

## Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme Durumlarının Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi

Mehmet Fırat<sup>1</sup>, Yunus Duran<sup>2</sup>, Mehmet Semih Turan<sup>3</sup>, Ahmet Halim Turan<sup>4</sup>

DOI 10.5281/zenodo.7550062

### Özet

Yapılan araştırmada öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Adıyaman ilinde bulunan okullardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden "Kolayda Örnekleme" yöntemi ile belirlenen 284 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için iki ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi öğretmenlerin kişisel bilgilerini öğrenmek için "Kişisel Bilgi Formu", ikincisi ise "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği" dir. Araştırma için toplanan veriler SPSS 25. Paket programına işlenmiştir. Veriler SPSS 25.0 programına işlendikten sonra verilerin normal dağılım özelliklerine bakılmış ve araştırma için toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri göz önünde bulundurularak veriler "ortalama", "standart sapma", "Bağımsız Örneklemler t-Testi" ve "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" testleri ile analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetici, Okul, Öğretmen, Öğretmenleri Etkileme.

### Examining the Influence of the Administrators on the Teachers According to the Opinions of the Teachers

#### Abstract

In the study, it was aimed to determine the influence of school administrators on teachers according to the opinions of their teachers. Survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The universe of the research consists of teachers in schools in Adıyaman. The sample of the study is to create 284 teachers from the population determined by the "Easy Sampling" method. Two separate data collection tools were used to collect data in the study. The first is the "Personal Information Form" to learn the personal information of the teachers, and the second is the "Scale of Influencing the Teachers of School Principals". The data collected for the research were processed into the SPSS 25. Package program. After the data were processed into the SPSS 25.0 program, the normal distribution characteristics of the data were checked and it was determined that the data collected for the study showed normal distribution. Parametric tests were used in the analysis of normally distributed data. Considering the sub-problems of the research, the data were analyzed with "mean", "standard deviation", "Independent Samples t-Test" and "One Way Analysis of Variance (ANOVA)" tests. In the study, it was determined that the school administrators' ability to influence teachers was high according to the opinions of the teachers. In addition, in the study, it was concluded that the views of teachers differed significantly according to the variable of professional seniority and did not show a significant difference according to the variables of educational status.

**Keywords:** Administrator, School, Teacher, Influencing Teachers.

<sup>1</sup>Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [mfirat02@hotmail.com](mailto:mfirat02@hotmail.com); Orcid No: 0000-0002-4194-7108

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [yunusseh@gmail.com](mailto:yunusseh@gmail.com); Orcid No: 0000-0002-2766-2333

<sup>3</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [msemihturan@hotmail.com](mailto:msemihturan@hotmail.com); Orcid No: 0000-0002-7519-0967

<sup>4</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, [ahmethalimturan@hotmail.com](mailto:ahmethalimturan@hotmail.com); Orcid No: 0000-0002-3929-5657

## Giriş

Geçmişten günümüze insanlığı doğa kanunları içinde yaşam mücadelesi vermiştir. Yönetim, insanların bir toplum olarak yaşadığı ve çalıştığı her yerde her zaman var olmuştur. Yönetim, insanlık tarihinde uzun, meşakkatli ve kanlı bir savaşın konusu olmuştur (Genç, 1997). Başaran'a (2000) göre ilk yönetim göstergeleri, ilkel toplumların kendilerini korumak için kazdıkları hendekler ve duvarlardır. Birlikte süreklilik avlanır ve beslenir. Bu yapılar doğanın yok edilmesinden korumak için dayanışma içerisinde yapılanlardır. Bunu başarmak için yönetim, insanların bir arada yaşamasıyla başlamıştır. Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar yönetilen ve yöneten olmuştur (Bursalıoğlu, 2005).

Yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi, yönetimin tanımı üzerinde anlaşılacak bir tanım olmadığı görünmekte olduğu gibi yönetim bağlamında literatürde yapılan tanımlar farklılık göstermektedir. Bu sebeple liderlik kavramı farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, pedagoglar ve diğer pozitif araştırmacılar liderliği kendi bakış açılarından tanımlamışlardır. Örneğin yönetim sosyologlara göre bir sınıf ve statü sistemi (Dinçer ve Fidan, 1996), siyaset biliminde otoriter bir sistem (Can, 2005), eğitimciler için ise eğitim sisteminin ve bu sistemi oluşturan kurumların bilimsel bilgiye göre yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1999).

En eski ve en yeni sanat bilimi olarak nitelendirilen yönetim bilimi ile ilgili her şey henüz tam olarak anlaşılabilen bir süreçtir. Yönetim evrensel bir süreçtir, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişen bir bilimdir (Genç, 2004). Yönetimi zaman içinde gerçekleşen bir süreç olarak gören düşünürlere göre; bir grup insanı önceden belirlenmiş hedeflere yönlendirmek ve aralarında işbirliği yaparak koordinasyonu sağlamak için gösterilen tüm çabaları içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2002). Yönetim, belirli işlevler ve süreç gibi işlevler; sanat olarak, uygulama olarak, bilim olarak sistematik ve bilimsel bir bilgi topluluğunu ifade eder (Mucuk, 2005). Yönetim, yönetilen topluluğun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşılmasından sorumlu bir araçtır. Yönetim, kurum veya kuruluşun türü ne olursa olsun, yönetim görevinin yerine getirilmesinde yer alan adımlar her zaman aynıdır. Bu nedenle yönetim evrensel bir süreçtir (Akat ve Budak, 1994).

Yönetim, insanların ortak girişime entegrasyonu ile ilgilendiği için kültürle derinden ilgilidir. Liderler için en büyük sorunlardan biri geleneklerinin, tarihlerinin ve kültürlerinin liderlik için yapı taşları olarak kullanılabilir yönlerini bulmaktır (Özden, 1998).

Yönetim, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanların örgütlenmesi ve bu hedefe doğru işbirliğinin sağlanması iş ve gayretlerinin bütünü şeklinde de tanımlanabilir.

Bu tariftan çıkarılabilecek özellikler şöyle sıralanabilir (Onal, 1998):

- Birden çok insanın popülasyonu gereklidir.
- Sağlanan işbirliği belirlenmiş istikamette yönlendirilir.
- İnsanlar arasında işbirliği sağlanmalıdır.
- Bu gayretler, hedeflere uygun olarak kurulmuş örgütlerin çatısı altında yürütülür.

Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak işleriyle büyümelerini sağlamak, örgütle bağ kurmalarını ve yeteneklerini ortaya koymalarını sağlamak ve bağlılık programı ortamı sağlamak yönetim açısından önemlidir (Kayıkçı, 1999). Müdürlerin planlama, karar verme, organizasyon, koordinasyon, iletişim, etkileme ve değerlendirme gibi yönetim sürecinin boyutlarında görevleri vardır (Şişman ve Turan, 2004). Okul yönetimi, bu süreçlerin mekanizmaları içinde etkili ve objektif kararlar alınabildiği sürece başarılı olabilir.

Eğitimci denilince ilk akla öğretmenler gelmekte, öğretmene destek denilince de müdür, müfettiş, uzmanlar gibi diğer eğitimciler de önem kazanmaktadır (Başaran, 1999). Buna bağlı olarak çalışmada okul yönetiminin etkisi de ele alınmıştır.

Öztürk ve Özgen'in (1994) belirttiği gibi okul, toplumun somut, yaşayan bir parçası ve formel eğitim çıktılarının yeridir. Her okulun yeterli yapısı ve uzantısı vardır. Ancak okul denilince ilk akla gelen öğrenci, öğretmen, idareci, memur, hizmetli gibi sosyal gruplardır. Yakın ve uzak sosyal çevre (aileler, komşu köyler, yerel yönetim kuruluşları, hükümet kuruluşları, bir bütün olarak toplum) tarafından şekillendirilen ve etkilenen karmaşık bir gruptur. Bu karmaşık grubun temel yapı taşları öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, memurlar ve hizmetlilerdir.

Bursalıoğlu'na (2006) göre okul yönetimi, sınırlı bir alanda eğitim yönetiminin uygulanmasından sorumludur. Bu alanın sınırları, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı tarafından belirlenir. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanması, okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okullara uygulanmasıdır. Okul yönetimi, eğitim alanındaki politikaların, kararların ve hedeflerin uygulanması ile ilgilenir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde kötüleşen sorunlarla ilgilenir. Başka bir deyişle, Erdoğan'ın (2003) belirttiği gibi, eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde eğitime yaklaşmaktadır.

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların faaliyetlerini organize eden, yönlendiren ve denetleyen kişidir. Okul yöneticileri güvenilir, bilgili, becerikli, disiplinli, aktif, medeni tutum ve davranışları besleyen karakter özelliklerine sahip olmalıdır. Okul müdürleri dış görünüşlerine özen göstermeli, idealist, açık, sakin, pozitif ve ahlaklı olmalıdırlar (Gürsel, 2007).

Etki, bir değil birden fazla etkileme yolu içeren geniş ve kapsamlı bir süreçtir. Bu açıdan okul müdürleri okulların hedefleri doğrultusunda okul çalışanlarını özellikle de öğretmenleri daha faydalı bir biçimde yönlendirebilmeleri için, bilinen bütün etkileme yollarından yararlanmalı ve bunları doğru, yerinde ve en önemlisi uyumlu ve bütünlük içinde kullanabilecek, bilgi, beceri ve mesleki yeteneğe sahip olmalıdır. Bu nedenle müdürler, etkileme işlevini; basit bir tavır, tutum veya davranış olarak algılanmaktan öte onu sağlıklı ve güvenilir sağlam temellere dayanan etkileme yollarının bir bileşkesi olarak görmek durumundadır.

Alan yazın incelendiğinde okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme sürecine yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Yapılan bu araştırma bir bakıma, alandaki bu eksikliği gidermeye yönelik yardım sağlayacak, diğer taraftan araştırmacıları bu alanda yeni araştırmalar yapmaya motive etmesi bakımından önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin, okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme durumuna ilişkin görüşlerini belirlemek, okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve elde edilecek bulguların, okul müdürlerinin sahip olması gereken özelliklerin neler olması gerektiği konusunda, ilgililere ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yardımcı olması bakımından önemlidir.

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın ifade edilen genel amacı doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeyleri nasıldır?
2. Eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modeli, bir örneklemdaki bireylerin verilerinin bir ve birden fazla değişkene göre nasıl dağılım gösterdiğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Adıyaman ilinde bulunan okullardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise “Kolayda Örneklem” yöntemi ile belirlenen 284 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 284 öğretmenin kişisel bilgileri şu şekildedir.

**Tablo 1.** Öğretmenlerinin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular

Demografik Özellikler		n	%
Eğitim Durumu	Lisans	244	85,9
	Lisansüstü	40	14,1
Mesleki Kıdem (Yıl)	1-5	79	27,8
	6-10	82	28,9
	11-15	70	24,6
	16-20	28	9,9
	21 ve üstü	25	8,8
	Toplam	284	100

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin %85,9’unun lisans (n=244), %14,1’inin ise lisansüstü mezunu (n=40) olduğu anlaşılmaktadır. Lisans mezunu öğretmenlerin sayısının lisansüstü mezunu öğretmenlere göre oldukça fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin %27,8’inin 1-5 yıl (n=79), %28,9’unun 6-10 yıl (n=82), %24,6’sının 11-15 yıl (n=70), %9,9’unun 16-20 yıl (n=28), %8,8’inin ise 21 yıl ve üzeri (n=25) mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdem açısından araştırmaya katılan öğretmenler arasında 10 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan öğretmen sayısının fazla olduğu söylenebilir.

### Veri Toplama Araçları

Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumunu değerlendirmek için “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Sarıtaş (1991) tarafından geliştirilmiş, Uygun (2006) tarafından tekrar inceleme ve düzeltme yapılarak 30 madde şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca ölçek, yetki yoluyla, uzmanlık gücüyle, kişilikle etkileme olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinal formunda Uygun (2006) tarafından güvenilirlik katsayısı ,92 (Cronbach alpha) olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada ise güvenilirlik katsayısı ,93 (Cronbach alpha) olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı 0,80’den büyük olduğu için kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2017). Beşli likert tipinde olan ölçekte yer alan maddelere öğretmenlerin verdikleri

cevaplar “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Ara Sıra”, “Çok Nadir”, “Hiçbir Zaman” şeklinde gruplandırılmıştır.

### Verilerin Toplanması

Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumlarına ilişkin görüşlerini belirlemek için iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına göre belirlenen veri toplama araçları Adıyaman İlinde görev yapan öğretmenlere Google Forms isimli online platform aracılığı ile iletilmiştir. 395 veri toplama aracı iletilmiştir. İletilen veri toplama araçlarından 284’ü yanıtlanarak araştırmacılara iletilmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS 25. paket programı ile analiz edilmiştir. Anazli sürecinde verilerin normal dağılım göstermesi nedeni ile betimsel istatistiki yöntemlerden aritmetik ortalama ve standart sapma değer hesaplamaları ile çıkarımsal istatistiki yöntemlerden “Bağımsız Örneklem t-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” gibi parametrik testlerden yararlanılmıştır.

### Bulgular

#### Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin

#### Bulgular

Araştırmanın “Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeyleri nasıldır?” alt problemi doğrultusunda Tablo 2’deki bulgulara erişilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumuna ilişkin yanıtlarının betimsel istatistiki verileri

Boyutlar	$\bar{X}$	S
Yetki Yoluyla	4,13	,776
Uzmanlık Gücüyle	3,92	,924
Kişilikle Etkileme	3,86	,853
GENEL	3,97	,628

Araştırmaya katılım gösteren görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” alt boyutunda “Çoğu Zaman ( $\bar{X} = 4,13$ )”, “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” alt boyutunda “Çoğu Zaman ( $\bar{X} = 3,92$ )” ve “Kişilikle Etkileme” alt boyutunda “Çoğu Zaman ( $\bar{X} = 3,86$ )” düzeyinde olduğu Tablo 2’nin incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumuna ilişkin verdikleri yanıtların genel ortalamasının da “Çoğu Zaman ( $\bar{X} = 3,97$ )” düzeyinde olduğu da Tablo 2’den anlaşılmaktadır.

#### Öğretmenlerin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Analiz Bulguları

Araştırmanın “Eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda Tablo 3’teki bulgulara erişilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmen görüşlerinin eğitim durumuna göre t-testi analizleri

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	t	p
Yetki Yoluyla Etkileme	Lisans	244	4,21	,700	3,527	,00

	Lisansüstü	40	3,63	1,009		
Uzmanlık Gücüyle Etkileme	Lisans	244	4,01	,840	3,285	,00
	Lisansüstü	40	3,36	1,194		
Kişilikle Etkileme	Lisans	244	3,88	,852	1,006	,31
	Lisansüstü	40	3,74	,857		
<b>GENEL</b>	Lisans	244	4,03	,576	3,555	,00
	Lisansüstü	40	3,58	,782		

Tablo 3 incelendiğinde eğitim durumuna göre öğretmenlerin görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” ve “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutları ile ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ). Erişilen bulgu doğrultusunda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” ve “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutları ile ölçeğin genel ortalaması açısından eğitim durumu değişkenine göre benzerlik göstermediği anlaşılmaktadır. Belirlenen anlamlı farklılığın lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde eğitim durumuna göre öğretmenlerin görüşlerinin “Kişilikle Etkileme” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p = ,31$ ;  $p > ,05$ ). Erişilen bulgu doğrultusunda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “Kişilikle Etkileme” boyutunda eğitim durumu değişkeni açısından benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

### Öğretmenlerin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Analiz Bulguları

Araştırmanın “Mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemi doğrultusunda Tablo 4’teki bulgulara erişilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdeme göre anova analizleri

	Mesleki Kıdem	$\bar{X}$	S	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	p
Yetki Yoluyla Etkileme	1. 1-5	4,29	,556	Gruplar Arası	13,177	3,294	5,838	,00 1-2 3-2
	2. 6-10	3,85	,881	Gruplar İçi	157,425	,564		
	3. 11-15	4,32	,689	Toplam	170,602			
	4. 16-20	4,23	,849					
	5. 21 ve üstü	3,86	,867					
	Toplam	4,13	,776					
Uzmanlık Gücüyle Etkileme	1. 1-5	4,06	,730	Gruplar Arası	19,653	4,913	6,171	,00 1-2 3-2 2-4
	2. 6-10	3,58	1,041	Gruplar İçi	222,152	,796		
	3. 11-15	4,13	,817	Toplam	241,805			
	4. 16-20	4,24	,858					
	5. 21 ve üstü	3,60	1,053					
	Toplam							

	Toplam	3,92	,924				
Kişilikle Etkileme	1. 1-5	3,75	,865	Gruplar Arası	1,949	,487	
	2. 6-10	3,91	,845	Gruplar İçi	204,225	,732	
	3. 11-15	3,96	,786	Toplam	206,175		,666
	4. 16-20	3,78	,965				,61
	5. 21 ve üstü	3,88	,914				
	Toplam	3,86	,853				
GENEL	1. 1-5	4,03	,495	Gruplar Arası	6,541	1,635	
	2. 6-10	3,78	,717	Gruplar İçi	105,232	,377	
	3. 11-15	4,14	,564	Toplam	111,773		4,335
	4. 16-20	4,09	,542				,00
	5. 21 ve üstü	3,78	,775				3-2
	Toplam	3,97	,628				

p < ,05

Tablo 4 incelendiğinde mesleki kıdeme göre öğretmenlerin görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p=,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi neticesinde mesleki kıdemi 6-10 arası olan öğretmenler ile 1-5 ve 11-15 arası olan öğretmenler arasındadır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde mesleki kıdeme göre öğretmenlerin görüşlerinin “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p=,00; p<,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi neticesinde mesleki kıdemi 6-10 arası olan öğretmenler ile 1-5, 11-15 ve 16-20 arası olan öğretmenler arasındadır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde mesleki kıdeme göre öğretmenlerin görüşlerinin “Kişilikle Etkileme” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (p= ,61; p>,05). Erişilen bulgu doğrultusunda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “Kişilikle Etkileme” boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde mesleki kıdeme göre öğretmenlerin görüşlerinin ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p= ,00; p < ,05). Belirlenen anlamlı farklılık Tukey HSD testi neticesinde mesleki kıdemi 6-10 arası olan öğretmenler ile 11-15 arası olan öğretmenler arasındadır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik göstermediği anlaşılmaktadır.

**Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda belirlenen alt problemlere yanıt aranmıştır. Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda paragraflar halinde verilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme durumuna ilişkin verdikleri yanıtların genel ortalamasının “Çoğu Zaman düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilediği şeklinde değerlendirilebilir. Araştırmada eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin eğitim durumu değişkenine göre değişiklik göstermediği söylenebilir. Benzer şekilde Mangaltepe (2012) ve Gezer (2015) tarafından yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada eğitim durumuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin eğitim durumu değişkenine göre değişiklik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre “Yetki Yoluyla Etkileme” boyutunda değişiklik gösterdiği söylenebilir. “Yetki Yoluyla Etkileme” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi “6-10 arası olan öğretmenler ile 1-5 arası” ve “6-10 arası olan öğretmenler ile 11-15 arası” olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Erişilen bu sonuca göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Yetki Yoluyla Etkileme” boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik göstermediği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin görüşlerinin “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutunda değişiklik gösterdiği söylenebilir. “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi “6-10 arası olan öğretmenler ile 1-5 arası”, “11-15 arası olan öğretmenler ile 6-10 arası”, “16-20 arası olan öğretmenler ile 6-10 arası” olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Erişilen bu sonuca göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Uzmanlık Gücüyle Etkileme” boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik göstermediği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Belirlenen anlamlı farklılığın mesleki kıdemi “6-10 arası olan öğretmenler ile 11-15 arası” olan öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Erişilen bu sonuca göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri

etkileme davranışlarına ilişkin görüşlerinin “mesleki kıdem değişkeni açısından benzerlik göstermediği şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada mesleki kıdeme göre ölçeğin bazı boyutlarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Benzer şekilde mesleki kıdem değişkeni açısından Mangaltepe (2012), Gezer (2015) ve Haveydi (2017) tarafından yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki olumlu etkisini artıracak uygulamaları yapmaları sağlanabilir. Örneğin ödül sisteminin adaletli bir şekilde işler hale getirilmesi, öğretmenlerin projeleri, fikirleri ve istekleri ile yakından ilgilenme gibi okul müdürünün öğretmen üzerinde etkisini arttıracak öğretmeninde okul müdürü hakkında pozitif yaklaşımların içine gireceği faaliyetler yapılabilir.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme düzeyine nelerin etki ettiğini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir. Böylelikle sorunların temelinde hangi faktörlerin mevcut olduğu belirlenebilir.

#### **Kaynakça**

Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1999). *Eğitime giriş*. Ankara: Umut Yayım.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E, Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2020). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35(8), 94-110.

Diñçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Genç, N. (1997). *Zirveye götüren yol yönetimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Gezer, E. (2015). *Eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Gezer, E. (2015). *Eğitim yöneticilerinin yönetim ve öğretmenleri etkileme becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsel, M. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(5), 577-595.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenleri etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onal, G. (1998). *İşletme yönetimi ve organizasyonu*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Önder Matbaası.
- Öztürk, A. ve Özgen, H. (1994). Devlet hastanelerinde karşılaşılan yönetim sorunları ve bir model önerisi. *Verimlilik Dergisi*, 23(1), 10-19.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Uygun, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmenleri etkileme düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.