artmasında yeterince başarılı olamadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre, okul yöneticilerinin liderlik tutumu boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin, kıdem değişkenine göre, okul yöneticilerinin liderlik tutumu boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. 5- 10 Yıl kıdeme sahip olan öğretmenler ile 10-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında, yine 5-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 15 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında liderlik tutumuna ilişkin algılarında fark görülmüştür. Buna göre 5-10 kıdeme sahip olan öğretmenlerin liderlik tutumu algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan farklı olarak; 5-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yanı sıra; Aydoğan (2008), ‘‘Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri’’ adlı çalışmasında kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin geleneksel etkileme yöntemlerine daha yatkın oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Bunlardan farklı olarak; Korkmaz (2017), yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının meslekte çalışma süresinde (kıdem) etkilenmediğini ortaya koymuştur. Şekerci (2006), Gültekin (2007) ve Mangaltepe (2012) araştırmalarında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumlarının kıdem boyutunun anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumuna ilişkin Liderlik tutumu açısından değerlendirildiğinde, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideri, okulun geliştirilmesi için vizyon sahibi, misyon geliştirebildiği, yenilikleri kolay benimseyebildiği, öğretmenlere güven verici bir kişilik sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Korkmaz (2017), Şekerci (2006), Gültekin (2007) ve Mangaltepe (2012) yaptığı araştırmalara uyumluluk gösteriyor denilebilir.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre, okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumu boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin, kıdem değişkenine göre, okul yöneticilerinin etkili iletişim kurma boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Mangaltepe (2012), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinden etkilenme durumları üzerinde kıdem boyutunun anlamlı bir fark oluşturmadığını bulmuştur.

Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumlarına ilişkin etkili iletişim kurabilme tutumu açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin, okulda öğretmenlerle samimi, olumlu, yapıcı, girişken ve sıcakkanlı bir iletişim kurdukları, bu durumun okulda iletişim sorunlarının çözdüğü, müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verdiği ayrıca kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri her zaman dinlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin etkili iletişim kurma tutumuna ilişkin algıları değerlendirildiğinde farkın önlisans mezunu öğretmenlerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre, okul yöneticilerinin karar verme tutumu boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Öğretmenlerin, kıdem değişkenine göre, okul yöneticilerinin karar verme boyutuna ilişkin davranışları gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür.

Diğer bir ifade ile karar verme tutumu açısından incelendiğinde okul yöneticilerinin, okulla ilgili kararlar verirken demokratik davrandığı, okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danıştığı, yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna giderek emir vermediği, öğretmenlere görev verirken görev verilenin bu görevi almaya istekli olup olmadığını dikkate alarak görev verdiği ancak, okul hakkındaki kararları öğretmenlerin alması konusunda yöneticilerin daha teşvik edici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan başka bir çalışmada, öğretmenlerin kararlara katılmak istediklerini belirtmelerine rağmen (Boşgelmez, 1984), okul içerisindeki kararlara çok az katıldıklarını (Açıkgöz, 1984), yaptığı çalışmada okul dışındakilere ise hiç katılmadıklarını ya da sınırlı ve denetimli bir şekilde



katıldıklarını ortaya koymuştur. Buradan hareketle okul yöneticilerinin kendi kararlarını aldıktan sonra öğretmenlerin görüşlerine başvurdukları söylenebilir. Aslında okul yöneticileri, öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda kararlara katılımlarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan güvenini göstermeli ve daha sağlıklı bir karar almaya hazır hale getirebilmelidirler.

### 5.1. Öneriler

1. Bu araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerini algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Özel ilköğretim ve özel ya da kamuya bağlı ortaöğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir. Görüşler arasındaki karşılaştırmalı araştırmalara da yer verilebilir.

2. Öğretmen ve yöneticiler arasında etkileme tutumları konusunda algı farklılıkları olabilir. Bu algı farklılıklarının nedeni araştırılabilir.

3. İlköğretim Okulu yöneticileri, okul yöneticilerinin, okulla ilgi kararlar verirken demokratik davrandığı, okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danıştığı, yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna giderek emir vermediği, öğretmenlere görev verirken görev verilenin bu görevi almaya istekli olup-olmadığını dikkate alarak görev verdiği ancak, okul hakkındaki kararları öğretmenlerin alması konusunda yeterli olamadıkları, bu husustan hareketle yöneticilerin, daha teşvik edici olmalarına yönelik bilgilendirici ve uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

4. Okul Yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumlarında farklı değişkenler kullanılarak yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Kemal (1984). "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı" (Yayınlanmamış Doktora Tez D, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157, 2003.
- Aydın, Mustafa. Eğitimde Denetimsel davranış, Ankara. 1984.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydoğan, İ. (2008).Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:25
- Başar, H. (1995). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bartol K. M ve Martin D. C. (1991). Management. New York:McGraw-Hill, Inc.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bosgelmez, Meral (1984). "Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri", (Yayınlanmamış Doktora TezD , Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cebraail Haveydi, Yusuf Alpaydın(2019), "Okulöncesi Eğitim Kurumu Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Etkileme Güçleri Arasındaki İlişkilerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (1), Nisan 2019, ss. 120-144
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceylan, D. (2003). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Çelik, V. (2005). *Liderlik*. İçinde Y. Özden (Ed.). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (ss. 187-215) (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Elkins, A. (1980). *Management Structures, Functions and Practices*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gültekin, A. "İlkokul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları" Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: 2007.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.

- Gordon, T. (1997). *Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli*. çev. Emel Aksay. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hesapçıoğlu, M. ve Balyer, A.(2009). Eğitim yönetimi ve eğitim yönetimine farklı bakış açıları, Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. A. Oktay (Ed.), İstanbul: Kriter Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen
- Karlı, M.D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Katz, Daniel, R.L. Kahn. *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley;1966.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). *Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği)*
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı: 49
- Mangaltepe E. “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu: 2012.
- Metin K. (2017) Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)
- Morgan, G. (2006). *Images of organization (Updated Edition of the International Bestseller)*. USA: SAGE Publications.
- Pınar A. Ö. (2011) “Öğretmen Algılarına Göre Lise Müdürlerinin Etkileme Becerileri” Yüksek Lisans Tezi Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Sisk, H. L. (1977). *Management & Organization*. Ohio:South-Western Publishing Co.
- Stoner J. (1978). *Management*. New Jersey:Prentice-Hall, Inc. EnglewoodCliffs.
- Şekerci, M. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, 2006.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

## EKLER

## Ek 1: Ölçek Uygulama İzni



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-32807529  
Konu : Anket Uygulama İzni

23/09/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 09.09.2021 tarihli ve 98260 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ertan MEMİŞ, "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Şener BAYRAM  
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
23/09/2021  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah.29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezfendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: http://denizli.meb.gov.tr  
E-Posta: ab20@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys  
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden fb3b-4d34-3677-b35c-abb8 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 2: Ölçek Kullanım İzni

Sil Arşivle Gereksiz Taşı Kategorilere Ayır Ertele

← Re: Ölçek izni

DOĞAN CEYLAN <doganceylan@gmail.com>  
20.08.2021 Cum 13:59

Kime: Siz

İLGİLİ MAKAMA

Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans yapan Ertan MEMİŞ'in çalışmasında geliştirmiş olduğum "Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumları" adlı ölçeğimi kullanmasına izin veriyorum.

Doğan Ceylan

19 Ağu 2021 Per 10:32 tarihinde ERTAN MEMİŞ <natre20@hotmail.com> şunu yazdı:

Değerli hocam merhaba,  
Ben Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans yapmaktayım. Bilimsel çalışmamda veri toplamak için geliştirmiş/uyarlamış olduğunuz "Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme tutumları adlı" ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Gerekli izin verilmesi hususunda arz ederim. İlginiz için teşekkür eder iyi ve sağlıklı günler dilerim.

ERTAN MEMİŞ  
MAİL: [natre20@hotmail.com](mailto:natre20@hotmail.com)  
TEL : 0505 914 51 22

**Ek 3: Kişisel Bilgiler**

Sayın öğretmen, okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanacak bu ölçek, okul yöneticilerinin yönetim tutumlarının tespit edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Sadece kendi okulunuzdaki yönetici tutumlarını dikkate alarak, tutumlar başlığı altında İfade edilen tutumların sıklık derecesinin yer aldığı bölüme “X” işareti koyarak formatı doldurunuz. Formata okulunuzu ve isminizi yazmayınız. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

1) Branşınız: a) ( ) Sınıf öğretmeni      b) ( ) Branş öğretmeni

2) Cinsiyetiniz: a) ( ) Erkek      b) ( ) Bayan

3) Yaşınız: a) ( ) 20-30      b) ( ) 30-40      c) ( ) 40-50      d) ( ) 50'den fazla

4) Mesleki kıdeminiz: a) ( ) 1-5      b) ( ) 5-10      c) ( ) 10-15      d) ( ) 15 ten yukarı

5) Öğrenim durumunuz: a) ( ) Ön lisans      b) ( ) Lisans      c) ( ) Yüksek Lisans

6) Okulunuzdaki öğretmen sayısı a) ( ) 10'dan az      b) ( ) 10-20      c) ( ) 20-30      d) ( ) 30 tan fazla

## Ek 4: Öğretmen Görüşlerine Gore Okul Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Tutumları Ölçeği

TUTUMLAR	SIKLIK DERECEŚİ				
	Hiçbir Zaman 1	Nadiren 2	Zaman Zaman 3	Genellikle 4	Her zaman 5
<b>A. LİDERLİK TUTUMU</b>					
1. Okul yöneticileri, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerinin yürütülmesinde eğitim lideridir.					
2. Okul yöneticileri, okulun geliştirilmesi için ileriye dönük hedefler (vizyon) belirler.					
3. Okul yöneticileri, okul için misyon (okulun gelişmesi, daha etkili ve verimli olması için yakın hedefler) geliştirir.					
4. Okul yöneticileri yenilikleri kolay benimser.					
5. Okul yöneticileri öğretmenlere güven verici bir kişilik sergiler.					
<b>B) İLETİŞİM TUTUMU</b>	Hiçbir Zaman 1	Nadiren 2	Zaman Zaman 3	Genellikle 4	Her zaman 5
1. Okul yöneticileri, okuldaki olaylarla (öğretmen, personel, öğrenci davranışları, kutlamalar, başarısızlık vs.) yakından ilgilenir.					
2. Okul yöneticileri personel arasında etkili bir iletişim sağlar.					
3. Okul yöneticileri kendisiyle konuşmak isteyen öğretmenleri dinler.					
4. Okul yöneticileri öğretmenler odasına gelerek öğretmenlerle görüşür.					
5. Okul yöneticileri, müdürlükçe yapılan veya yapılacak çalışmalar hakkında öğretmenlere bilgi verir.					
<b>C) KARAR VERME TUTUMU</b>	Hiçbir Zaman 1	Nadiren 2	Zaman Zaman 3	Genellikle 4	Her zaman 5
1. Okul yöneticileri, okulla ilgi kararlar verirken demokratik davranır.					
2. Okul yöneticileri, okul hakkında kararlar vermeden önce öğretmenlere danışır.					
3. Okul yöneticileri, okul hakkındaki kararları öğretmenlerin almasını sağlar.					
4. Okul yöneticileri, yapılmasını istediği bir işle ilgili personeli ikna yoluna gider (emir vermez).					
5. Okul yöneticileri, öğretmenlere görev verirken görev verilenin bu görevi almaya istekli olup-olmadığını dikkate alarak görev verir.					



## ÖZGEÇMİŞ