



## Assessment of the management skills and skills of affecting teachers of primary school directors by teachers

## İlkokul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi<sup>1</sup>

Latife Kabaklı Çimen<sup>2</sup>  
Eren Gezer<sup>3</sup>

### Abstract

In addition to many factors determining the quality of education in educational institutions, the skills of education managers to manage the institution and affect teachers are also important. This study was carried out in order to determine the management skills and skills of affecting teachers of primary school directors in line with teacher opinions. The study group consists of 367 teachers working at state primary schools in Tuzla district of Istanbul province in the 2013-2014 academic year. The study is a screening study of the relational comparison type.

The "Scale of School Principals's Teachers Affect" which was developed by Uygun (2006), "Management Skills Scale" adapted to Turkish by Şekerci (2006) and the "Personal Information Form" were used in the study in order to collect data.

The results of this study show that the management skills of school directors are perceived by teachers at a high level. While the management skills of school directors perceived by teachers do not vary by the gender, age, marital status, seniority, grades taught and educational status of the teachers, a significant difference was determined by the variable of the region of education.

### Özet

Eğitim kurumlarında eğitimin niteliğini belirleyen birçok faktörle birlikte eğitim yöneticilerinin kurum yönetimi becerileri ile öğretmenleri etkileme becerileri de önemlidir. Bu araştırma, ilkökul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerini öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma grubu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Tuzla İlçesi devlet ilkokullarında görev yapan 367 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma ilişkisel karşılaştırma türünde bir tarama çalışmasıdır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla Uygun (2006) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği", Şekerci (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan "Yönetim Becerileri Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin yönetim becerilerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığını göstermektedir. Öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okuttuğu sınıf ve eğitim durumlarına göre değişmezken; eğitim bölgesi değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemeleri becerilerinin öğretmen algısına göre orta

<sup>1</sup> Bu çalışma, Yrd. Doç. Dr. Latife KABAKLI ÇİMEN danışmanlığında hazırlanan Eren Gezer'in Ocak 2015 tarihinde kabul edilen Yüksek Lisans tezinden hazırlanmıştır

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Anabilim Dalı, İstanbul, [latife.cimen@izu.edu.tr](mailto:latife.cimen@izu.edu.tr)

<sup>3</sup> M.A., M.E.B., İstanbul, [gezer\\_eren@hotmail.com](mailto:gezer_eren@hotmail.com)

It was seen that the skills of school directors to affect teachers are at the intermediate level according to the teacher perception. While there was no significant difference between the skills of school directors to affect teachers and the gender, marital status, the grades taught and educational status of the teachers, a significant difference was found by age and seniority. It was determined that as the management skills of school directors increased their scores of affecting teachers increased and there was a significant positive relationship between them.

düzye olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme becerileri ile öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, okutulan sınıf ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmazken; yaş ve kıdeme göre anlamlı fark bulunmuştur. Yönetim becerileri arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanlarının arttığı ve aralarındaki pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü; Yönetim Becerileri; Öğretmenleri Etkileme.

**Keywords:** School Principals; Management Skills; Affect Teachers.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## GİRİŞ

Değişen dünyaya uyum sağlayabilmek için, çağın gerektirdiği her türlü bilgi ve beceriyi gelecek kuşaklara aktarma görevini okullar üstlenmiştir. Okul yönetimi, okulu çağa hazırlamada en önemli unsurdur. Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir.

Başaran (1988) yönetimi örgütte bulunan insanlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak, örgütü amaçlarına ulaştırma işi, eğitim yönetimini de toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yaşatmak süreci olarak tanımlamaktadır. Bursalıoğlu' na göre amaçlanan sonucu alabilecek biçimde oluşturulan örgütsel yapının harekete geçirilmesi, onu oluşturmak kadar önemlidir. Örgütü harekete geçirecek olan yönetimdir. Bu anlamda yönetim, “örgüt amacının gerçekleştirilmesine ilişkin eylemler bütünü” olarak tanımlanabilir. Bu eylemler, yönetim süreçleri ya da yönetim süreçlerinin öğeleri olarak adlandırılır. Genel olarak; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi örgütsel eylemler yönetim sürecinin öğeleri olarak belirtilmektedir (Aydın, 1994).

Eğitim kurumu yöneticileri yapılacak işlerin sadece teknik yanını değil aynı zamanda insanlarla verimli ve uyumlu bir şekilde birlikte nasıl çalışabileceğini bilmeleri gerekmektedir. Eğitimle ilgili mevzuat, yönetim süreç ve uygulamaları, grup dinamiği gibi konuların yanında öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim kurumlarının verimliliği ve etkinliği büyük oranda yönetici ile çalışanların etkileşim niteliği, okulun yönetim yapısı ve okuldaki ilişkiler ağıyla doğrudan ilgilidir.

Toplumu etkileyen bütün gelişme ve yenilikler okulları da etkilemektedir. Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir.

Bayrak (2011)'a göre eğitim yönetimi, alt birimi olan okul yönetimini, eğitimin politikalarına ve amaçlarına uygun olarak yaşatarak, işlerliğini etkili hale getirir. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır. Bursalıoğlu, (1982)'na göre; "okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır". Okulun lideri olarak yönetici: okuldaki tüm etkinlikleri planlayarak, iş ve işleyişi düzenleyen, problemleri çözen, eldeki tüm kaynakların kullanılmasını sağlayarak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Eğitim yönetiminin insan kaynakları yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Eğitim kurumlarının etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri için elde bulunan tüm kaynakların örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu ise doğrudan yöneticilik becerilerine dayalı bulunmaktadır.

Okul yöneticiliği kültürel, sosyolojik ve tarih temelli, geniş kapsamlı teknik bir konu ve karmaşık bir süreçtir. Modern okul yöneticiliği temel amaçlar hakkındaki belirsizliklere ve çalışanların geçmişten getirdikleri olumsuzluklara karşı sınav vermektir (Holmes, 1993; akt: Şahin, 2003). Şişman ve Turan (2002)'a göre; okul yöneticisinden bir lider olarak okulun stratejik amaçlarını, vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmesi ve örgütsel performansı en üst düzeye çıkarması beklenmektedir.

Okul yöneticisi, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine katkı sağlamak için yönetim faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmek durumundadır. Okul yöneticisi bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere, özetle yönetim becerilerine sahip olmalıdır (Kaya, 1999).

Okul müdürünün görevini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi, yönetim bilim ve sanatına uygun davranışta bulunmasına bağlıdır. "Bir okul yöneticisinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere, eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkilidir. Bu durumda okul yöneticisinin belli niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir; "1. Karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim ve denetleme adı verilen yönetim süreçlerini en iyi biçimde uygulama, 2. Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma, 3. Mevzuat konusunda uzman olma, 4. Güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi, 5. İleri görüşlü olma, 6. Zamanını tasarruflu kullanma, 7. Ana dilini düzgün konuşma, 8. Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdeleyeceğini bilme, 9. Uygurca bir söz, tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olma, 10. Görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçülere göre düzenleme özelliğine sahip olmalıdır" (Topçuoğlu, 2010: 38-39).

Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri motive etmede, kurum amaçları etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadır. Dolayısıyla okul müdürleri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdır. Bunun için de bu alanda yeterliye sahip olmaları gerekir (Akçay, 2003).

Eğitim sisteminin verimliliği okul yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Okul yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmesi ise büyük ölçüde okul yöneticisinin, yönetim ve liderlik yeterliklerine sahip olması ve bunları uygulayıp çalışanları etkileyebilmesine bağlıdır.

Hızla değişen ve gelişen dünyada gelişmeleri takip etmek, her kurumda olduğu gibi okullarda da zorunlu hale gelmiştir. Eğitimde başarının sağlanması, kalitenin yükseltilmesi, okulların belirlenen hedeflere ulaşması için çağa uygun yöneticiler seçilmeli ve yetiştirilmelidir. Okullarda yöneticilerin yönetim becerilerini ve öğretmenleri etkileme becerilerini ne derece gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi,

okulun işleyişi bakımından büyük bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri yönetim becerilerini yüksek düzeyde sergilediklerinde, öğretmenleri etkileme becerilerini geliştirdiklerinde, etkili okulun temsilcileri olarak çağın gereklerine uygun eğitim şartlarını sağlamış olacaklardır. Bu nedenlerle okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerinin ne düzeyde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve bu beceriler arasındaki ilişkinin ortaya konulması, bu araştırmanın temel problemi olarak ele alınmıştır.

## Yönetim Becerileri

İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, “yönetici” kavramından “astların işlerinden sorumlu kimse”, yani “patron” anlaşılmakta; yönetim ise “bir mevki ve bir güç” olarak kabul edilmekteydi. 1950’lerden sonra bu tanım; “Yönetim, insanların performansından sorumludur” biçimine dönüştü. Drucker’e göre bugün yönetici “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu” kişi olarak tanımlanmaktadır (Akt: Erkan, 1998).

Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücünün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken; yöneticilik, öğretim liderliği, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık olmak üzere önemli altı rol sıralanmaktadır (Töremen ve Kolay, 2003). Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri motive edebilmesi ve değerleriyle öğretmenleri yönlendirebilmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Çelik, 2003).

Yönetici, konumu gereği birlikte çalıştığı insanlarla etkileşim halindedir. Eğitim kurumunun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulması gerekmektedir (Uysal, 2001). Okul müdüründen beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1992, s. 113):

1. Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek.
2. Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek.
3. Astların örgüte uyumunu sağlamak.
4. Astlarla grup çalışması yapmak.
5. Astları yönetime katmak.
6. Örgütsel yönelik işlerde astlara danışmanlık yapmak.
7. Astların işten doyumunu yükseltmek.
8. Astlara gelişme ve yetişme imkanı sunmak.
9. Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak.
10. Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Geleneksel sınıflandırmada yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler; teknik, insan ve kavramsal yeterlilikler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Teknik yeterlilikler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir (Bursalıoğlu, 2000). İnsan yeterlilikleri, birey ve grupları anlama ve motive etme yeterlilikleri olarak kabul edilmektedir (Töremen ve Kolay 2003). Kavramsal yeterlilikler ise, okul yöneticisinin, okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulun tüm parçalarını karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Kayıkçı, 2001).

Çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen yönetici iyi bir yönetici olarak kabul edilmektedir (Werner, 1993). Quast ve Hazucha (1992)’e göre yönetim becerileri beş boyutta ve yirmi alt bölümden oluşan beceriler ifade edilebilir.

1. İnsiyatif Alma Becerileri: Dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme
2. Sorumluluk Alma İle İlgili Beceriler: Planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme,
3. Teknik Beceriler: Yazılı iletişimler, finansla ve nicelikle ilgili beceriler, işle ilgili bilgi ve teknik bilgi,
4. Nitelik Becerileri: Kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı, bilgilendirme,
5. Diğer Beceriler: Sözel iletişimler, problem analizi ve karar alma.

### Öğretmenleri Etkileme Becerileri

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011)'de etki; bir kimse, küme ya da örgütün başka bir kimse, küme ya da örgütün davranışları üzerindeki yaptırım gücü, bir kimse veya nesnenin başka bir kişi veya şey üzerindeki gücü, tesir olarak tanımlanmaktadır. Erçetin (1993)'e göre etki, başka bir insanın davranışlarını farklılaştıran herhangi bir eylemdir. Etkileme Başaran, (1996)'a göre iş göreni istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdüleme; yöneticinin astlarının etkinliklerine yön verme, onları çalışmaya sevk etme süreci (Massie, 1983); kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreç (Koçel, 1998); kişiler arası ilişkilerde gerçekleştirilen bir iletişim süreci (Erçetin, 1993) olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımların dışında etkileme yöneticilerin, astlarına emir veya diğer yollarla ne yapması gerektiğini bildirmesi (Koçel, 1998); örgütün amaçlarına ulaşma doğrultusunda astların gösterdikleri çabalara yol çizmesi ve bunları gözetim altında tutması işlemi (Kazmier, 1979) olduğu gibi astlara, görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için rehberlikte bulunma (Başaran, 1984) şeklinde de tanımlanabilir. Etki sürecinin amacı; örgütsel etkileşim ilişkilerinin düzenlemek, bu ilişkilerin amaçlara uygun bir biçimde islemesini sağlamak, örgüt üyelerinin performanslarını örgütün amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik biçiminde ifade edebilir (Tümer, 1975).

Etkileme; yöneticinin, altındaki insanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ve yön almak için aranması, onlar tarafından ihtiyaç ve amaçlarını karşılamada yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması anlamına gelmektedir. Etkileme sürecinin merkezinde, bir insanın bir başka insan ya da bir grup üzerinde yaptığı etki yatar (Werner, 1993). İnsanlar arasındaki sosyal ilişkilerin ve grup oluşumunun başlangıcından bu yana kimin kimi etkileyebileceği konusu ulusları, örgütleri, kabileleri ve tarikatları yönetenlerin ilgi alanına girmiştir. Bu açıdan ele alındığında liderliğin özünde etkileme vardır. Lider olarak nitelendirilebilecek bir yöneticinin, etrafındakileri etkileme ve bütünleştirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Aydın, 2000; Culver, 1994). Bugünün dinamik dünyasında liderlik, takipçilerin hedef ya da bir vizyona ulaşmaya yönelik davranış, değer ve inançlarını değiştirmeyi amaçlayan proaktif bir sosyal etkileme süreci olarak görülmektedir (Faeth, 2004; Owens, 2004; Robbins ve Judge, 2012). Çalışanları etkileme yeteneği, bir yöneticinin etkililiğinin önemli bir belirleyicisidir (Sheer, 2012). Başka bir ifade ile başarılı bir liderlikte ana etken, etkileme sürecini iyi yönetmektir (Agezo, 2008; Yukl ve Fable, 1990; Yukl, Seifert ve Chavez, 2008). Bu nedenle etkin bir liderin, kendisi ve takipçileri arasındaki etkileme sürecini anlaması gerekmektedir (Deluga,1988). Araştırma sonuçları, etkili liderliğin örgütsel başarı için elzem olduğunu, bireysel ve örgütsel etkililik üzerinde doğrudan etkilerinin olduğunu göstermektedir (Aydın ve Pehlivan, 2010; Furst ve Cable, 2008; Kıpnis, Schmidt, Swaffin-Smith ve Wilkinson, 1984; Klocke, 2009; Kuru, 2013; Luecke, 2007; Yukl, 2013).

Örgüt üyeleri; mesleki, psikolojik, toplumsal özellik ve niteliklerini uygun zaman ve ortam bulduklarında yavaş yavaş ortaya koymaktadırlar. Durum böyle olunca, örgütte çözülmesi gereken birçok mesleki, psikolojik, toplumsal sorun ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan etki sürecinin, örgütü sürekli sorunlarla uğratan bir yapı olmaktan kurtarıcı bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Haimann, 1978).

Yönetimsel etkinin tanımlarında dört öğenin ağırlıklı olarak vurgulandığı görülmektedir. Bunlar; gerçekleştirilecek olan amaç, bu amacı gerçekleştirmekle görevli yönetici, amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunacak olan iş görenler ve etkilemeye yol açan yöntemler olarak sıralanabilir. Bu doğrultuda etki; amaç, yönetici, yönetilen ve yöntemden meydana gelen bir sistemdir. Yönetici etkinin bütün öğeleri arasında koordinat rolünü oynamaktadır (Sarıtas, 1991).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin ve öğretmenlerin etkileme davranışlarını inceleyen bir takım çalışmalar bulunmaktadır (Aydın ve Pehlivan, 2010; Brosky, 2009; Culver, 1994; Dohlen, 2012; Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009; Jones, 1992; Kuru, 2013; Maher, 1999; Porter, Lemon ve Landry, 1989; Rogers-Backus, 2010; Wickstrom, 1981). Bununla birlikte okul müdürlerinin etkileme davranışlarının, öğretmenler üzerinde nasıl yansımalar oluşturduğunun tespit edilmesine ve etkileme süreci ile ilgili olarak daha derinlemesine inceleme yapılmasına ihtiyaç vardır. Etkileme girişimi, liderlik uygulamaları için gerekli kabul edilmekle birlikte (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980) pozitif örgütsel davranış teorisi, liderlerin olumlu yöndeki ve destekleyici nitelikteki etkileme taktiklerini kullanmaları halinde çalışanların performansının artacağını vurgulamaktadır (Moideenkutty ve Schmidt, 2011).

## Amaç

Bu çalışmanın temel amacı eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesidir. Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri ne düzeydedir?
2. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerilerinden, inisiyatif alma, sorumluluk alma, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik alt boyutları ne düzeydedir?
3. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine, okuttukları sınıflara, eğitim durumlarına, eğitim bölgelerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
4. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin etkileme becerileri ne düzeydedir?
5. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin etkileme becerilerinden yetki, uzmanlık ve kişilik alt boyutları ne düzeydedir?
6. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin etkileme becerileri öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, kıdemlerine, okuttukları sınıflara, eğitim durumlarına, eğitim bölgelerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
7. Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın modeli

Okul müdürlerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırma, var olan durumu olduğu şekliyle ortaya koymaya çalışan tarama türü bir çalışmadır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2003: 77)

## Evren ve Örneklem

İstanbul Tuzla ilçesi dört eğitim bölgesinden oluşmaktadır. Bu eğitim bölgeleri, coğrafi durum, nüfus yoğunluğu, ulaşım ve okul durumları göz önünde bulundurularak ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesi sınırları içerisinde yer alan 23 resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek büyüklükte okul ve öğretmene basit seçkisiz örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. 20 okulda görev yapan ve yansız olarak seçilen 367 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 252'si (% 68,7) kadın, 115'i (%31,3) erkektir. Öğretmenlerin 86'sı (%23,4) 21-30 yaşında, 156'sı (%42,5) 31-40 yaşında, 95'i (%25,9) 41-50 yaşında, 30'u (%8,2) 51 ve üzeri yaşta. Öğretmenlerin 60'ı (%16,3) bekar, 307'si (%83,7) evlidir. 57'si (%15,5) 1-5 yıl, 91'i (%24,8) 6-10 yıl, 163'ü (%44,4) 11-20 yıl, 56'sı (%15,3) 21 ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 99'u (%27,0) 1. sınıfı, 107'si (29,7) 2. sınıfı, 79'u (%29,5) 3. Sınıf, 82'si (%22,3) 4. Sınıf okutmaktadır. 327'si (%89,1) lisans, 40'ı (10,9) yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin 124'ü (%33,8) 1. bölgede, 60'ı (%16,3) 2. bölgede, 109'u (%29,7) 3. bölgede, 74'ü (%20,2) 4. bölgede çalışmaktadır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ile birlikte, Uygun (2006) tarafından geliştirilen **“Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği”** kullanılmıştır. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği 3 alt boyut ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, ilk on maddesi yetki yoluyla etkileme, ikinci on maddesi uzmanlık gücüyle etkileme, üçüncü on maddesi ise kişilikle etkileme davranışlarını içermektedir. Ölçek 5'li Likert tipidir. Ölçekte yer alan etkileme davranışlarının müdürler tarafından hangi sıklıkla kullanıldığını belirleyebilmek için “Her Zaman” (1), “Çoğu Zaman” (2), “Ara Sıra” (3), “Çok Nadir” (4), “Hiçbir Zaman” (5), biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışmaları Uygun (2006) tarafından yapılmış, iç tutarlık katsayısı olan Cronbach Alpha değerinin, 92 olarak hesaplandığı tespit edilmiştir.

Şekerci (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan **“Yönetim Becerileri Ölçeği”** kullanılmıştır. Ölçek, yönetim becerilerini beş alt boyut ve 34 maddede gruplandırmıştır. Bu alt boyutlar: İnsiyatif alma (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8), sorumluluk alma (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21), teknik beceriler (22, 23, 24, 25, 26), diğer beceriler (27, 28, 29, 30) ve nitelik beceriler (31,32,33,34) şeklindedir. Ölçek maddeleri geniş zaman kipli ve olumlu önermeler şeklinde hazırlanmıştır ve 5'li Likert tipi derecelendirilmiştir. Ölçeği değerlendiren kişilerin verilen önermelerin her birinde belirtilen görüşe katılma dereceleri Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Fikrim Yok (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Yönetim Becerileri Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Şekerci (2006) tarafından yapılmış, ölçeğin iç tutarlık kat sayısı olan Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları: İnsiyatif alma (0.87), sorumluluk alma (0.87), teknik yeterlikler (0.69), ve diğer beceriler (0.94) şeklindedir. Teknik yeterlikler alt boyutunun değeri diğerlerine göre biraz düşük olmakla birlikte kabul edilebilir bir düzeydedir (0.69). Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları en düşük 0.52 ve en yüksek 0.88 arasında değişmektedir.

## Verilerin Analizi

Ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Ölçeğin birinci bölümüyle ilgili verilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı alınmış, öğretmenlerin tutumlarının ve algılamalarının belirlenmesine yönelik olarak aritmetik ortalama ve standart sapma, tutumlar arasında farklılığı ortaya koyabilmek için ikili karşılaştırmalarda (Cinsiyet,

medeni durum) dağılım durumuna göre Mann Whitney U testi, ikiden fazla değişken gruplarının karşılaştırılmasında (yaş, kıdem) dağılım durumuna göre Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Yönetim ve öğretmenleri etkileme becerisi ve alt boyutlarındaki arasındaki ilişkileri tespit etmek için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı  $\alpha < 0.05$  anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

**Tablo 1. Ölçeklerin değer aralıkları**

Kesinlikle Katılmıyorum (Çok düşük)	1-1,80
Katılmıyorum (Düşük)	1,81-2,60
Kararsızım (Orta)	2,61-3,40
Katılıyorum (Yüksek)	3,41-4,20
Kesinlikle Katılıyorum (Çok Yüksek)	4,21-5,00

Ölçekte kullanılan tüm değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2. Kolmogorov-Smirnov Testi**

		Yönetim	İnisiyat if	Sorumluluk	Teknik	Diğer	Nitelik	Etkileme	Yetki	Uzmanlık	Kişilik
N		367	367	367	367	367	367	367	367	367	367
Normal Par.	Ort.	4,0307	3,7330	4,5346	3,8196	3,7997	3,7350	2,4387	2,7349	2,3689	2,2123
	Std. Sap.	,73271	,72450	,80831	,72808	,84188	,86727	,74707	,69340	,92817	,87677
Çok uç farklılıklar	Mutlak	,098	,103	,102	,148	,223	,214	,075	,066	,124	,131
	Pozitif	,051	,061	,071	,124	,131	,137	,075	,034	,124	,131
	Negatif	-,098	-,103	-,102	-,148	-,223	-,214	-,031	-,066	-,070	-,083
Test İstatistikleri		,098	,103	,102	,148	,223	,214	,075	,066	,124	,131
Güv. (2 Taraflı)		,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,001 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>	,000 <sup>e</sup>

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, ölçekte kullanılan tüm ölçeklerim p değeri 0.05’ten küçük olduğu saptanmıştır. Bu yüzden araştırmada parametrik olan analizler kullanılmıştır.

## BULGULAR

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeklerin alt boyutları ile toplam puanları için  $\bar{X}$ , ss değerleri ile farklılaşma analizleri sunulmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri düzeylerinin ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3 ‘ de verilmektedir.



**Tablo 3. Yönetim Becerileri Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri**

Boyut	N	$\bar{x}$	S
İnisiyatif alma	367	3,7330	,72450
Sorumluluk alma	367	4,5346	,80831
Teknik Beceriler	367	3,8196	,72808
Diğer Beceriler	367	3,7997	,84188
Nitelik	367	3,7350	,86727
Yönetim Becerileri Ölçeği	367	4,0307	,73271

Tablo 3’de görüldüğü öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerileri düzeyleri; örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yönetim becerileri ölçeği toplam puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,03$  standart sapması  $ss=0,73$  olarak belirlenmiştir. İnisiyatif alma alt boyutu puanlarının aritmetik ortalamasının  $\bar{x}=3,73$  standart sapması,  $ss=0,72$  olduğu, sorumluluk alma alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=4,53$  standart sapması  $ss=0,80$  olduğu, teknik beceriler alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,81$  standart sapması  $ss=0,72$  olduğu, diğer becerilerin aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,79$  standart sapması  $ss=0,84$  olduğu nitelik becerilerinin aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,73$  standart sapması  $ss=0,86$  olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Ölçek	Cinsiyet	n	Ortalama Sıralama	Mann Whitney U		
				Mann Whitney U	Z	p
İnisiyatif alma	Kadın	252	178,15	13015,5	-1,568	0,117
	Erkek	115	196,82			
Sorumluluk alma	Kadın	252	180,14	13574	-1,035	0,301
	Erkek	115	192,47			
Teknik beceriler	Kadın	252	180,37	13265	-0,983	0,325
	Erkek	115	191,97			
Diğer beceriler	Kadın	252	180,23	13015,5	-1,032	0,302
	Erkek	115	192,25			
Nitelik	Kadın	252	179,14	13575	-1,333	0,183
	Erkek	115	194,65			
Yönetim Becerileri	Kadın	252	179,26	13265	-1,267	0,205
	Erkek	115	194,38			

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda grupların ortalama sıralama arasındaki farklılık toplam ölçekte ve hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p = .117 >.05$ ;  $p = .301 >.05$ ;  $p = .325 >.05$ ;  $p = .302 >.05$ ;  $p = .183 >.05$ ;  $p = .205 >.05$ ).

**Tablo 5. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
İnisiyatif Alma	21-30 yaş	86	186,16	3,334	,343
	31-40 yaş	156	175,58		
	41-50 yaş	95	186,73		
	51 ve üzeri	30	212,95		
	Toplam	367			
Sorumluluk Alma	21-30 yaş	86	179,14	1,795	,616
	31-40 yaş	156	182,9		
	41-50 yaş	95	182,53		
	51 ve üzeri	30	208,28		
	Toplam	367			
Teknik Beceri	21-30 yaş	86	174,73	3,967	,265
	31-40 yaş	156	181,86		
	41-50 yaş	95	185,06		
	51 ve üzeri	30	218,33		
	Toplam	367			
Diğer Beceri	21-30 yaş	86	193,27	4,466	,215
	31-40 yaş	156	175,93		
	41-50 yaş	95	179,19		
	51 ve üzeri	30	214,62		
	Toplam	367			
Nitelik	21-30 yaş	86	175,65	4,365	,225
	31-40 yaş	156	181,24		
	41-50 yaş	95	184,62		
	51 ve üzeri	30	220,33		
	Toplam	367			
Yönetim Becerileri	21-30 yaş	86	179,55	3,372	,338
	31-40 yaş	156	179,19		
	41-50 yaş	95	185,56		
	51 ve üzeri	30	216,85		
	Toplam	367			

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H analizi sonrasında grupların ortalama sıralamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p = .343 > .05$ ;  $p = .616 > .05$ ;  $p = .265 > .05$ ;  $p = .215 > .05$ ;  $p = .225 > .05$ ;  $p = .338 > .05$ )

**Tablo 6. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Ölçek	Medeni Durum	n	Ortalama Sıralama	Mann Whitney U		
				Mann Whitney U	Z	P
İnisiyatif alma	Bekâr	60	181,17	9040	-,227	0,821
	Evli	307	184,55			
Sorumluluk alma	Bekâr	60	180,87	9022	-,251	0,802
	Evli	307	184,61			
Teknik beceriler	Bekâr	60	183,87	9202	-,011	0,991
	Evli	307	184,03			
Diğer beceriler	Bekâr	60	180,67	9010	-,273	0,785
	Evli	307	184,65			
Nitelik	Bekâr	60	179,94	8966,5	-332	0,740
	Evli	307	184,79			
Yönetim Becerileri	Bekâr	60	179,87	8962	-,330	0,741
	Evli	307	182,01			

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeyleri; medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda grupların ortalama sıralamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p = .821 > .05$ ;  $p = .802 > .05$ ;  $p = .991 > .05$ ;  $p = .785 > .05$ ;  $p = .740 > .05$ ;  $p = .741 > .05$ )

**Tablo 7. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Kıdem Faktörüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Kıdem	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
İnisiyatif Alma	1-5 yıl	57	190,46	,629	,890
	6-10 yıl	91	184,90		
	11-20 yıl	163	179,55		
	21 ve üzeri	56	188,91		
	Toplam	367			
Sorumluluk Alma	1-5 yıl	57	178,85	1,972	,578
	6-10 yıl	91	193,91		
	11-20 yıl	163	177,27		
	21 ve üzeri	56	192,72		
	Toplam	367			
Teknik Beceri	1-5 yıl	57	184,18	1,307	,728
	6-10 yıl	91	183,28		
	11-20 yıl	163	179,52		
	21 ve üzeri	56	198,04		
	Toplam	367			
Diğer Beceri	1-5 yıl	57	189,34	1,669	,644
	6-10 yıl	91	186,55		
	11-20 yıl	163	176,80		
	21 ve üzeri	56	195,36		
	Toplam	367			

Nitelik	1-5 yıl	57	173,02	2,027	,567
	6-10 yıl	91	184,93		
	11-20 yıl	163	181,88		
	21 ve üzeri	56	199,84		
	Toplam	367			
Yönetim Becerileri	1-5 yıl	57	182,40	,984	,805
	6-10 yıl	91	187,10		
	11-20 yıl	163	179,19		
	21 ve üzeri	56	194,58		
	Toplam	367	190,46		

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonrasında grupların ortalama sıralamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p = .890 > .05$ ;  $p = .578 > .05$ ;  $p = .728 > .05$ ;  $p = .644 > .05$ ;  $p = .567 > .05$ ;  $p = .805 > .05$ )

**Tablo 8. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Sınıf Değişkeni Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Sınıf	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
İnisiyatif Alma	1. sınıf	99	193,13	1,585	,663
	2. sınıf	107	176,09		
	3. sınıf	79	187,87		
	4. sınıf	82	179,57		
	Toplam	367			
Sorumluluk Alma	1. sınıf	99	189,62	,537	,911
	2. sınıf	107	179,49		
	3. sınıf	79	185,63		
	4. sınıf	82	181,54		
	Toplam	367			
Teknik Beceri	1. sınıf	99	184,73	,260	,967
	2. sınıf	107	179,79		
	3. sınıf	79	186,68		
	4. sınıf	82	186,04		
	Toplam	367			
Diğer Beceri	1. sınıf	99	184,61	,299	,960
	2. sınıf	107	180,82		
	3. sınıf	79	188,95		
	4. sınıf	82	182,65		
	Toplam	367			
Nitelik	1. sınıf	99	186,31	1,011	,799
	2. sınıf	107	176,80		
	3. sınıf	79	191,73		
	4. sınıf	82	183,15		
	Toplam	367			
Yönetim Becerileri	1. sınıf	99	188,05	,602	,896

2. sınıf	107	178,52
3. sınıf	79	188,49
4. sınıf	82	181,93
Toplam	367	

Öğretmenlerin, okutulan sınıf değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonrasında grupların ortalama sıralamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p = .663 > .05$ ;  $p = .911 > .05$ ;  $p = .967 > .05$ ;  $p = .960 > .05$ ;  $p = .799 > .05$ ;  $p = .896 > .05$ )

**Tablo 9. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Ölçek	Eğitim Durumu	n	Ortalama Sıralama	Mann Whitney U		
				Mann Whitney U	Z	p
İnisiyatif alma	Lisans	327	184,36	6421	-,118	0,851
	Yüksek Lisans	40	181,03			
Sorumluluk alma	Lisans	327	182,89	6177,5	-,574	0,566
	Yüksek Lisans	40	193,06			
Teknik beceriler	Lisans	327	184,89	6250	-,463	0,643
	Yüksek Lisans	40	176,75			
Diğer beceriler	Lisans	327	183,48	6370,5	-,274	0,784
	Yüksek Lisans	40	188,24			
Nitelik	Lisans	327	182,22	5958	-,941	0,347
	Yüksek Lisans	40	198,55			
Yönetim Becerileri	Lisans	327	183,61	6413	-,201	0,841
	Yüksek Lisans	40	187,17			

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda grupların ortalama sıralamaları arasında toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p = .851 > .05$ ;  $p = .566 > .05$ ;  $p = .643 > .05$ ;  $p = .784 > .05$ ;  $p = .347 > .05$ ;  $p = .841 > .05$ )

**Tablo 10. Okul Müdürlerinin Yönetim Becerilerini Algılama Düzeylerinin Eğitim Bölgesi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Bölge	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
İnisiyatif Alma	1. Bölge	124	169,12	16,902	,001
	2. Bölge	60	148,54		
	3. Bölge	109	206,00		
	4. Bölge	74	205,29		
	Toplam	367			

Sorumluluk Alma	1. Bölge	124	165,65		
	2. Bölge	60	148,12		
	3. Bölge	109	208,36	20,183	,000
	4. Bölge	74	207,95		
	Toplam	367			
	Teknik Beceri	1. Bölge	124	167,67	
2. Bölge		60	166,13		
3. Bölge		109	194,80	10,452	,015
4. Bölge		74	209,95		
Toplam		367			
Diğer Beceri		1. Bölge	124	170,61	
	2. Bölge	60	159,98		
	3. Bölge	109	205,33	10,691	,014
	4. Bölge	74	194,48		
	Toplam	367			
	Nitelik	1. Bölge	124	169,91	
2. Bölge		60	158,77		
3. Bölge		109	198,92	11,484	,009
4. Bölge		74	206,09		
Toplam		367			
Yönetim Becerileri		1. Bölge	124	167,63	
	2. Bölge	60	150,23		
	3. Bölge	109	204,65	17,089	,001
	4. Bölge	74	208,39		
	Toplam	367			

Öğretmenlerin eğitim bölgesi değişkenine göre okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Krusal Wallis

H1 analizi sonrasında grupların ortalama sıralamaları arasında yönetim beceri boyutu ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p = .001 > .05$ ;  $p = .000 > .05$ ;  $p = .015 > .05$ ;  $p = .014 > .05$ ;  $p = .009 > .05$ ;  $p = .001 > .05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Eğitim bölgelerine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonucunda, toplam ölçek ve diğer alt boyutlarda söz konusu farklılığın 1. bölge ve 2. bölge ile 3. ve 4. bölgeler arasında 3. ve 4. bölge lehine anlamlı farklılık görülmüştür. 3. ve 4. bölgede çalışanlar diğer bölgelerde çalışanlara göre yöneticileri daha olumlu değerlendirmektedirler.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerin etkileme düzeylerinin aritmetik ortalama ve standart sapma tablo 11' de verilmektedir.

**Tablo 11. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Değerleri**

Boyut	N	$\bar{x}$	S
Yetkiyle Etkileme	367	2,7349	,69340
Uzmanlıkla Etkileme	367	2,3689	,92817
Kişilikle Etkileme	367	2,2123	,87677
Etkileme Toplamı	367	2,4387	,74707

Tablo 11' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ölçeğinin aritmetik ortalaması  $\bar{x}=2,43$  standart sapması  $ss=0,74$ ; yetki yoluyla etkileme alt boyutu puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=2,73$  standart sapması  $ss= 0,69$ ; Uzmanlık gücüyle etkileme alt boyutu puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=2,36$  standart sapması  $ss=0,92$ ; Kişilik yoluyla etkilemesi puanlarının aritmetik ortalaması  $\bar{x}=2,21$  standart sapması  $ss= 0,87$ ; olarak belirlenmiştir. Bu durum okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Cinsiyet Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Ölçek	Cinsiyet	n	Ortalama Sıralama	Mann Whitney U		
				Mann Whitney U	Z	p
Yetkiyle Etkileme	Kadın	252	183,04	14247	-,258	0,796
	Erkek	115	186,11			
Uzmanlıkla Etkileme	Kadın	252	186,71	13806	-,726	0,468
	Erkek	115	178,06			
Kişilikle Etkileme	Kadın	252	184,32	14409,5	-,086	0,932
	Erkek	115	183,3			
Etkileme Toplamı	Kadın	252	184,9	14263,5	-,240	0,801
	Erkek	115	182,03			

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinin ortalama sıralamaları sonucunda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta grupların ortalama sıralamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=.796 > .05$ ;  $p=.468 > .05$ ;  $p=.932 > .05$ ;  $p=.810 > .05$ ).

**Tablo 13. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Yaş Faktörüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
Yetkiyle Etkileme	21-30 yaş	86	188,17	10,029	,018
	31-40 yaş	156	199,59		
	41-50 yaş	95	156,94		
	51 ve üzeri	30	145,02		
	Toplam	367			
Uzmanlıkla Etkileme	21-30 yaş	86	187,90	3,161	,368
	31-40 yaş	156	189,79		
	41-50 yaş	95	180,58		
	51 ve üzeri	30	153,55		
	Toplam	367			
Kişilikle Etkileme	21-30 yaş	86	191,04	3,359	,340
	31-40 yaş	156	190,29		
	41-50 yaş	95	175,52		
	51 ve üzeri	30	157,98		
	Toplam	367			
Etkileme Toplamı	21-30 yaş	86	187,80	5,575	,134
	31-40 yaş	156	194,44		
	41-50 yaş	95	174,28		
	51 ve üzeri	30	149,60		
	Toplam	367	188,17		

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonrasında grupların ortalama sıralamaları arasındaki farklılık yetki alt boyutunda anlamlı bulunurken ( $p = .18 < .05$ ) diğerlerinde anlamlı bulunmamıştır ( $p = ,368 > .05$ ;  $p = ,340 > .05$ ;  $p = ,134 > .05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda, söz konusu farklılığın 31-40 yaşla 51 ve üzeri yaş grubu arasında 31-40 yaş grubu lehine anlamlı farklılık görülmüştür. 31-40 yaş grubunun okul müdürlerini yetkisiyle etkileme gücünü daha fazla kullandığını düşünmektedirler.

**Tablo 14. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Medeni Durum Faktörüne Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Ölçek	Medeni Durum	n	Ortalama Sıralama	Mann Whitney U		
				Mann Whitney U	Z	P
Yetkiyle Etkileme	Kadın	252	201,18	8179	-1,373	0,170
	Erkek	115	180,64			
Uzmanlıkla Etkileme	Kadın	252	192,74	8685,5	-,699	0,485
	Erkek	115	182,29			
Kişilikle Etkileme	Kadın	252	193,53	8638,5	-,763	0,446
	Erkek	115	182,14			
Etkileme Toplamı	Kadın	252	195,63	8512	-,929	0,353
	Erkek	115	181,73			



Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinin ortalama sıralamaları sonucunda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta grupların ortalama sıralamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=.170 >.05$ ;  $p=.485 >.05$ ;  $p=.446 >.05$ ;  $p=.353 >.05$ ).

**Tablo 15. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Kıdem Faktörüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Kıdem	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
Yetkiyle Etkileme	1-5 yıl	57	167,69	6,604	,086
	6-10 yıl	91	194,36		
	11-20 yıl	163	192,73		
	21 ve üzeri	56	158,36		
	Toplam	367			
Uzmanlıkla Etkileme	1-5 yıl	57	178,46	2,086	,555
	6-10 yıl	91	190,12		
	11-20 yıl	163	188,21		
	21 ve üzeri	56	167,44		
	Toplam	367			
Kişilikle Etkileme	1-5 yıl	57	171,00	2,880	,410
	6-10 yıl	91	198,36		
	11-20 yıl	163	183,34		
	21 ve üzeri	56	175,82		
	Toplam	367			
Etkileme Toplam	1-5 yıl	57	170,61	3,835	,380
	6-10 yıl	91	195,13		
	11-20 yıl	163	188,65		
	21 ve üzeri	56	166,01		
	Toplam	367			

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonrasında grupların ortalama sıralamalar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=.086 >.05$ ;  $p=.555 >.05$ ;  $p=.410 >.05$ ;  $p=.380 >.05$ ).

**Tablo 16. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Sınıf Faktörüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Kıdem	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
Yetkiyle Etkileme	1. sınıf	99	194,06	2,946	,400
	2. sınıf	107	185,18		
	3. sınıf	79	167,16		
	4. sınıf	82	186,54		
	Toplam	367			
Uzmanlıkla Etkileme	1. sınıf	99	184,80	1,548	,671
	2. sınıf	107	190,38		
	3. sınıf	79	171,51		

	4. sınıf	82	186,75		
	Toplam	367			
Kişilikle Etkileme	1. sınıf	99	188,15		
	2. sınıf	107	191,22		
	3. sınıf	79	168,77	2,290	,514
	4. sınıf	82	184,25		
	Toplam	367			
Etkileme Toplam	1. sınıf	99	190,08		
	2. sınıf	107	188,71		
	3. sınıf	79	169,65	1,983	,576
	4. sınıf	82	184,33		
	Toplam	367			

Öğretmenlerin okuttukları okutulan sınıf değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonrasında grupların ortalama sıralamalar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=.400 >.05$ ;  $p=,671 >.05$ ;  $p=,514 >.05$ ;  $p=,576 >.05$ ).

**Tablo 17. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Ölçek	Eğitim Durumu	n	Ortalama Sıralama	Mann Whitney U		
				Mann Whitney U	Z	p
Yetkiyle Etkileme	Lisans	327	181,55	5737,5	-1,268	0,205
	Yüksek Lisans	40	204,06			
Uzmanlıkla Etkileme	Lisans	327	186,07	5862,5	-1,071	0,284
	Yüksek Lisans	40	167,06			
Kişilikle Etkileme	Lisans	327	185,85	5933,5	-,961	0,337
	Yüksek Lisans	40	168,84			
Etkileme Toplamı	Lisans	327	184,79	6282	-,407	0,684
	Yüksek Lisans	40	177,55			

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinin ortalama sıralamaları sonucunda anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda toplam ölçek ve hiçbir alt boyutta grupların ortalama sıralamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p=.205 >.05$ ;  $p=,284 >.05$ ;  $p=,337 >.05$ ;  $p=,684 >.05$ ).

**Tablo 18. Okul Müdürlerinin Etkileme Düzeylerinin Eğitim Bölgesi Faktörüne Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

	Bölge	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare	P
Yetkiyle Etkileme	1. Bölge	124	185,00		
	2. Bölge	60	225,90		
	3. Bölge	109	168,24	12,819	,005
	4. Bölge	74	171,57		
	Total	367			

Uzmanlıkla Etkileme	1. Bölge	124	200,88	10,453	,015
	2. Bölge	60	202,16		
	3. Bölge	109	161,58		
	4. Bölge	74	174,01		
	Total	367			
Kişilikle Etkileme	1. Bölge	124	201,02	6,932	,074
	2. Bölge	60	192,03		
	3. Bölge	109	167,85		
	4. Bölge	74	172,76		
	Total	367			
Etkileme Toplam	1. Bölge	124	198,77	10,074	,018
	2. Bölge	60	205,98		
	3. Bölge	109	163,41		
	4. Bölge	74	171,75		
	Total	367			

Öğretmen eğitim bölgesi değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonrasında grupların ortalama sıralamaları arasındaki farklılık tüm alt boyutlarda ve toplam ölçekte anlamlı bulunmuştur ( $p=.005 < .05$ ;  $p=.015 < .05$ ;  $p=.074 < .05$ ;  $p=.018 < .05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Mann Whitney U testi sonucunda, söz konusu farklılığın yetki alt boyutunda ve toplam ölçekte 2. bölgedekiler 3 ve 4. bölgede çalışanlarla anlamlı farklılaşmakta ve 2. bölgedekiler okul müdürlerini yetki yoluyla etkileme gücünü kullandıklarını düşünmektedirler. Uzmanlık alt boyutunda ise 1. bölgedekiler 3 ve 4. bölge ile farklılaşmakta ve uzmanlık gücünü okul müdürlerinin daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Kişilik alt boyutunda ise 1. bölgedekiler 3 ve 4. bölge ile farklılaşmakta ve kişilik gücünün tıpkı uzmanlık gücünde olduğu gibi okul müdürlerinin daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Araştırmanın bir sonraki aşamasında, iki ölçek arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 19' da verilmektedir.

**Tablo 19. Yönetim Becerileri Ölçeği Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları**

Ölçekler	N	r	P
Yönetim Becerileri Ölçeği - Etkileme Ölçeği	367	,742**	,000

Tablo 19' da görüldüğü üzere, yönetim becerileri ölçeği ile okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme ölçeği arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda  $N= 367$ ,  $r = ,742^{**}$ ,  $P=,000$  puanlar arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin etkileme güçleri ile yönetim becerileri arasında pozitif güçlü anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim becerileri arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme puanları da artmaktadır.

**Tablo 20. Yönetim Becerileri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Etkileme	
	Gücü (r)	P
İnisiyatif	0,681	,000
Sorumluluk	0,700	,000
Teknik	0,666	,000
Diğer	0.683	,000
Nitelik	0,705	,000

Tablo 20’de de görüldüğü üzere, etkileme gücü ile yönetim becerilerinin alt boyutları olan “İnisiyatif”, “Sorumluluk”, “Teknik”, “Diğer” ve “Nitelik” değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda etkileme gücü ile yönetim becerilerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin etkileme güçleri ile yönetim becerilerinin alt boyutları arasında 0.666 ile 0.705 arasında değişen pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişkiler vardır.

**Tablo 21. Etkileme Gücü Ölçeğinin Alt Boyutlarının Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Yönetim Becerileri	
	(r)	P
Yetkiyle Etkileme	0,758	,000
Uzmanlıkla Etkileme	0,719	,000
Kişilikle Etkileme	0,742	,000

Tablo 21’de de görüldüğü üzere, yönetim beceri ile etkileme gücünün alt boyutları olan “Yetkiyle Etkileme”, “Uzmanlıkla Etkileme”, ve “Kişilikle Etkileme” değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Spearman korelasyon analizi sonucunda yönetim becerileri ile etkileme gücünün alt boyutları arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Öğretmenlerin etkileme güçleri ile yönetim becerilerinin alt boyutları arasında 0.719 ile 0.758 arasında değişen pozitif yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkiler vardır.

### Sonuç Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma ile okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarabilmek amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin ise düşük düzeyde olduğu, görülmektedir. Bu bulgulara göre okul müdürlerinin, gittikçe karmaşıklaşan okul yönetimi süreçlerinde beceri alanlarının iyi analiz edilmesi, müdürlerin inisiyatif alma, sorumluluk alma, teknik beceriler, diğer beceriler ve nitelik becerileri konularında öğretmen görüşlerini göz önünde bulundurmalarının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Şekerci (2006), Akdoğan (2009), Şahin ve diğerleri (2011) Mangaltepe

(2012), Öztürk (2012) ve Gülyüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bulgularımızı desteklediği görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmen algılarına göre cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, okutulan sınıf ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer sonuçlar Ergün, (1996); Tan (1979); Yarba (2003); Arlı (2007); Akdoğan (2009); Titrek ve Zafer (2009); Mangaltepe (2012) ve Gülyüz (2014) tarafından elde edilen sonuçlar ile aynı olduğu görülmüştür.

Mangaltepe (2012) bu bulguyu destekler nitelikte ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim becerilerini gösterme düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark göstermediği kıdem ve yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterdiğini belirlemiştir. Şahın ve diğerleri (2011)'nin çalışmaları ise, okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim becerilerini, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre fark göstermemesi, kadın ve erkek öğretmenlerin benzer düşüncelere sahip olduğunun, öğretmenlik mesleğinde cinsiyet farkının önem taşımadığının ve mesleki rollerin cinsiyete bağlı olarak değişmediğinin göstergesi olabilir.

Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin yönetim becerileri öğretmen algılarına göre öğretmenlerin çalıştıkları eğitim bölgesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1. bölge ve 2. bölge ile 3. ve 4. bölgeler arasında 3. ve 4. bölge lehine anlamlı farklılık görülmüştür. 3. ve 4. bölgede çalışanlar diğer bölgelerde çalışanlara göre yöneticilerini daha olumlu değerlendirmektedir.

Tuzla İlçesindeki eğitim bölgeleri öncelikle coğrafi konuma göre belirlenmiştir. 1. ve 2. bölgedeki okullar ilçe merkezinde bulunurken; 3. ve 4. bölgedeki okullar merkeze daha uzaktır. 1. ve 2. eğitim bölgesinde bulunan okullardaki öğrenci ve velilerin sosyo-ekonomik durumu genellikle, 3. ve 4. eğitim bölgesindeki öğrenci ve velilerin sosyo-ekonomik durumuna göre daha yüksektir. 1. ve 2. eğitim bölgesindeki okullara ulaşım, 3. ve 4. eğitim bölgesindeki okullara göre daha kolaydır. 1. ve 2. eğitim bölgesindeki çalışan öğretmenlerin yaşları genellikle, 3. ve 4. eğitim bölgesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Ancak 1. ve 2. eğitim bölgesinde çalışan öğretmenlerin aldığı yıllık hizmet puanı, 3. ve 4. bölgede çalışan öğretmenlere göre daha düşüktür. 1. ve 2. bölgede bulunan öğrenci velilerinin genellikle eğitim konusunda daha bilinçli olduğu kabul edilmektedir. Daha zor şartlarda çalışan genç öğretmenlerin yöneticilerini daha olumlu olarak değerlendirdiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin eğitim durumları, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark göstermemektedir. Mangaltepe (2012) çalışması bulgularımızı desteklemektedir. Eğitim durumu değişkeninin, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim becerilerine ilişkin algısında bir etkisinin olmadığı, öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin benzer yönetim beceri davranışları sergilediği söylenebilir. Sekerci (2006) yöneticilerin yönetim becerileri boyutlarından sorumluluk alma yapısı ile ilgili becerilerde, öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre farklı düşündüklerini tespit etmiştir. Uygun (2006)'nın çalışmasında öğretmenlerin eğitim durumu, okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışlarından kişilik gücü alt boyutunda anlamlı fark gösterirken, Titrek ve Zafer (2009)'in çalışması uzmanlık gücü alt boyutunda anlamlı fark göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. İyidoğan (2008), Ertopçu (2000) ve Uygun (2006)'un çalışma sonuçları bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre: okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemeleri öğretmen algılarına göre cinsiyet, medeni durum, okutulan sınıf ve eğitim durumlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tan (1979), Ergün, (1996), Sekerci (2006) ve Mangaltepe (2012) etkili yönetimle ilişkilendirilen niteliklerin cinsiyetle ilişkili olmadığını tespit etmişlerdir. Uygun (2006) ise okul müdürlerinin yetki, uzmanlık ve kişilik değişkenlerinde, öğretmenlerin kıdem ve öğretmenliğe temel eğitimlerine göre etkileme düzeylerinde, anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre uzmanlık ile etkilemede bayan öğretmenleri etkileme düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemiştir.

Araştırma bulgularına göre: okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemeleri öğretmen algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 31-40 yaşla 51 ve üzeri yaş grubu arasında 31-40 yaş grubu lehine anlamlı farklılık görülmüştür. 31-40 yaş grubu okul müdürlerini yetkisiyle etkileme gücünü daha fazla kullandığını düşünmektedir.

Araştırma bulgularına göre: okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemeleri öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim bölgesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılık yetki alt boyutunda ve toplam ölçekte 2. bölgedekiler 3 ve 4. Bölgede çalışanlarla anlamlı farklılaşmakta ve 2. Bölgedekiler okul müdürlerini yetki yoluyla etkileme gücünü kullandıklarını düşünmektedirler. Uzmanlık alt boyutunda ise 1. Bölgedekiler 3 ve 4. Bölge ile farklılaşmakta ve uzmanlık gücünü okul müdürlerinin daha fazla kullandığını düşünmektedirler. Kişilik alt boyutunda ise 1. Bölgedekiler 3 ve 4. Bölge ile farklılaşmakta ve kişilik gücünün tıpkı uzmanlık gücünde olduğu gibi okul müdürlerinin daha fazla kullandığını düşünmektedirler.

Şekerci (2006) okulun bulunduğu yerleşim yerine dayalı anlamlı farklılık göstermektedir. Bu becerilerin, okulun bulunduğu yerleşim merkezinin sunmuş olduğu sosyal imkânlarla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bütün yerleşim merkezlerinde öğretime alternatif ve yarışma ortamını destekleyen özel öğretim kurumları bulunmamaktadır. Ayrıca il merkezi ve ilçe merkezindeki okulların sayısı daha fazla olduğu için okullar arasında öğretim odaklı bir yarış da her zaman söz konusu olmaktadır. Öğretim odaklılık veli ve öğrencilerin okul çevresinin beklentileri ile de ilişkilidir.

Araştırma bulguları; okul müdürlerinin yönetim becerileri arttıkça öğretmenleri etkileme becerilerinin de arttığını göstermektedir. Şekerci (2006)'nin ve Mangaltepe (2012)'nin bulguları bizim bulgularımızı desteklemektedir. Yönetim becerilerinin yüksek düzeyde sergilenmesi okulların etkili işleyişinin sağlanacağını göstergesi olarak kabul edilebilir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemelerinin öğretmen algısına göre orta düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu durum okul müdürlerinin etkileme güçlerinin düşük olduğu anlamına gelmektedir. Okul müdürleri gerek yetki, gerek uzmanlık gerekse kişilik özelliklerini kullanarak etkileme özelliklerini geliştirmek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Okul müdürlerin hizmet içi eğitimlere katılmaları öğretmenlerle sürekli iletişimde bulunmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E. (2008). *Sınıf Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1836 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 954.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi* s.157, Kış/2003.
- Akdoğan, M. (2009). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi* (Bağcılar örneği) Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydoğan, İ. (2008). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri*. Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 25, Sayfa 33-51.
- Balcı, A. (2006). *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı* Eğitimciler Birliği Sendikası [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr), s. 249-266.
- Bayrak, C. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2231 Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1230.
- Cantekin, A. (2003). *Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Kara Harp Okulu, Ankara.
- Ceylan, D. (1997). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Tutumları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, H. (1997). *Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya; İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün, S. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin Okul Yönetiminde Kadınların ve Erkeklerin Yeteneklerine İlişkin Tutumları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 227: 24-29.
- Ertopçu, N. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin örgütleme becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 196-205.
- Güleryüz, F. (2014). *Bayrampaşa ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin yöneticilik becerilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaşıkçı, B ve Doğan, C. (2016). *Öğretmen Ve Müdür Yardımcısı Görüşlerine Göre İlkokul Müdürlerinin Yönetim Becerileri (Sultangaçi Örneği)*, Ekev Akademi Dergisi Yıl: 20 Sayı: 65 (Kış 2016)
- Kuru, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi (Yayınlanmamış doktora tezi)*. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri ile Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Şahin, İ, Beycioglu, K, ve Fırat, N. (2011). Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Yönetim Becerilerinin Okul Müdürleri İçin Önem Dereceleri. İzmir: *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:30
- Şekerci, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Şişman, M. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Uygun, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Tan, M. (1979). *Kadın: Ekonomik Yaşam ve Eğitim*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Titrek, O. ve Zafer, Z. (2009). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60): 657-674.

Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Yarba, M. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

### Extended English Abstract

Schools have taken the mission of transferring all kinds of knowledge and skills required by the age to future generations in order to adapt to the changing world. School management is the most important element in preparing school to the age. Nowadays, major social changes take place in parallel with economic and technological developments and the age we live in is called "Information Age". These rapid developments and changes require schools to be more creative, effective and capable of responding to the needs.

Managers of educational institutions must know not only technical aspects of the works to be done but also how to work together with people efficiently and harmoniously. They are required to have information about subjects such as the curriculum content, program evaluation and development, along with such topics as legislation on education, management processes and applications, and group dynamics (Şişman and Turan, 2004). The efficiency and effectiveness of educational institutions are directly related to the quality of the interaction between manager and employees to a large extent, management structure of the school, and the network of relations in the school.

School management is a cultural, sociological, and history-based, comprehensive technical topic and a complex process. Modern school management passes a test against uncertainties about fundamental goals and negativities brought by employees from the past (Holmes, 1993; Quoted by: Şahin, 2003). According to Şişman and Turan (2002), school manager, as a leader, is expected to achieve strategic goals, vision, and mission of the school and to increase organizational performance to the highest level.

Starting, sustaining, and maintaining actions in schools are under the primary responsibility of the school principal. School principals must use their influence on motivating teachers, unifying them around institutional objectives, ensuring their commitment to the school, and improving the educational process. The principal also has to demonstrate behaviors related to different ways of influencing the teachers. Thus, school principals must know the importance of influencing, ways of influencing, and behaviors related to these ways and must apply these in schools. For this reason, they must have competence in this area (Akçay, 2003).

The manager that increases the performance of employees and supports the development of the study group is considered to be a good manager, and management skills are expressed as the skills consisting of five main dimensions and twenty subsections, which are: **initiative-taking skills** (listening, human relations, conflict management, and motivating employees), **skills related to taking responsibility** (planning, being organized, being personally organized and time management, giving information, leadership style and influencing people, delegation, and control), **technical skills** (written communication, skills related to finance and quantity, information related to business and technical information), and **quality skills** (personal motivation, qualitative work, student achievement, informing and other skills, verbal communication, problem analysis and decision making).

Influence means acceptance of the manager by the employees, looking for him/her for guidance and taking a path, and perception of him/her as someone who can help employees to fulfill their



needs and objectives. At the center of the influence process, there is the impact of a person on another person or group. The ability to influence employees is considered to be an important determinant of manager's effectiveness and successful leadership focuses on the necessity to manage the influence process well.

### **Purpose**

The purpose of this study is to determine how the skills of education managers to manage and affect teachers are evaluated by teachers. Is there any significant relation between management and influence skills of primary school principals according to the teacher's perception?

**Method:** This study which aims to evaluate the skills of school principals in managing and influencing teachers is a study of the survey type trying to present the existing situation as it is. Teachers working in 23 public primary schools in Tuzla district of Istanbul province during the 2013-2014 academic year constitute the study population. 367 teachers working in these schools which were selected by the simple random sampling method constitute the study sampling. In this study, the personal information form developed by the researcher as a data collection tool and the "Teacher's Influence Scale from School Principals" developed by Uygun (2006) and the "Management Skills Scale" adapted by Şekerci into Turkish (2006) were used.

**Results:** The results of this study show that management skills of school principals are highly perceived by teachers. According to the perception of teachers, management skills of school principals significantly differ depending on the variable of education area, while they do not change according to the teachers' gender, age, marital status, seniority, the class they teach, and educational background.

According to the perception of teachers, influence skills of school principals are observed to be at the medium level. While school principals' skills of influencing teachers significantly differ depending on the age and seniority, they do not differ significantly according to the teachers' gender, marital status, the class they teach, and educational background. It has been determined that school principals' points of influencing teachers increase as their management skills increase and there is a significant positive correlation between them.

### **Conclusion:**

The results of this study show that management skills of school principals are highly perceived by teachers. This is a positive situation for the Ministry of National Education and education management. In order to continue it in an effective way, continuous education support to school principals should be provided.

It was determined that, according to the perception of teachers, school principals' skills of influencing teachers are at the medium level. This means that influence skills of school principals should be further improved and used effectively. School principals should make an effort to improve their influence skills by using their authority, expertise, and personal traits if needed. At the same time, the Ministry of National Education should provide the support required. For this purpose, in-service training programs for school principals and ensuring participation of principals in these programs can be recommended with teachers.