

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN**  
**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**BUKET İŞERİ**

**BOLU-2019**

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN**  
**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Buket İŞERİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU**

**BOLU, TEMMUZ-2019**

Biricik yeğenlerim, Lailah Alexandra HOOWER ve Arya İŞERİ ALTINOK'a

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Buket İŞERİ tarafından hazırlanan Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri başlıklı çalışma jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir...19./07/2019

### Jüri Üyeleri

**Akademik Unvan, Adı ve SOYADI**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU



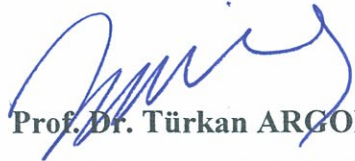
Üye :Doç. Dr. Meltem AKIN KÖSTERELİOĞLU



Üye :Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN



**Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı**



**Prof. Dr. Türkan ARGON**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim..19/07/2019

  
Buket İŞERİ

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamda, önerileri ve eleştirileri ile bana yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU baőtta olmak üzere, eğitimim süresince akademik geliőimime katkı sağlayan Eğitim Bilimleri Bölümü'ndeki diğer hocalarıma da teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın uygulama süresinde yardım ve desteklerini esirgemeyen Bolu il merkezinde görevli branş öğretmenlerine ve görev yapmakta olduğum İzzet Baysal Ortaokulu'nda görevli meslektaőlarım Elif ÖZER ve Ramazan ATALAN'a içtenlikle teşekkür ederim.

Her zaman hayatımda desteğini eksik etmeyen babam, annem, kardeőlerim ve sevgili arkadaőım Ayőe'ye teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ETİK İLKERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN .....	i
İTHAF .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT.....	xiii
I. BÖLÜM.....	1
1. Giriş .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Amaç .....	3
1.3. Önem .....	4
1.4. Sınırlılıklar .....	4
1.5. Sayılılar .....	5
1.6. Tanımlar .....	5
II. BÖLÜM .....	6
2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür .....	6
2.1. Yönetim.....	6
2.2. Yönetim Kuramları .....	9
2.2.1. Klasik yönetim kuramı .....	9
2.2.1.1. Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim kuramı .....	12
2.2.1.2. Henri Fayol'un yönetim süreçleri kuramı .....	14
2.2.1.3. Max Weber'in bürokrasi kuramı .....	17
2.2.2. Neoklasik yönetim kuramı .....	19
2.2.2.1. Douglas McGregor'un x ve y kuramları.....	22
2.2.2.2. Rensis Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı .....	26
2.2.3. Yönetimde çağdaş yaklaşımlar.....	30

2.2.3.1. Yönetimde sistem yaklaşımı.....	30
2.2.3.2. Yönetimde durumsallık yaklaşımı.....	32
2.3. Eğitim Yönetimi.....	34
2.4. Okul Yönetimi.....	37
2.4.1. Okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler .....	41
2.4.2. Yönetim tarzı .....	44
2.4.2.1. Demokratik yönetim tarzı ve yönetici davranışları .....	48
2.4.2.2. Otoriter (yetkeci) yönetim tarzı ve yönetici davranışları.....	50
2.4.2.3. İlgisiz (başiboş) yönetim tarzı ve yönetici davranışları.....	54
2.4.2.4. Birlikçi (işbirlikçi) yönetim tarzı ve yönetici davranışları .....	56
2.4.2.5. Karşı koyucu yönetim tarzı ve yönetici davranışları .....	59
2.4.2.6. Boyun eğici yönetim tarzı ve yönetici davranışları .....	60
2.4.2.7. Koruyucu yönetim tarzı ve yönetici davranışları .....	61
2.4.2.8. Destekçi yönetim tarzı ve yönetici davranışları .....	64
2.5. İlgili Literatür/Araştırmalar.....	67
2.5.1. Yurt dışı araştırmaları.....	67
2.5.2. Yurt içi araştırmaları .....	68
III. BÖLÜM .....	72
3. Yöntem.....	72
3.1. Araştırma Modeli .....	72
3.2. Evren ve Örneklem .....	72
3.3. Veri Toplama Aracı.....	75
3.4. Verilerin Toplanması .....	78
3.5. Verilerin Analizi.....	78
IV. BÖLÜM.....	85
4. Bulgular ve Yorumlar .....	85
V. BÖLÜM .....	100
5. Sonuç ve Öneriler .....	100
5.1. Sonuçlar .....	100
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	100
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	101
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	101



5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	101
5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	102
5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuçlar .....	102
5.2. Öneriler .....	102
KAYNAKÇA.....	104
EKLER.....	112
EK-1. Kişisel Bilgi Formu .....	112
EK-2. Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği.....	113
EK-3. Veri Toplama Aracı Kullanım İzni.....	114
EK-4. Araştırma İzni Yazısı.....	115
ÖZGEÇMİŞ .....	118

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Likert'in sistem 4 Modeli .....	27
Tablo 3.1. Evreni oluşturan okullarda görev yapan branş öğretmeni sayıları .....	73
Tablo 3.2. Öğretmenlerin demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları .....	74
Tablo 3.3. Okul müdürleri yönetim tarzı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	76
Tablo 3.4. Okul türü değişkeni normallik inceleme sonuçları.....	80
Tablo 3.5. Cinsiyet değişkeni normallik inceleme sonuçları.....	81
Tablo 3.6. Kıdem değişkeni normallik inceleme sonuçları .....	82
Tablo 3.7. Branş değişkeni normallik inceleme sonuçları.....	83
Tablo 3.8. Öğrenim durumu değişkeni normallik inceleme sonuçları .....	84
Tablo 4.1. Öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları betimsel istatistikleri .....	85
Tablo 4.2. Farklı okul türünde çalışan öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri.....	87
Tablo 4.3. Okul türü değişkenine ilişkin Mann Whitney U testi analizi sonuçları.....	88
Tablo 4.4. Farklı cinsiyet alt kategorisinde yer alan öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri.....	89
Tablo 4.5. Cinsiyet değişkenine ilişkin Mann Whitney U testi analizi sonuçları.....	90
Tablo 4.6. Kıdem yılı bakımından farklı alt kategoride öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri.....	92
Tablo 4.7. Farklı kıdem yılı alt kategorilerinde bulunan öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları karşılaştırma Kruskall Wallis H testi analizi sonuçları .....	93
Tablo 4.8. Kıdem değişkeni alt kategorileri arasında anlamlı olduğu belirlenen Mann Whitney U testi ikili karşılaştırma sonuçları .....	94
Tablo 4.9. Farklı branş öğretmenlerinin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri	95
Tablo 4.10. Farklı branş öğretmenlerinin ölçek puan ortalamaları karşılaştırma analizi Kruskall Wallis H testi sonuçları .....	96
Tablo 4.11. Otoriter alt boyut puan ortalamalarının branş değişkeni alt kategorileri arasında anlamlı olduğu belirlenen Mann Whitney U testi sonuçları.....	97
Tablo 4.12. Öğrenim durumu değişkeni alt kategorilerine göre hesaplanan ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri.....	97

Tablo 4.13. Öğrenim durumu farklı öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları karşılaştırma analizi Mann Whitney U testi sonuçları .....	98
--	----



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Okul müdürleri yönetim tarzı ölçeği yol diyagramı .....	77
--	----



## KISALTMALAR DİZİNİ

- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı  
M.Ö. : Milattan Önce  
s : Sayfa  
vb. : ve benzeri  
vd. : ve diğerleri  
y.y. : Yüzyıl



## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

İşeri, Buket  
Yüksek Lisans Tezi  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU  
Temmuz-2019, xiv + 118 Sayfa.

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin Bolu il merkezinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin görüşlerini belirlemek; okul türü, branş, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından incelemek ve buradan hareketle öneriler geliştirmektir.

Nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli ile gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 2018-2019 Eğitim-öğretim yılında Bolu il merkezinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 680 öğretmen oluşturmuştur. Evren kapsamında 19 ortaöğretim kurumunda görevli 471 branş öğretmenine ölçek dağıtılmış, bunlardan 15 tanesi eksik ya da hatalı doldurma yüzünden araştırmadan çıkarılmıştır. Bu nedenle evren kapsamında 456 branş öğretmenine ulaşılmıştır. Veriler kişisel bilgi formu ve “Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verileri SPSS programında çözümlenmiş, Normallik inceleme sürecinde değişkenlerin her birinin alt kategorilerindeki kişi sayısı 50’den büyük olduğu için Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarından faydalanılmış, yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testi aracılığı ile analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzının alt boyutlardaki görüşleri en yüksek ortalama ile işbirlikçi yönetim tarzını, en düşük ortalama ile karşı koyucu yönetim tarzını sergilediklerini göstermiştir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı fark

göstermezken, kıdem yılı değişkenine göre sadece toplam puan düzeyinde anlamlı fark göstermektedir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri; cinsiyet, branş ve okul türüne göre anlamlı fark göstermektedir.

**Anahtar sözcükler:** Öğretmen, Yönetici, Yönetim, Yönetim Tarzı



**ABSTRACT****TEACHERS' OPINIONS ON MANAGEMENT STYLE OF SCHOOL  
PRINCIPALS**

İşeri, Buket

M. A. Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration and Supervision

Supervisor: Prof. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

July-2019, xiv + 118 Pages.

The aim of the study is to determine the opinions of the teachers of the official secondary schools working in Bolu regarding the management style of the school principals, and to examine these views in terms of school type, branch, gender, seniority and educational status, and to develop recommendations based on this.

The population of the research, which was conducted with the screening model, one of the quantitative research methods, consisted of 680 teachers working in secondary education institutions in the city center of Bolu in 208-2019 academic year. The scale was distributed to 471 branch teachers working in 19 secondary schools within the scope of the universe and 15 of them were excluded from the study due to incomplete or incorrect filling. Therefore, 456 branch teachers were reached within the scope of the universe. Data were collected using personal information form and "School Principals Management Style Scale". The data of the research were analyzed in SPSS program. Kolmogorov Smirnov test results were used since the number of people in each subcategory of each of the variables was more than 50 in the normal examination process. The analyzes were performed by means of percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, Mann Whitney U and Kruskal Wallis H test.

According to the results of the research, the sub-dimensions of the school principals' management style in the secondary dimensions showed that the teachers exhibited the highest average collaborative management style and the lowest average and the opposing management style. While the opinions of the secondary



school teachers about the management style of the school principals did not show a significant difference according to the educational status variable, it only showed a significant difference at the total score level according to the seniority year variable. The opinions of the secondary school teachers about the management style of the school principals differ significantly according to gender, branch and school type.

**Keywords:** Teacher, Manager, Management, Management Style



# I. BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde; problem, araştırmanın amacı ve alt problemler, önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar alt bölümleri yer almıştır.

### 1.1. Problem Durumu

Yaşam boyu devam eden öğrenme ve öğretme sürecinin bir plan ve program dahilinde, sistemli, amaçlı ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmek istenmesi eğitimin kurumsallaşmasını yani eğitim ve okul sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır. Böylelikle her ülke istikrarı, sürekliliği, sosyal bütünleşmeyi sağlayıp, kültürel mirasını aktarmak için eğitim kurumlarına ihtiyaç duymuştur.

Günümüzde eğitim, bir ulusun sosyal, politik, kültürel ve ekonomik yönden kalkınmasında ve gelişmesinde en önemli unsurlardan biridir. Böylelikle bir yandan bilgi üretmek, öte yandan toplumun yenileşmesine öncülük etme durumunda olan eğitim kurumlarının gözden geçirilmesi gerekir. Okul örgütlerinin sosyal, politik, ekonomik görevini yerine getirebilmesi, eğitimin bir yatırım olarak görülmesine ve bu yatırımın ülkedeki yetenek kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanılacak şekilde yapılmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Diğer örgütler gibi temel unsuru insan olan ve sosyal bir yapı olan okul örgütlerinde işleyişin düzenli olabilmesi, insanların verimli ve uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayan bir okul yönetiminin olması gereklidir. Nitekim yönetim; ihtirasları, tutkuları, beklentileri, ihtiyaçları ve amaçları ayrı olan kişilere iş yaptırma sanatıdır (Şahin, 2004).Yönetici ise farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin

doğrultusunda bir araya getiren ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulamakla yükümlü olan insandır (Ergin, 2008).

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelerle birlikte hızlı gelişim ve değişmelerin yaşandığı bilgi çağında okulların daha etkili ve yaratıcı hale gelmesi, ihtiyaçlara cevap vermesi için okul örgütünü oluşturan bireylerin kendilerini okula adanmaları gerekmektedir (Arlı, 2007). Bu bağlılığın sorumlusu ise örgütünün amaçları ile örgütteki personelin amaçlarının birbirleriyle uyumlu olmasından sorumlu olan okul müdürüdür.

Okul müdürü; okul örgütünde işgörenler arasında iletişim kuran, işgörenlerle koordinasyonu sağlayan ve sonuçta tüm yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü daha etkili ve başarılı düzeye getirmeye çalışan kişidir. Müdürler, okul başarısını, okullarında uygun ortamlar yaratarak, pozitif okul iklimi ve kültürü oluşturarak, amaçlarını açıkça tanımlayıp paylaşarak, akademik başarı ve sosyal davranışa ilişkin beklentilerini yüksek tutarak dolaylı olarak etkilemektedirler (Hoy ve Miskel, 2010). Yönetici örgütü yönetirken ne kadar demokratik davranır, işgörenin haklarını gözetir, onlara değer verdiğini hissettirirse, çalışanların gözünde değeri artacak ve yöneticinin onlara etki yolunu kullanması kolaylaşacaktır (Çildir, 2008).

Okul müdürlerinin yönetim tarzı örgüt iklimini, öğretmenlerin iş doyumunu ve mesleki motivasyonunu, öğrenci başarısını, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını gibi farklı değişkenleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Toplumun diğer sistemlerini de etkileyen eğitim sistemindeki okul yöneticilerinin uygulayacağı yönetim tarzları değerlendirildiğinde etkilerinin ve sonuçlarının bütün toplumu ilgilendireceği göz önüne alınmalıdır. Çünkü eğitim kurumları amaç; işleyiş ve ürün boyutuyla birlikte değerlendirildiğinde toplumun neredeyse tamamını ya doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren kurumlardır (Dilekçi ve Argon, 2014). Okul örgütlerinin etkililiğinin ve verimliliğinin önemli bir unsurunun okul müdürlerinin yönetimsel davranış tarzlarında saklı olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Üstüner, 2016). Okul örgütlerinin başarısında en büyük katkı ve sorumluluk yöneticilerde ve onların yönetim tarzlarında bulunmaktadır. Nitekim bir okul, müdürü kadar okuldur (Özkan ve Açıkalın, 2015).

Liseler Türk Eğitim Sistemi'nin önemli bir parçasıdır. Liselerde yaşanan sorunların bir bölümünün yöneticilerden ve onların yönetim tarzından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu konuda son yıllarda alan yazında yayınlanan bazı kitaplarda ve araştırmalarda okul müdürlerinin daha çok liderlik davranışları ön plana çıkartılmıştır. (Oğuz, 2011). Her okul müdürünün bir yönetim tarzının olduğu ve eğitim örgütlerinde yönetim tarzının önemi göz ardı edilmiştir. Bu nedenlerle bu araştırmayla liselerde uygulanan yönetim tarzının ne olduğu, belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin gösterdikleri yönetim tarzlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır;

1. Öğretmenlere göre ortaöğretim kurumlarında uygulanan yönetim tarzı ne derece işbirlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzıdır?
2. Öğretmenlerin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
4. Öğretmenlerin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?

### 1.3. Önem

Klasik kuramlardan modern kuramlara doğru okul değerlendirildiğinde, tek adam klasik yönetici davranışına sahip olan yöneticilerin yetkilerini, başkaları ile paylaşmak istemeyeceği, bu kişilerin kendilerini yönetsel ilişkilerinde becerikli göreceği düşünülmektedir. Fakat günümüz eğitim sorunlarının, bir kişinin çözemeyeceği kadar karmaşık olduğu bilinmektedir. Bu sorunlar yetkilendirilmiş tek yönetici yerine, birlikte yönetim tarzını uygulayan yöneticilerin açacağı bir olgu olarak görülmektedir (Teyfur, 2011). Çağımızın sürekli değişim ve farklılaşma gibi önemli unsurları var olan örgütleri bir durumsallık içerisine taşımaktadır. Bu durumsal yapının örgüt yönetimlerini farklı sorunlarla karşılaştırdığı bilinmektedir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009).

Yöneticiler yaşadıkları sorunları en alt düzeye indirmek için yönetsel yaklaşımları bilmeli, geliştirmeye dönük her türlü çalışmalara katılmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Yönetim tarzının eğitim yönetimi alanındaki yönetsel etkinlikleri etkileyeceğinden dolayı daha da önemli olduğu düşünülmektedir. Böylelikle bu araştırma ortaöğretim kurumlarında görevli branş öğretmenlerinin okullarında karşılaştıkları yönetim tarzının ortaya konulmasıyla, yöneticilerin yönetim tarzını geliştirmelerine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma; 2018-2019 eğitim- öğretim yılı, Bolu il merkezinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 680 branş öğretmenini kapsamaktadır.
2. Araştırma, okul yöneticilerinin işbirlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı ile sınırlıdır.
3. Yönetici kavramı altında araştırma kapsamına lise okul müdürleri alınmıştır.

4. Araştırmanın alt problemleri okul türü, cinsiyet, kıdem, branş ve öğrenim durumu değişkenleri ile sınırlıdır.
5. Araştırma, kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

### 1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerine yöneltilen ölçek sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### 1.6. Tanımlar

**Öğretmen:** Araştırmanın yapıldığı ortaöğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

**Yönetici:** Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan okul müdürlerini ifade etmektedir.

**Yönetim:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütteki madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, yönetilmesi (liderlik edilmesi, personelleme ve güdülenme) ve değerlendirilmesi süreçleri bütünü (Balcı, 2016).

**Yönetim Tarzı:** Yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 2000).

## II. BÖLÜM

### 2. Kuramsal Çerçeve ve İlgili Literatür

Bu bölümde araştırmanın kuramsal yapısı oluşturulmaya çalışılmış örgüt, yönetim, yönetici, yönetim kuramları, eğitim ve okul yönetimi, yöneticinin sahip olması gereken nitelikler ve yönetsel davranış kuramları incelenmiş ve bu konularla ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur.

#### 2.1. Yönetim

Yönetim tarihinin insanlığın başlangıcına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğunu, arkeolojik kazılara bakıldığında M.Ö.5000 yılında Sümerler tarafından yazılı kayıtların tutulmasıyla görüyoruz. Sümerlerin tarih öncesinde tapınakların etrafında insanları organize ederek örgütsel şekilde yaşadıkları ve rahiplerin belirli yönetim şekilleri ile onları yönettikleri bilinmektedir. M.Ö 3000-2500 yıllarında Mısır piramitlerinin yapımında 100.000 fazla insanın tek bir piramidin inşası için çalışması 20 yıl sürmüştür. Bunun planlamasını yapan, organize eden, inşası için malzeme temin eden ve denetleyen elbette ki yöneticilerdi. Mısırlıların planlama, örgütlenme ve kontrol ihtiyacını anlamış olmaları yerinden yönetim, yönetimde dürüstlük ve halka iyi davranma prensibi, yazılı dilekçeyle başvurma ve danışman kullanma uygulamaları ise günümüz yönetimlerinin temel özellikleridir (Kaya,1996).

M.S 1400'lerde ise Venedik cephaneliğinde savaş gemileri kanallar boyunca ilerlediği sırada her durakta malzeme ve donanımlar gemiye yüklenirdi. Venedikliler malzemeleri izlemek için bir depo ve stok sistemi, iş gücü yönetimini sağlamak için insan kaynakları yönetimini, gelir giderleri izlemek için de bir muhasebe sistemi kullanmışlardır (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2016). Roma, eski Mezopotamya ve Grek uygarlıkları yollar, büyük binalar yapmış ve muhasebe sistemleri geliştirmişlerdir.

Bu uygulamaların yapım aşaması ve geliştirilmesi idari uygulamaların ve güçlü bir yönetim sistemlerinin olmasıyla mümkün olmuştur (Saruhan, 2009). Eren'e göre (1998) Romalılar, Osmanlılar gibi büyük imparatorluklar da kendilerine göre geliştirdikleri iletişim sistemleri ile yönetim uygulamalarına sahipti. İmparatorluklarını önce coğrafi bölgelere sonra vilayetlere bölerek yerinden yönetim ve yetki devri gibi uygulamaları hayata geçirmişlerdir (Akt. Erdoğan, 2014).

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2016). Yönetim, örgütü amaçlarına ulaştırmak için planlama, örgütlenme, sorun çözme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerine ilişkin ilke kavram ve modellerin uygulanmasıyla ilgili faaliyetleri kapsamakla birlikte; örgütü amaçlarına ulaştıracak kaynak ve olanakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Böylelikle yönetimi bilimsel temellere dayalı, bireysel becerilere ilişkin bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 2014).

Toplum içinde yaşamak, örgütlerle yaşamayı gerekli kılarken modernleşmeyle birlikte artan insan ihtiyaçları, günlük yaşamda eğitim, sanayi, sağlık, din örgütlerinin bir üyesi olarak örgütlerle ilişki içinde yaşamayı gerektirir (Çildir, 2008). Örgüt; belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu sistematik düzenlemedir (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2016). Örgüt ve yönetimin farklı tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye klavuzluk etmekle birlikte aslında örgüt bir yapıdır ve bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Bu sebeple yönetimi ve örgütü kesin çizgilerle birbirinden ayırıp tanımlanamaz. Çünkü örgüt ve yönetim iç içe olmakla beraber başlangıç noktası örgüttür ve yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2011). Nerde bir örgütlenme varsa orda yönetimden söz etmek mümkündür. Örgüt, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verimli, etkili ve etkin çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve güdüleyebilmelidir (Yüksel, 2007). Yönetim olgusu ise insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıktığından yönetim uygulamaları da örgütte olduğu gibi insanlık tarihi kadar eskidir (Güney, 2018).



Hodgetts (1997)'e göre yönetim önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için kaynakların düzenlendiği ve gelecekteki faaliyetlerin saptanması amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Yozgat (1989)'e göre ise ekonomik amaçlar için kurulan işletmelerin parasal mekanik ve işgücünden oluşan kaynaklarının sevk ve idare edilmesini kapsarken, Kaya (1996)'ya göre bir kararın uygulanmasıyla, bir işin yapılmasıyla ilgili toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir. Yönetim, örgütün amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirmekle sorumlu bir araçtır. Kurum ya da kuruluşun türüne bakılmaksızın, yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde uygulanan aşamalar, birbirine benzemektedir. Bu yüzden yönetim, tüm insalıği ilgilendiren bir süreçtir (Akat ve Budak, 1994). Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri; örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma, insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili bir biçimde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 2011).

Farklı dillerde, yönetimle ilgili farklı kavram ve sözcükler mevcuttur. Türkçe' de yönetim kelimesini İngilizce' de yönetim karşılığı olan birden çok kelime karşılar. Türkçe' de 'administration' karşılığı idare, administrator karşılığı ise idareci sözcükleri olmasına rağmen son yıllarda bu sözcükler terk edilerek daha çok governance karşılığı olarak yönetim sözcüğü tercih edilmektedir (Şişman, 2016). Yönetim sözcüğünün kullanımının giderek değişmesi, günümüz dünyasının tarifinde 'değişim ve rekabet' olarak adlandırılması kadar doğaldır. Çünkü 20. Yüzyılda başlayıp 21.yüzyılda artarak devam eden değişim rüzgarları insanlık tarihinde alışılmadık boyutlarda gözleendiği bir dönemdir. Bu yüzyılın ilk çeyreğinde bu yana yönetim alanındaki faaliyetler artmaya başlamıştır. Bu artışın en önemli nedenlerinden biri, şüphesiz sanayi devriminden sonra içinde bulunulan ortamın değişimi ve gelişimidir. Örgütler bu değişim ve gelişimlere uyum sağlama zorunda kalmıştır. Bilinmelidir ki değişim olmazsa olmazdır ve değişimin ritmi gitgide artmaktadır. Çağcıl işletmeler için değişim, istisnai bir durum olmaktan çıkıp, adeta uyulması gereken bir kaidedir. Günümüz dünyasını yetkin bir biçimde yönetmede ki en önemli güçlükler sırasıyla değişim, teknoloji ve küreselleşmedir (Saruhan, 2009).

Yönetimin sosyal ve insani bir bilim olarak kabul edilip, gelişme süreciyle birlikte çeşitli ilke kavram ve modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Yönetim kuramları, örgütsel yapı ve süreçleri açıklarken, örgütsel değişime yönelik birtakım varsayımlarda bulunduğu bilinmektedir. Yönetim kuramları, insanlığın tarihiyle yaşıt olan örgütlü iş yapabilmenin yöntemini değiştirdiği için de erken dönem değişim kuramlarına kaynaklık teşkil etmektedir (Özdemir, 2013).

Yönetim kuramlarının yönetim biliminin gelişmesine önemli etkileri olmuştur. Özellikle klasik yönetim çağında geliştirilmiş olan yaklaşımlar yönetim biliminin bugünkü gelişiminin var olmasını sağlamıştır. Yönetimle ilgili birbirlerini tamamlayarak yönetim bilimini zenginleştiren yaklaşımlar üç ana döneme ayrılmışlardır. Bunlar 1909-1930 yıllarında etkili olan, örgütün yapısına öncelik veren geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan klasik yönetim kuramı, ikinci ise 1930-1945 ve 1960 yıllarında etkili olan bireye ve yönetimin çevresiyle etkileşime önem veren Davranışçı ve Çevresel yaklaşım olarak da adlandırılan Neo-Klasik yönetim kuramları ile sonuncusu Modern Yaklaşım Kuramıdır. Bu kuram örgütün yapısını, örgüt toplumunun örüntüsünü ve örgütün çevresi ile etkileşimini inceleyen, örgütü bir sistem olarak kabul eden yaklaşımları kapsamaktadır. 1960 ve sonraki dönemde etkili olmuştur. Çağdaş yönetim yaklaşımları adı da verilmektedir.

## 2.2. Yönetim Kuramları

### 2.2.1. Klasik yönetim kuramı

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konu ile ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Yönetim yaklaşımları, yönetim alanında tecrübe edilmiş bilimsel bilgilerin düzenli olarak birleştirilmesiyle oluşturulur. Hükümetler ve örgütler geliştirilen bu kuramlarla insanları en şekilde güdülemeye çalışmışlardır (Balcı,

2016).Yönetim bilimi içerisinde Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilen yönetim yaklaşımları genel olarak “klasik yönetim kuramları” olarak adlandırılmaktadır. Bu teorilerin en önemli özelliği, örgüt ve yönetimde insana gerekli ehemmiyetin verilmemiş olmasıdır. Yönetim biliminin tarihi insanlığın varoluşuna kadar dayansa da kuralları ve belli bir çerçevesinin olması 20.yy’da Frederick Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetim” adlı kitabını yazması ile birlikte ciddi bir kuram ve bilim olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Klasik kuramın düşünürlerinden, Taylor, Mooney, Reily, Brech ve Allen bu kuramı iş bölümü, derece ve görev, yapı ve kontrol alanı olmak üzere dört başlık altında inceleyerek sadece örgütün yapısına odaklanmışlardır (Bursalıoğlu, 2011). Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesinde Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbert, Harrington Emferson gibi araştırmacı ve yazarlarında katkısı olmuştur (Güney, 2017).

Klasik yönetim kuramında yapılan iş, yer ve çevre şartlarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir organizasyon ve iş bölümü ile amaçlarına ulaşmaktadır. Gerçekçilik ve çevre uyaranlarına kapalı bir üretim sistemi içinde kurallara göre etkili bir üretim düzeni gerçekleştirilmektedir. Klasik yaklaşımda ekseriyetle iki önemli görüş üzerinde durulur. Birincisi her zaman yapılan işlerin görülmesinde insan faktörünün makinelere ek olarak nasıl etkili bir biçimde kullanılabilceği, ikincisi ise örgütün biçimsel yapısıdır (Koçel, 2005).

Klasik kuram önemli görüşlerden hareketle etkinlik ve verimliliğin üst düzeye ulaşması için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırmış ve en yetkin örgüt ve yönetim yapısını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bir başka deyişle klasik yaklaşımıcılar, en üst düzey verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya özen göstermişler ve örgütün toplumsal ya da insana değin yönünü önemsemeyerek “emredici liderlik, otoriter denetim ve gözetim ve kuramsal yapı” gibi özelliklerde belirlenen biçimsel örgütü dikkate almışlardır (Özalp, 1986).

Klasik yönetim yaklaşımının insana ve işe dair temel varsayımlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2017):

- Verimlilik önceliklidir.
- İnsan makinenin bir parçası gibidir, insan unsuru daima ikinci planda ve önemsizdir.
- Bütün insanlar aynı kişilik özelliklerine sahiptir.
- Önemli olan yönetim tarafından oluşturulan gruplardır.
- Yönetim sadece sezgi ve deneyimlere dayanır.
- İnsan yalnızca aldığı emirler doğrultusunda hareket eder.
- Örgüt, kapalı bir sistemdir.
- İnsanlar harekete geçirilmezlerse işlerini yapmazlar.
- Akılcılık işlerin yapılmasında önemli bir faktördür.

Klasik teori, organizasyonların özelliklerini ve içinde bulunduğu ortamın yapısını belirlemek yerine bu ilkeleri her organizasyona uygulamaya çalışmıştır. (Koçel, 2003).

Özetle; klasik kuramda asıl amaç örgütün verimliliği ve örgütün amaçlarını zaman ve yöntem incelemeleriyle gerçekleştirmektir. Bu kuramda insan doğası önemsenmemiş, işgörenin duygu ve düşünceleri ya da heyecanları, tutum ve amaçlarının iş üzerindeki etkisi, iletişimin davranışlar üzerine etkisi göz ardı edilmiştir. Daha çok örgütün yapısıyla ilgilenen klasikler bu yapının temeline hiyerarşiyi oturtmuşlar, demokratik değil otokratik bir yönetim tarzı benimsemişlerdir (Başaran, 2005).Tüm bunlara rağmen klasik kuramın yönetim bilimine çok önemli katkıları olmuştur. Yöneticiliği kamuoyunda değerli kılacak şekilde tanımlama, bir meslek durumuna getirme, yöneticileri bilimsel tekniklerle destekleme ve onlara klavuzluk etme yönünden önemlidir ( Ertuğrul, 2009).

Klasik örgüt kuramı gelişim sürecinde, bilimsel yönetim, bürokrasi ve yönetim kuramı adı verilen ve örgütleri mekanik yapılar olarak algılayan, birbirinden bağımsız olarak aynı dönemde gelişen üç akımdan etkilenmiştir (Aydın, 2018). Yönetim

anlayışının ortak amacı teknik ve ekonomik verimlilikle ideal olana ulaşmak olsa da takip ettikleri yöntemler farklılık göstermektedir (Güney, 2017).

#### 2.2.1.1 Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim kuramı

Taylor'un 1911' de Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetim İlkeleri) isimli kitabı yayınladığında tüm Dünyada yöneticiler tarafından kabul görmüştür. Bilimsel Yönetim Teorisini bir işi yapmanın en iyi yolunu belirlemek için kullanılan bilimsel yöntemler olarak tanımlayan Taylor, 20 yılı aşkın bir zaman dilimi boyunca bilimsel metotları üretim ile ilgili işlerde uyguladı. Bilimsel yönetimin babası olarak tanındı ve birçok ülkede bilimsel yönetim yöntemlerinin gelişmesine katkı sağladı (Robins, Deconze ve Coulter, 2016). Bu kuram, üretim aşamalarının kontrolünü ve planlanmasını içine alan bir kuramdır. Bu yaklaşıma göre, düzenlerde iş bölümü ve anlaşma gereklidir. İşçi alımlarında tecrübeli ve eğitilmiş olmasına öncelik verilmektedir. Çalışan işçileri para ile yönetmeliyiz diyerek işçilere maddi bir baskı uygulanmaktadır. Disiplin için, hiyerarşik bir örgütlenme olması gerekir. Kuram içinde insan makine olarak görülmektedir (Aktan, 2004).

Taylor, önceleri iş hayatına Pennsylvania'daki Midvale ve Bethlehem Çelik Şirketlerinde çalışan bir işçi olarak başlasa da başmühendisliğe kadar yükselmiştir. Çalışanların verimsizlikleri karşısında hayretler içinde kalan Taylor'a göre işçiler baştan savma çalışıyor, aynı işi farklı tekniklerle yapıyor, gerçek verimin sadece üçte birini elde edebiliyorlardı. Böylelikle işçiler belirli bir iş standardına sahip değillerdi. İşçiler yapmaları gereken işlere yetenekleri ve ilgileri göz önünde bulundurulmadan görevlendiriliyorlardı. F.W.Taylor, işgörenlerin işleri nasıl daha kısa sürede ve daha verimli yapabileceğini gözlemleyerek tek tek uygulamasını yapmıştır. İşçilerin yorulmadan ve en kısa sürede işlerini nasıl yapabilecekleri konusunda bazı temel ilkeler benimsemiş ve bu ilkeleri de kitabında yayınlamıştır (Güney, 2017).

Bilimsel yönetim yaklaşımının (Taylorizm) temel ilkelerini maddeler halinde şöyle sıralayabilir (Eren, 2017) :

- 1) Bir iş yapılırken klasik alışagelmış yöntemler yerini bilimsel yöntemlere bırakılmalı gerekirse yeni yöntemler geliştirilmelidir. İşte zaman kaybettirecek gereksiz yapılan hareketler hemen önlenmeli ve terk edilmelidir.
- 2) İşgörenleri özendirmek amacıyla prim ve ikramiyeler verilmelidir, çalışanlar ürettiklerine bağlı olarak ödüllendirilmelidir. Bu şekilde işler en iyi ve en hızlı şekilde yapılabilir.
- 3) Bilimsel ve objektif kurallar çerçevesinde mevcut işe uygun işgören seçilmelidir. İşgören de yönetici de işinde uzman olmalıdır, iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verilmelidir.
- 4) Makinelerin hızını, işlerin sırasını tertip etmek için deneyimli ustabaşılar kullanılmalı, bilimsel yöntemlere uymayanlar cezalandırılmalıdır.
- 5) İş görenlerin işlerini en iyi biçimde yapmalarını sağlamak için sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.
- 6) Planlamaya çok önem verilerek her şey bir plan dahilinde yapılmalıdır.

Bu yönetim yaklaşımında kısaca Taylor'a göre yöneticiler işleri bilimsel parçalara bölüp tanımlamalı, standart zamanlar belirlenmeli, işler sürekli gözlenmeli, planlanmalı, göreve uygun insanlar seçilmeli ve işin gereksinimlerine göre işgörenler uzmanlaşma için eğitilmelidir. Tüm bunların sonucunda verimlilik artırılmalıdır. Çalışanların temel görevi ise verilen emir ve görevleri yerine getirmektir (Şişman, 2016).

Klasik kuramda asıl amaç örgütün verimliliği ve örgütün amaçlarını zaman ve yöntem incelemeleriyle gerçekleştirmektir. Bu kuramda insan doğası önemsizmiş, işgörenin duygu ve düşünceleri ya da heyecanları tutum ve amaçlarının iş üzerindeki etkisi, iletişimin davranışlar üzerine etkisi göz ardı edilmiştir. Daha çok örgütün yapısıyla ilgilenen klasikler bu yapının temeline hiyerarşiyi oturtmuşlar, demokratik değil otokratik bir yönetim tarzı benimsemişlerdir (Başaran, 2005). 1920'lerde okulların yapılanmasında da rol oynayan Taylor' un yaklaşımı ile okullar da fabrikayı andıran bir çerçevede sınıflara şubelere ünitelere dayalı olarak yapılandırılmıştır (Erdoğan, 2014).

Tüm bunlara rağmen klasik kuramın yönetim bilimine çok önemli katkıları olmuştur. Yöneticiliği kamuoyunda değerli kılacak şekilde tanımlama, bir meslek durumuna getirme, yöneticileri bilimsel tekniklerle destekleme ve onlara klavuzluk etme yönünden önemlidir (Kaya, 2000).

#### 2.2.1.2. Henri Fayol'un yönetim süreçleri kuramı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı olan Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncülüğünü Henry FAYOL yapmıştır. Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol, Taylor'ın kitabının yayınlanmasından 5 yıl sonra 1916'da "Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim" adında bir kitap yazmıştır. Yönetimsel sürecin bir çerçevesini çıkararak yöneticiler için uyulması gereken kuralları ayrıntılı ve analitik bir şekilde ilk defa inceleyerek yönetimi fonksiyonlara yani işlevlerine ayırmıştır (Argon ve Eren, 2004).

Fayol (1949)'a göre mevcut işletmelerin organizasyon yapılarını inceleyerek işletmelerde oluşan faaliyetleri altı ana grupta toplanmıştır. Bunlar; teknik faaliyetler (üretim işlevi), ticari faaliyetler (pazarlama işlevi), muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması), finans işlevi (para bulma ve kullanma), güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin korunması), yönetim faaliyetleridir (Mucuk, 2008).

Fayol yönetim süreçlerine ağırlık verdiği için bu süreçleri kendi içinde beş grupta toplamıştır. Yönetim işlevinin aşamalarını;

- Planlama: Örgüt gereksinimleri göz önünde bulundurularak, olayların önceden tahminini ve bu tahmine dayanarak bir faaliyet programının oluşturulmasını kapsar.
- Örgütlenme: Tayin edilen görevlerin başarılması için personel, materyaller ve aktivitelerin yapılandırılmasını gerektirir.
- Yöneltilme: Liderlik sanatı ile organizasyonun belirlenen amacını birlikte harekete geçiren bir süreçtir. Organizasyondaki işgörenlerin istekli olarak

işlerini yapmalarını sağlamak için karşılıklı ilişkilerle güdülenmesidir. İyi bir örnek ortaya koymak, organizasyonun periyodik incelemesini yapmak, yeterli olmayan işgöreni elemek, detaylarda boğulmamak Fayol'un bu fonksiyonun etkin olarak uygulanması için yaptığı bazı önerilerdir.

- Eşgüdüm-Koordine etme: Örgütsel amaçların elde edilmesi için gerekli birlik ve uyumu ifade eder. Fayol bunu gerçekleştirmenin astların ve yöneticilerin düzenli toplantılar yoluyla işlerin ve insanların anlaşılması şeklinde olduğuna inanmaktadır. Kısaca örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme ve birbirleriyle ilişkilendirme de diyebiliriz.
- Denetleme (Kontrol etme): Kontrol etme, her şeyin kabul edilmiş yani önceden belirlenmiş planla uygunluk içinde yapıldığını görmeyi gerektirir (Hodgetts,1977).

Bugünkü yönetim uygulamaları ve yönetici görev analizleri büyük ölçüde Fayol'un bu sınıflamasına dayanmaktadır. Fayol gibi L. Gulick ve L.Urwick'de (1937) yönetim süreçleri üzerinde durmuşlar ve yönetim süreçleri bundan sonra "POSCORB" denilen bir formül içinde, planlama, örgütlenme, kadrolama (personel alma), yöneltme, koordinasyon (eşgüdümleme), raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır. Fayol'inkine benzer ilkeler ise 1940'lara doğru Luther Gulick ve Urwick dışında Lyndall, James Mooney, Alan Reiley gibi yazarların da bu yaklaşımın gelişmesinde önemli katkıları olmuştur (Bursalıoğlu, 2011).

Eren (2016)'ya göre Fayol'un örgütler ve yönetimle ilgili örgütsel etkililiği sağlamak amacıyla yönetsel işlevlerin uygulanması için gerekli 14 ilkenin aşamalarını şu şekilde açıklanmaktadır:

a) İş Bölümü: Astların yetenek ve deneyimlerine göre işlerinde uzmanlaşmayı anlamına gelen iş bölümü, klasik bir yaklaşımla uygulandığında örgütlerde etkinliği artırıcı bir role sahiptir.

b) Yetki ve Sorumluluk: Fayol'a göre astlara işleri ilgili olarak, maddi ve insancıl kaynakları kullanabilme yetkisi ve bu yetki ile alakalı sorumluluk verme,



- c) Disiplin: İşlerin düzenli bir şekilde ve istenilen zamanlarda yapılması için disiplin sistemi kurma,
- d) Emir- Komuta Birliği: Her astın sadece ve sadece bir amiri olmalı, bir ve ona rapor vermesini sağlayan bir kumanda birliği oluşturma,
- e) Yönetim Birliği: Yönetim birliği aynı amaca sahip tüm faaliyetlerin bir plan içinde ve bir yöneticinin yönetimi altında icra etmesidir.
- f) Örgüt Amaçlarının Bireysel Amaçlardan Üstünlüğü: Örgütü amaçlarını, bireylerin ve onların oluşturduğu kişisel amaç ve çıkarlardan önde gelmesi,
- g) Ücret ve ödül: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışan üstlerine karşı saygılı işgörenler için de adil ücret garantisi, başarılı çabayı ödüllendirme gibi ödül sistemi oluşturma.
- h) Merkezileşme: Fayol'a göre her yönetimde mevcut olan merkezileşme, organizasyonların doğal eğilimidir. Yönetimsel yetkileri göçerirken dikkatli olma, israf etmeme ve tüm gayretleri genel amaçlara yöneltecek merkezi bir yönetim sistemi kurma,
- i) Hiyerarşi: Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerinin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemi gerçekleştiren hiyerarşik bir düzen oluşturma,
- j) Düzen: Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,
- k) Örgüte Bağlılık İlkesi: Personel sürekliliği için çaba gösterme, düzenli ve dengeli bir iş verimi gerçekleştirme,
- l) İnsiyatif: İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, öngörü ve girişim ruhuna sahip olma
- m) Eşitlik: Personele adaletli davranmaya özen gösterme,
- n) Birlik ve Beraberlik Ruhu İlkesi: Birlik, beraberlik ve moral, organizasyonu oluşturan insanlar arasındaki önemli bir dayanışmadır.

Fayol ile Taylor karşılaştırıldığında Taylor daha çok işgörenlerin hareketleri ve bu hareketlere ayrılacak zaman üzerinde dururken Fayol örgütü yöneten yöneticilerin yapması gereken iş ve işlemlere ilişkin ilke ve kuralları açıklamıştır. Fayol örgütlerin

psiko-sosyal yönünü yani bir örgütteki insanlar arası ilişkileri incelerken, Taylor insan ile kullandığı makineler arasındaki ilişkiyi yani örgütün psiko –teknik yönünü incelemiştir.

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik üzerine kurulmuştur. Yönetim süreci yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımının devamı ve hatta tamamlayıcısı olarak sayılabilir. Fakat Taylor iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli üzerinde dururken, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır. Bu şekliyle bilimsel yönetim yaklaşımından daha kapsamlı bir yaklaşımdır (Koçel,2003).

#### 2.2.1.3. Max Weber'in bürokrasi kuramı

Alman asıllı bir sosyolog olan Weber yönetsel yetkeyi babadan oğla geçen geleneksel yetke, kutsallık gibi üstün yetenekleri olan karizmatik yetke ve nihayet yasal düzenlemelerin olduğu akla ve bilime dayanan demokratik toplumlardaki türünü de meşru yetke olarak adlandırmıştır. Yasa ve kurallara herkes gibi yöneticiler de riayet etmek zorundadır. Toplumun ihtiyaçlarını bilen isteklerini göz önünde bulunduran yöneticiler seçimle iş başına gelirler ve gerekli yetenek ve bilgilerle donatılmışlardır (Eren, 2016).

Organizasyona ilişkin ünlü eseri “Sosyal ve Ekonomik ÖrgütlenmeTeorisi” 1947 yılında başka dillere çevrilince geniş bir etki alanı bulmuş; bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasiyi inceleyen ve geliştiren diğer yazarları da etkilemiştir (Mucuk, 2008). M. Weber bürokrasiyi "bir örgütlenme ve yönetim biçimi" olarak ele alan bürokrasi teorisinin temelinde onun hâkimiyet ve yasallık hakkındaki görüşleri yatmaktadır. Hâkimiyet ve yasallık görüşlerine dayalı olarak Weber "ideal tip" bürokrasiyi geliştirmiştir (Özer, 2013, 43-57). Yani “Bürokrasi” günlük dilde insanların kullandığı işlerin geciktirilmesi ya da yokuşa sürülmesi anlamının aksine etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını ifade eder (Koçel, 2003). Weber’e göre demokrasinin temel ilkeleri;

- İşlevsel uzmanlaşmaya dayalı olarak işlerin bölünmesi,
- Açık ve seçik belirlenmiş, her üst kademenin bir alt mevkiyi kontrol edebileceği ya da denetleyebileceği bir hiyerarşik yapı,
- Gayrişahsi ilişkiler yani ussal ilkeler doğrultusunda duygusal olmayan ilişkiler
- Her kademede herkesin uyacağı kurallar. Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır, işgörenler kullandıkları yetkiyi buldukları pozisyon ve mevkiden alacaktır.
- Teknik beceriye dayalı işgören seçim ve terfi sistemi, personel için gerektirdiği sınav sonuçlarına göre seçilip terfi ettirilecek, dışsal hiçbir baskı unsuru rol oynamayacaktır.
- Düzenlemeler ve belgenciliktir (Şişman, 2016).

Görüldüğü üzere bürokrasi yaklaşımı da diğer iki yaklaşıma temel ilkeleri benzetmekle beraber ideal, kişiye göre değişim göstermeyen ve ussal bir örgüt yapısını öngörmektedir. Warren Bennis bürokrasi modelinin çağdaş topluma uymayacağını ileri sürmüştür. Bu deneyimler Parkinson Kanunu, Peter İlkesi (Bürokratik örgütlerde çalışanlar hak etmedikleri pozisyonlara yükselirler) gibi bürokratik yapıları bir nebze mizahi açıdan eleştiren fikirlerin doğmasına da ve hatta kabul görmesi de zemin hazırlamıştır (Koçel, 2003).

Okullarda dahil olmak üzere birçok modern örgüt Weber'in öne sürdüğü özelliklere sahiptir. Örgütlerdeki görevlerin karmaşıklığından dolayı çalışanlar arasında iş bölümü yapmak karmaşıklığı gidereceğinden verimliliği de artıracaktır. Daha önceden belirlenmiş görevlere o alanda bilgi sahibi kişiler getirileceğinden diğer örgütler gibi okul örgütlerinde de iş bölümü okul çalışanlarının uzmanlaşmasını sağlayacaktır. Weber 'in savunduğu nesnellik ise bürokratik yöneticilerin yapacağı gibi duygularla değil olgulara dayalı karar veren okul örgütlerindeki yöneticilerin eşitliği ve rasyonelliği sağlamış olmalarıyla gerçekleşir. Dikey olarak düzenlenen yetkinin kademeleştirilmesini ise öncelikle yönetici olmak üzere müdürlerin, yardımcılarının, öğretmen ve öğrencilerin olduğu alt kademede her biri birimin üsttekinin kontrolünde olması ile açıklamak mümkündür (Şişman, 2016).

Klasik organizasyon teorilerini oluşturan bu üç yaklaşımın ortak ilkeleri ele alındığında hep en iyi organizasyon yapısına sahip olma arzusu olmakla birlikte bu ilkeler tüm organizasyonlar için her yerde geçerli kabul edilmiş olup, bu durum bürokratik yani mekanik organizasyon yapılarının doğmasını ortaya çıkarmıştır. Organizasyon yapısı oluşturulurken insan unsuru bunun dışında tutulmuş, yapıyı sadece maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vs ile oluşturmuş, insanı yapının içine yerleştirirken bir makine ya da robotmuş gibi ilgili kademelerin öngördüğü şekilde davranacağını varsaymıştır.

### 2.2.2. Neoklasik yönetim kuramı

Klasik yaklaşımın bakış açısından oluşturulan bilgi birikimi 1930'lara kadar işletmelerin yapı ve işleyişine yol göstermiştir. Ancak öte yandan 1929 yılında dünya ekonomik bunalımı sebebiyle işletmelerin başarısız olması, klasik kuramın önemsemediği bazı konulara dikkat çekmiş, incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu akım başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, daha sonra İnsan Kaynakları Yaklaşımı ve günümüzde ise Organizasyonlarda Davranış (Örgütsel Davranış) olarak sürmüş aslen örgütteki işgörenlerin insanın davranışlarını araştırmayı esas almıştır (Koçel, 2003).

Diğer taraftan Hawthorne Araştırmalarının açıklanması organizasyonları incelemek için yeni bir akımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının, ışıklandırmanın işçilerin performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla beş yıl süren (1927-1933) "Hawthorne" araştırmalarında işçilere gösterilen tutum ve davranışların, verim ve üretim bakımından dinlenme, ışıklandırma ve hatta ücretten daha önemli olduğunu ortaya koymuştur ( Erdoğan, 2014). Örneğin bitkinliğin arttığı ve çalışma koşullarının daha kötü hale getirildiği durumlarda beklenilen aksine üretimde artış görülmüştür (Karip, 2004). Çalışanların izlendiklerini fark ettiklerinde olumsuz koşullara rağmen daha çok çalıştığı veya performansları arttığında diğer çalışma arkadaşlarının işten çıkarılabileceğini düşündüklerinden çok fazla üretim yapmadıkları da saptanmıştır. Bu araştırma süreciyle elde edilen sonuçlar üretim

sürecinde informal grupların, informal liderlerin ve toplumsal normların daha önemli olduğunu ortaya koymuştur (Erdoğan, 2014).

Aydın'a göre (2018) temel bir değişiklik vardır o da "neoklasik örgüt kuramı", "ekonomik insan" kavramına doğrudan karşı çıkmıştır. Neoklasik kuramda bireysel farklılıklar kabul edildiğinden bu görüş ekonomik insan felsefesi ile bağdaşmamaktadır. Bireyin çalışma grubu ve diğer toplumsal etkenler neoklasik kuramda ağırlık kazanmıştır. Bu kuram her bireyin eşsiz ve biricik olduğunu savunmuş, her bireyin iş ortamına belli tutumlar, inançlar, yaşam biçimi, teknik, sosyal ve mantıksal alanlarda belirli becerilerle geldiğini kabul etmiştir.

Yönetim ve organizasyonlara farklı bir bakış açısı ile bakan Neoklasik kuram hızla gelişerek 1950'li yıllara kadar yönetim uygulamalarında bir akım konumuna erişmiştir. Neoklasik yönetim yaklaşımı temel olarak klasik yönetim teorisinin ilke ve kavramlarına dayanmaktadır. Neoklasik yaklaşımın temelinde yer alan insan ilişkileri yaklaşımı; verimliliğin belirlenmesinde, dış gerçekler kadar organizasyon yapıları içinde işgörenin iç dünyasını anlamak, onun yetenek ve potansiyelinden en üst düzeyde yararlanmak, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin desteğini almak, onları motive etmek, yani insanın tatmin olmasını sağlamak vardır (Hodgetts,1997). Bu düşünce akımı insan kaynağının örgütteki etkisinin bilimsel anlamda fark edilmesine, öneminin anlaşılmasına ve yönetimin başlı başına bir uzmanlık gerektirdiği fikrine ulaşılmasında insana yönelik uygulamaların değişmesinde son derece etkili olmuştur (Argon ve Eren, 2004).

Neoklasik örgüt kuramında, bireye ve çalışma grubuna verilen aşırı önem, katımlı yönetim anlayışının doğmasını sağlamıştır. Howthorne araştırmacıları, programlarda yapılacak değişmelerden önce çalışanlarla ve grupla görüşmeler yaparak katımlı yönetimi uygulamışlardır. Bu yeni yönetim anlayışı Taylor'ın "bilimsel yönetim" anlayışı ile çelişmektedir. Taylor bir işin çözümlenmesinde ya da geliştirilmesinde yalnızca uzmanların anlayabileceği görüşünü savunurken, neoklasik kuramcılar çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda karara katılmalarının çalışma biçimlerini geliştireceği görüşünü belirtmektedirler. (Aydın, 2018).

Neoklasik kuramı gelişmesini psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çok farklı alana borçludur. Neoklasik teorinin gelişmesine Elton Mayo, Mary Parker Follett, Herbert Simon, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris, Oliver Sheldom gibi birçok ünlü yazar ve araştırmacı katılmıştır. Davranışçılara göre yönetimde ana amaç ekonomi verim değil, insandır. Bu yazarlar; “klasiklerin örgüt için iyi olan her şey personel için de iyidir” görüşüne karşı “ personel için iyi olan her şey örgüt için de iyidir” görüşünü savundular (Kaya, 1996).

Neoklasik çığıra ait düşünürlerin ileri sürdükleri temel ilkeler arasında şunlar yer almaktadır:

- Kurumu yaşatacak olan insan unusru ön planda olmalı, davranışları araştırılmalı ve değerlendirilmelidir.
- Kurumlar açık sistemler olup, sosyal sistem ve sosyo-teknik yapıdır. Kurumlar da farklı gereksinimleri olan insanlardan oluşmaktadır. Yani yöneticiler işyerlerinde oluşan çeşitli sistemlerden yalnız makine-makine-sistemi yerine makine-insan ve insan-insan sistemlerini de önemsemek zorundadır.
- İdeal kurum yapısının oluşması için işçrenlerin görevini doğru biçimde yapmasını sağlamak yeterli gelmemektedir. Çalışanlara ayrıcalık vermek, onları güdülemek, örgütün başarılı olması, amaçların özümsemesi, kurumla ilgili sorunların çözülmesi, işgörenlerin arasındaki çatışmaların azalmasına fayda sağlayacaktır. Neoklasik kuram devamlıbir gelişim göstermiş ve yapılan araştırmaların sonucu yönetim alanında yeni çalışmalara kaynaklık etmiştir (Mucuk, 1997).

İnsan ilişkileri yaklaşımının gelişmesiyle birlikte personel yönetiminin görevleri insan verimliliğini artırmak için yalnızca biçimsel düzenlemelerin yapılması olmaktan çıkmış, doğal örgüt kapsamında da genişlemiştir (Yüksel, 2007). Neoklasik yaklaşımın incelediği temel konular insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması ve grup davranışları, resmi olmayan kurumlar, liderlik, algılama ve tutumlar,

organizasyonlarda değişme ve gelişmedir. Aynı zamanda motivasyon kavram ve teorileri de geliştirilmiştir (Mucuk, 2001).

Neoklasik kuramcıların eleştirilen yönü ise, örgütü sistem yönünden ele almamış olmalarıdır (Bursalıoğlu,1994). Neoklasik kuramla birlikte iletişim ilk defa üstlerden astlara doğru giden emir komuta şeklinde olmamıştır. Örgüt içinde farklı mevkilerdeki kişiler arasında çapraz iletişim, farklı ya departmanlar arasında yatay iletişime de hizmet etmeye başlamıştır (Yurdakul, 2011). Bu dönemde örgütlerin “insan” unsuru merkezde olduğundan personelin gelişme ve ilerleme olanakları arttığında iş doyumunu ve onların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi de gerçekleşecektir. Bu konudaki en önemli sorumluk ise örgüt yöneticilerindedir (Gedikoğlu, 1994).

Sonuç olarak klasik yönetimde; ekonomik insan, görev, yapı, iş disiplin, rasyonellik gibi kavramlar üzerinde durulurken neoklasik yönetimde kararlara katılma, sosyal insan, insan davranışları, doyum ve motivasyon kavramları daha önemlidir (Benligiray, 2005).

#### 2.2.2.1. Douglas McGregor’un x ve y kuramları

Klasik yönetim kuramını Fayol ve Taylor geliştirmesine rağmen McGregor tekrar tanımlayarak buna X kuramı ismini vermiştir. X kuramı, yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını yansıtmaktadır. Daha sonra bu teoriye eleştiri getirerek bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetime sahip yönetim anlayışını yansıtan Y kuramı adını verdiği insan ilişkileri kuramının ilkelerini öne sürmüştür (Canman, 1993). Bu iki görüş Drucker (1994)’e göre özgün bir araştırma değil var olan görüşlerin formüle edilmesidir.

Mc Gregor organizasyonlarda yöneticilerin çalışanların davranışlarını nasıl algıladıklarını incelemiş ve bu konudaki çalışmalarını 1957 yılında yayınladığı “Örgütlerin insan yönü” adlı eserinde açıklamıştır (Anderson, 2016). Mc Gregor bu araştırmaları sonunda iki tip yönetim şekli ortaya atmıştır.

X teorisi - X tipi yönetim - X tipi yönetici

Y teorisi - Y tipi yönetim - Y tipi yönetici

Mc Gregor'un ileri sürdüğü X kuramının insana ait varsayımları şunlardır:

- 1.Çalışmaktan hoşlanmayan insan büyük ölçüde bundan kaçmak ister, disipline mutlaka önem verilmeli gerekirse bazı cezalarla korkutulmalıdır,
- 2.İnsan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçarlar, hırslı değildir, güvenliğe öncelik verir,
- 3.İş yaptırmak için insanı zorlamak, sıkı kontrol ve denetim gereklidir,
- 4.Kendi amaçlarını örgütün amaçlarından üstün tutan insan daima kendini düşünür yani bencildir bu yüzden yakından denetlenmelidir,
- 5.Alışkanlıklarına sıkı sıkıya bağlı olan insanlar, yenilik ve değişim karşısında direnirler.
- 6.Parlak zekaya sahip olmayan insanlar kolay kandırılabilir bu yüzden sadece maddi kaynaklarla ödüllendirilirse harekete geçmesi sağlanabilir,
- 7.Örgütsel problemlerin çözümünde yaratıcı oldukları ise söylenemez (Erdoğan, 2014).

X Teorisinin yönetici ile ilgili bulguları;

- Klasik kuramın kurallarına uyar,
- Yetkelidir,
- Klasik teorinin ilke ve kurallarına uyduğu için insanı mekanik ve pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış sergileyecektir.
- İnsanı iktisadi, biçimsel örgüt kurallarına uyan pasif bir unsur olarak benimser.

X kuramına dahil olan yöneticiler sadece yapılan iş ile ilgilenir. Yetkeliğinden faydalanarak insanları çalıştırır. Onları sadece iş yapan olarak kabul eden fiziksel güçlerinin yanında yaratıcı güçleri olduğunu reddederler. X tipi yönetimde, çalışanların işe faydaları olmayacağı görüşüyle yönetimce işler tanımlanır, işi



yapanların da bu tanımlara uyması beklenir. Denetimler sıklıkla ve sürekli yapılır. İşleri tanıma uygun yapmayanlar cezalandırılır. X tipi yönetimde alt mevkilere yetki göçerimi çok az görülür. Örgütün hedefleri ve yönetim prensipleri ayrıntılı ve yazılı olarak belirlenir (Anderson, 2016).

Mc Gregor X teorisinden bir süre sonra “Bireysel ve Örgütsel amaçların kaynaştırılması” olarak isimlendirdiği Y teorisi adı altında insan davranışlarıyla ilgili kuramı ortaya atmıştır. Bu kuramla birlikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamış ve bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerinden esinlenmiştir (Eren,1988).

Y teorisinin insan ile ilgili varsayımları aşağıdaki gibidir:

- İşten nefret etmeyen insan için çalışmak oyun ve dinlenme kadar normal bir aktivitedir,
- Ortam hazırlanırsa çalışmak insanlar için zevk halini alır ve bu yüzden insanlar tembel değildirler,
- Yeterli şartlar sağlanırsa, merak duygusundan dolayı insanlar sorumluluk almak eğilimindedir, sorumluluğu kabul etmeyi değil, istemeyi de öğrenebilir
- Örgütsel amaçlara yöneltmek için ceza tek yol değildir, işgörenler, işini ve iş arkadaşlarını severse örgüte de de bu bağlılık yansır, kendi yönetimini hatta öz denetimini insanlar yapabilir,
- Örgüt hedefleri insana benimsetilirse insanlar örgütün amaçlarını kendi amaçları kadar önemser, bu da çalışanların ödüllendirilmesine bağlıdır,
- İnsanlar yaratıcıdır ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması için kendilerine imkan verilmesini arzu ederler (Erdoğan, 2014).

Y tipi yönetici ile ilgili bulgular ise;

- Y tipi yönetici hümanist davranış gösterir,
- Katılımcı ve demokrattır,
- Astlarını yetiştirir, motive eder,

- Çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt amaçlarını birlikte yürütür.

Y tipi yönetim de ise;

- İşgörenler ile yöneticiler arasında devamlı iletişim halinde vardır ve hümanist yaklaşıma sahiptir,
- Güdüleme önemlidir
- İşgörenlerin eğitimlerine ve becerilerinin gelişimine katkı sağlar
- Katılımcı olunmasına önem verilir.

Günümüzde X tipi bir yöneticinin başarılı olması çok güçtür. Y tipi yönetim uygulayan yöneticiler daha çok başarılı ve aktif olurlar. Y tipi yöneticiler lider tipi yöneticilerdir. X ve Y teorilerini karşılaştırıldığında bu iki teorinin insana bakış açısının çok farklı olduğunu görebiliriz. X kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve kontrol etmedir. Y kuramından çıkarılan temel ilke örgütle kaynaşmayı kapsamaktadır (Anderson, 2016). Y kuramı örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için işgörenlerin kendi amaçlarının örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi için gerekli koşulların yöneticiler tarafından sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Ökten, 1991). Böylelikle yöneticilerden işgörenleri teşvik etmek ve onların gelişmelerini sağlamak beklenmektedir. Dinamik olan Y kuramı insan kaynaklarından nasıl faydalanacağı üzerinde durur. Bu kuramı özümsemiş yönetici iş göçerme, iş genişletme ve katılımlı yönetim gibi daha somut uygulamaları kolaylıkla gerçekleştirebilir (Dilber, 1981).

Y teorisi hümanist bir yaklaşımla insanın potansiyelini ortaya çıkartıp geliştirilmesi esasına dayanır. Bu teorinin varsayımlarının sahiplenen bir yönetici, danışmacı bir yönetim tarzı benimser ve sıkı bir denetim yerine astlarını geliştirmeyi amaç edinerek işgöreni güdüleyecek motive edecek koşulları sağlamaya gayret gösterir. Mc Gregor'e göre etkin ve başarılı bir yönetici X teorisi yerine Y teorisine uygun bir yönetim uygulamalarını hayata geçirmelidir. Mc Gregor'un X ve Y teorilerini önderlik davranışlarının önde gelen modelleri olarak düşünebiliriz (Koçel, 2003).

#### 2.2.2.2. Rensis Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı

Likert, Michigan Üniversitesi profesörlerinden olup, Elton Mayo ve Douglas Mc Gregor'un çalışmalarının etkisinde kalarak yöneticilerin davranışlarını sınıflandıran ve bunlara göre gruplayan bir düşünce modeli ortaya koymuştur. Bu düşüncelerini 1961 yılında "Beşeri Organizasyon " isimli bir kitapta yer vermektedir (Dalay, 2013).

Likert organizasyonları, etkin ve etkin olmayan şekilde bir ayırımında bulunmaktadır. Etkin ve etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörleri incelemiştir. Likert araştırmaları sonucunda, klasik örgüt teorilerini uygulayan yöneticilerin etkililiğinin davranışsal yaklaşımları özümseyen yöneticilere göre daha az olduğunu savunmuştur (Koçel, 2003). Bir örgütün en mühim faktörünün insan kaynakları olduğunu düşünen Likert yönetici davranışlarını dört grupta toplamış ve X teorisinden Y teorisine geçişi tavsiye eden bir model ortaya koymuştur. Likert'e göre yönetim sistemleri dört aşamalıdır ve birden dörde kadar bir devamlılık içindedir. Likert, insan kaynaklarında ortaya çıkan kayıpların kapatılmasının ve yönetilmesinin, sermaye kayıplarındaki kayıpların ödünç alma, sigortalama gibi yollarla giderilmesinden çok daha zor olduğunu savunmuştur (Eren, 2016).

Likert'in geliştirdiği bu modele göre yönetici davranışlarını grubun lideri değikenine göre bir uçtan bir uca Sistem 1(istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve en uçta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmıştır (Koçel, 2003).

Şekilde görüldüğü gibi 4 gruba ayırdığı yönetici davranışlarının Likert'in Sistem 4 yaklaşımında incelediği bu dört tarzı kısaca şöyle özetlenebilir.

**Tablo 2. 1.** Likert'in sistem 4 modeli (Luthans, 1989; akt: Koçel, 2005).

Yöneticilik Değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Astlara olan güven	İstismarcı-Otokratik Astlara güvenmez	Yardımsaver-Otokratik Hizmetçi-efendisi Arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Katılımcı Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Demokratik Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astları,işle ilgilikonuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

1. İstismarcı-Otokratik: Bu tarz yönetimde yöneticiler göreve öncelik vererek otoriter bir tutum sergilerler ve astlara güvenmezler. Problemlerin çözümünde atların görüş ve düşüncelerine çok nadir başvururlar. Astlar işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler. Bu yönetim tarzı biçimsel olmayan örgütlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunun sebebi çoğunlukla örgüt kontrolünün üst düzey yönetim tarafından yapılmasıdır (Zel, 2011). Astlar örgüt içinde yaptıkları işleri kendilerini korumak için saklayabilmekte ve böylelikle zaman kayıpları doğmaktadır. Bu tarz yönetime sahip örgütlerde daha çok gerginlik ve korku bulunmasının nedeni güdüleme aracı olarak ödüllendirmeye başvurulmaması ve ceza uygulamalarının yaygın olmasıdır. Güdüleme biçiminin ceza ile yani olumsuz bir şekilde olması astların üstlerine karşı nefret duyguları geliştirmelerine sebep olmakta, psikolojik tatminsizlik, moral düşüklüğü ve çatışma ortamı daha kolay cereyan etmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

Kendilerine güvenilmediğini ve bilgi yönünden eksik olduklarını astlara hissettiren bu yönetim tarzını özümseyen örgütlerde; korku, ceza ve tehdit yöntemine başvurulur. Yetki astlara göçerilmediğinden yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim

mevcuttur. Üstlerle astlar arasında sık etkileşim bulunmaz. Kararlar tepe yönetimce alındığından yönetimlerde ekip çalışmasına sık rastlanmaz. Örgütün amaçlarını tepe yönetim belirleyerek emir şeklinde aşağı kademelere gönderir. Bu tarz yönetimin kontrol ve denetim işlevi ise yine tepe yönetim tarafından gerçekleştirilir (Erkmen, 1998) .

2. Yardımsever-Otokratik: Yardımsever-otoriter yönetim tarzında yönetici ve işgörenler arasında pozisyonlarından dolayı karşılıklı bir güven anlayışı az da olsa vardır. Yönetici göreve yönelik ve otoriter bir yönetici olduğu için astlar kendilerini fazla özgür hissetmezler. Yönetici problemlerin çözümünde ara sıra astların fikirlerini alsa da önemli kararlar üst kademelerce verilir (Güney, 2018).

Yönetici astlarını hem ödül hem de cezayı beraber kullanarak motive eder. İletişim aşağı yönlü, astlarla üstler arasındaki ilişki hem çok az hem de ölçülü bir şekildedir. Yardımsever-otoriter yönetim tarzında ekip çalışmasına çok nadir rastlanır. Örgütün temel politikalarını tepe yönetim belirler. Kararlara alt kademelerin katılabilmesi üst düzey yöneticilerin denetiminde mümkündür. Bu yönüyle az da olsa aşağıdan yukarıya iletişimin olduğu söylenebilir. Örgütsel amaçlar ara sıra astlara açıklansa da işleri ile ilgili konularda fikirlerinin çok fazla alındığı söylenemez. Astların fikirlerini ara sıra açıklamalarına müsaade edilir (Durmaz,2007).

İki sistemde göreve öncelik tanıyan otoriter bi yapıya ve önceden belirlenmiş bir yönetim tarzına sahip olsa da, Sistem 2'nin Sistem 1'e göre daha işgörenlere yöneliktir ve arada sırada onlara bazı sorumluluklar verebilmektedir.

3. Katılımcı: Sistem 3 olarak adlandırılan katılımcı yönetim tarzında astlara tam olmamakla birlikte büyük ölçüde güven duyulmaktadır. Astların çok fazla önemli olmayan kararları vermelerine müsaade edilir. Yani politika geliştirmede veya stratejik kararlarda önemli ölçüde üst düzey yöneticiler karar vermesine rağmen alt kademelerde teknik konularda astlar da kararlara katılır (Erdoğan, 2014).Astlara sorumluluk verildiğinden denetim süreci büyük ölçüde astlara bırakılır. İletişim aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü tercih edilmektedir. Motivasyon aracı olan

ödülleri, ast problemleriyle ilgilenmeler ve nadir olarak verilen cezalardır. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir fakat yönetici biçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı çıkar (Eren, 2017). Örgüt içinde astlar işleriyle ilgili sorunlarında üstleri ile tartışmada kendilerini serbest hissederler. Üstler, astların görüşlerini önemser ve uygulanacak olanları değerlendirir. Örgütsel amaçlar duyurulmadan evvel hareket planları astlarla tartışılarak belirlenir. Dolayısıyla alınan kararlara astlar da katıldığından kendilerine olan güven duygusu da gelişmiş olur (Erkmen,1998).

4. Demokratik: Sistem 4 demokratik yönetim tarzından astlara güven tam olduğundan karar verme dengeli ve eşgüdümlü bir şekilde tüm örgüte yayılmıştır. İletişim hiyerarşik şekilde aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya doğru lateral yani yanlara doğru da işlemektedir. Astlara eksiksiz bir şekilde güdüleme için amaçları belirleme, ekonomik olarak ödülleri fazlalaştırma, yöntem geliştirme ve işlerin sonuçları değerlendirme fırsatı verilmiştir. Ast ve üst ilişkilerine güvenlik ve arkadaşlık duygusu üst seviyede yayılmıştır (Eren, 2016).

Yönetici daima astlarının fikirlerini sorar ve onların görüşlerini alıp kullanır. Astlar, her konuda kendilerini tamamen serbest hissederler. Yönetici demokrattır ve aynı zamanda işgören katılımı ve başarısına dayanan bir ödüllendirme yapmaktadır(Zel, 2011). Grup üyelerine kontrol sürecine katılmaları için yüksek derecede yetki ve sorumluluk verilmiştir dolayısıyla örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yönetici grup üyeleriyle işbirliği yapmak zorundadır. Sistem 4'teki yönetici, yönetilen kişiler arasındaki iletişime ve karşılıklı güvene önem veren demokratik bir yapıya sahiptir. Sistem 3'teki yönetici ise bireyler arasındaki ilişkiye önem verir fakat işlerle ilgili kararları kontrol altında tutmak için çaba sarf eder (Güney, 2018).

Kotze'e göre (1980) Likert'in Sistem 1'den, Sistem 4'e doğru gidildikçe otoriter, görev odaklı ve biçimsel bir yönetim tarzından, güvene dayalı, grup çalışmalarının hakim olduğu bir yönetim tarzın ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütün verimliliği artmaktadır. Aynı zamanda Likert, genel bir denetim yapmaya meyilli ve işgören odaklı yöneticilerin, görev eğilimli ve yakın denetim yapan yöneticilere nazaran

örgütlerinde daha yüksek verimle karşılaştıklarını gözlemlemiştir (Akt. Durmaz, 2007). Böylelikle demokratik yönetim tarzını benimseyen örgütlerdeki yöneticilerin örgüt verimliliğini artıracacağı ve sürekliliğini sağlayacağı söylenebilir. İstismarcı-otokratik ve yardımsever-otokratik yönetim tarzına sahip örgütlerinse düşük verimliliğe sahip oldukları düşünülebilir. Demokratik yönetim tarzının her yerde ve daima geçerli bir yönetim tarzı olamayacağı da yapılan eleştiriler arasındadır. Likert'in bu dört aşamalı sistemi teoride geçerli olan bu hususun uygulamada yapılamadığı görülmüştür. Yönetim tarzı ve yönetici davranışlarını kesin çizgilerle yukarıda açıklanan gruplara oturtmak doğru değildir (Dalay, 2013).

### 2.2.3. Yönetimde çağdaş yaklaşımlar

II. Dünya savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. Yönetim ve Organizasyon, teori ve uygulamaları 1960'lı yıllardan bu yana bilimsel, teknolojik, sosyal ve kültürel değişikliklerden etkilenerek değişime uğramıştır. Klasik teori, davranış bilimleri ve sibernetik ile zenginleştirildi. Son 30 yıl içinde genel sistem teorisi adı verilen bir akım ve uygulama geliştirilmiş oldu (Eren, 2016).

#### 2.2.3.1. Yönetimde sistem yaklaşımı

Yönetim alanında çağdaş düşüncenin başlangıcı sistem kuramına dayandırılmaktadır. Modern örgüt teorisi olarak adlandırılan sistem yaklaşımı klasik kuramla Neoklasik kuramın bir sentezi olarak görülebilir. Nitekim yönetimin yapıya öncelik veren klasik yaklaşımı tez, insana ağırlık veren Neoklasik yaklaşımı antitez olarak değerlendirilirse, yapı ve insandan oluşan örgüte ağırlık veren yaklaşım da sentez olacaktır (Aydın, 2018).

Sistem yaklaşımının ortaya çıkış nedeni artan üretimdir. Üretimin artması organizasyonların daha planlı, sistemli, hızlı ve kaliteli çalışmasını sağlamıştır. Sistem yaklaşımı, organizasyonlardaki iş gücü, donanım, bilgi, sermaye ve diğer üretim

unsurlarını birleştirerek sistemli bir biçimde çalışmalarını sağlar. Biyolog von Bertalanffy'nin 1920'lerde ortaya attığı genel sistem teorisi, örgütü organizmaya benzetmektedir. Organizma nasıl birbirine bağlı yapı ve sistemden oluşuyorsa, örgüt de birbirine bağlı yapı ve görevlerin oluşturduğu bir sistemdir (Töremen ve Çankaya, 2008). Bursalıoğlu'na göre (1991), sistem, her birini etkileyen karmaşık ve etkileşimli unsurların bütünleşmiş bir topluluğu olarak tanımlanabilir. Chruden ve Sherman'a göre (1984) sistem; özel bir çevrede birbirleriyle etkileşimde bulunan parçalardan oluşan bir şebeke olarak tanımlanabilir (Akt. Argon ve Eren, 2004). Sistem yaklaşımı, örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele aldığından, örgüt, temel sistemdir. Bu sistem birbiri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri barındırmaktadır. Bu yeni düşünce tarzının hedefi, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki yansımalarını araştırmak; yani yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak ele almaktır. Sistemin özelliklerini üç temel unsur ile açıklamak mümkündür: Sistem belirli parçalardan oluşur, bu parçalar arasında karşılıklı ilişkiler söz konusudur, bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile de ilişki içerisinde olan bir bütünlük yaratmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008). Örgütü bağımlı değişkenlerden oluşan bir yapı olarak inceleyen sistem teorisinin birleştirici ve bütünlüğü bir özellik taşıması göze çarpan en önemli unsuru olmakla birlikte sistemin bütünü parçalarından daha önemlidir. Bu anlamda sistematik davranış, her bir parçanın ne yaptığını değil, parçaların birbirleriyle etkileşimini vurgular (Gürsel,1997).

Çağcıl örgüt kuramına katkı sunan kuramcılar arasında Alfred Korzybski (gerçekliğin süreci), Mary Parker Follett (eşgüdüm), Chester I.Barnard (işbirliğine dayalı dinamik toplumsal bir sistem), Norbert Wiener (sibernetik, feedback yolu ile sistemin kontrolü) ve Ludwing Vön Bertalanffy (örgütlerde çok yönlü dinamik bir etkileşim, olasılıkların dikkate alınması, örgütlerde alt birimlerin ve bu alt birimlerin oluşturduğu bütünün önemi) gösterilebilir (Aydın, 2018).

Sistem yaklaşımı, yöneticinin bilgi yığınları arasından doğru ve yeterli parçaları seçerek kullanmasını ve yeni bilgileri daha basit kavramasını kolaylaştırmaktadır. Klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için sistem yaklaşımı gereklilik arz etmiştir. Sistem yaklaşımı, elektronik bilgi işlem



araçlarının yardımıyla organizasyonun sorunlarının çözüme kavuşturulması için gerekli ve yeterli bilginin toplanması, yöntemlerin belirlenmesi ve modellerin oluşturulmasının yanı sıra organizasyonun yönetimi konusunda da yöneticilere yardımcı olur (Töremen ve Çankaya, 2008).

Çevremizde önceden kararlı ve gerekli hareketler yapan (dinamik sistem), kendi kendini düzenleyen sibernetik sistem ve kendi kendini besleyen açık sistem gibi sistem türleri vardır (Erdoğan, 2014). Esasen sistem yaklaşımında vurgulanan açık sistemdir ve örgüt açık sistem olarak düşünülmüştür. Açık sistem çevreden enerji alıp, onu işleyerek bir ürün veya hizmete dönüştürdükten sonra çevreye çıktı olarak sunan sistemdir. Okul gibi sistemler açık (toplumsal) sistemdir ve açıkça tanımlanan, önceden belirlenen sınırları ile çevresinden ayrılır. Kararlı bir toplumsal düzen içinde birbirleriyle ilişkili alt ünitelerden, öğelerden ve alt sistemlerden oluşur (Aydın, 1994). Dolayısıyla, Kozak'a göre (1999), sistem yaklaşımı örgütü, çevresinden farklı girdiler alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmete dönüştüren, ürettiği mal ve hizmetleri tekrar kaynak elde etmek istemiyle çevresine veren birimler olarak görür (Akt. Argon ve Eren, 2004).

Klasik ve neoklasikler her yerde ve her zaman geçerli en iyi yönetimi ya da en iyi örgütü iddia etmelerine rağmen bu yaklaşıma göre her insan ve durum birbirinden farklıdır. Bu yüzden en iyi yönetim tarzı insandan insana, teknolojiye ve var olan çevreye göre değişmektedir. Bu kurama göre, çalışanların ekonomik, sosyal ya da üst düzey ihtiyaçlarını farklı koşullarda fark edebilen ve değerlendirebilen bir yönetici ve yönetim tarzına ihtiyaç vardır (Şahin, 2004).

#### 2.2.3.2. Yönetimde durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı konusunda 1965 yılında Woodward, İngiltere'de hangi yapısal değişkenlerin başarıyı etkilediğini belirlemek için birbirinden farklı üretim teknolojilerine sahip birçok küçük örgüt üzerinde çalışma yapmıştır. Bu araştırmalarının sonucunda, birbirinden farklı üretim teknolojisi kullanan işletmelerin farklı örgüt

biçimlerine sahip olduğunu tespit etmiştir. Etkili örgüt biçiminin, kullandığı teknolojiye göre değiştiği tezini savunmuştur (Eren, 2003). Woodward'a göre kitle üretim teknolojisini kullanan işletmelerde klasik örgüt biçimi ve ilkelerini kullanan örgütler daha başarılı iken; birim ve devamlı süreç üretimine ait teknolojileri kullananlarda ise neoklasik ve insan ilişkileri yaklaşımlarını kullanan örgütler daha etkin ve başarılı olmaktadır (Kara, 2010).

Bu yaklaşımın ana düşüncesi her yerde ve her koşulda geçerli tek bir yönetim tarzının olmayacağıdır. Her durum dikkatlice incelenmeli ve daha etkin davranışsal uygulamaları saptayabilmek için önemli değişkenler belirlenmelidir. Durumsallık yaklaşımının gücü, harekete geçmeden evvel her durumun incelenmesini gerektirmesinde ve insanlara ilişkin evrensel varsayımlara dayalı uygulamaları yok etmesindedir. Durumsallık yaklaşımı aynı zamanda geleneksel yaklaşımdan daha çok disiplinlerarası özellik taşımakta, sisteme yönelik ve daha çok araştırmaya dayanmaktadır (Davis, 1982). Nitekim örgütler kendi yönetim tarzını kendine uygun dışsal ve içsel koşulları değerlendirerek ortaya koyacaktır. Çünkü her yönetim ve örgüt olayını örgütün kendi koşulları; çevresel koşul ve unsurlarıyla ilişkisi; teknolojik materyallerin özelliklerini, işgörenin sosyo-kültürel özellikleriyle değerlendirmek gerekmektedir. Bu özelliği ile durumsal yaklaşım, sistem yaklaşımının soyut ve genel düzeninin somut olaylara uygulanmasını mümkün kılmıştır (Eren, 2016). Öte yandan, klasik teorisinin eksiklerini tamamlayarak daha bütün bir teoriye ulaşmayı hedefleyen neoklasik yaklaşımla başlayan davranışsal anlayış da, R. Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 (Katılımcı yönetim anlayışı) ile sonuçlanmıştır.

Durumsallık yaklaşımında, problemleri çözmek amacıyla analitik ve duruma göre değerlendirme yapılması gerekmektedir. Klasik yaklaşımların en iyi organizasyon yapısını temel almasına ve öngörücü nitelik taşımasına rağmen durumsallık yaklaşımı durumlarla ve belli bir "durum" daki koşulları açıklar. Aynı zamanda öngörücü değildir. Durumsallık yaklaşımının diğer bir özelliği organizasyonun iç ve dış yapısının; önderlik, motivasyon gibi süreçlerle ilişkisini araştırarak organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır (Koçel, 2003). Özetle bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklılık gösterir. Örgütlerin üzerine

etkileyen şartlar ve örgütün iç özellikleri de farklılık göstereceğinden her örgütün yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgüdür (Eren, 2016). Dolayısıyla bu teorisiye yönetici açısından bakıldığında, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel, 2011).

### 2.3. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimini, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak, etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak (Taymaz, 2011), eğitim sistemini, mevcut kaynakları önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak (Erdoğan, 2014) olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimleri karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1996).

Eğitim yönetimi daha çok sistemle ilgilenen bir alan olduğundan akla Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitim Müdürlükleri, Ders Araçları Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri gibi birimler gelir (Açıkalın, 2016). Bu nedenle eğitim yöneticisi de eğitimin tamamıyla ilgilenen, sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlayan kişidir (Bursalıoğlu, 1991).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir ve temel çerçevesi, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış halidir. Eğitim yönetimini kamu yönetiminin özel bir alanı olarak görmek de mümkün. Çünkü ülkemizde okul ve diğer kurumların çoğunluğu devletin belirlediği eğitim politikalarını uygular (Erdoğan, 2014). Eğitim yönetimi kavramı hedef ve görev bakımından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Bunun sebebi eğitim yönetiminin kendine has olması ve eğitimin özgün yapısıdır. Çünkü eğitim yönetiminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genellikle insandır (Taymaz, 2011).

Eğitim yönetiminin hedefi, bireylerin oluşturduğu toplumu her açıdan gelişmesini, zenginleşmesini sağlamaktır. Eğitim yönetiminin temel niteliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Eğitim insanların davranışlarında değişikliğe yol açar ve yeni davranışlar edinilmesine katkı sağlar. Eğitim doğrudan insanlara hizmet edeceğinden işletme örgütlerine benzer sert müdahalelerde bulunamaz.
2. Eğitimin hedeflerinden biri eleştirel bakış açısı geliştirmektir.
3. Eğitim örgütlerinin başarılarını doğru değerlendirmeyi kısıtlayan faktörler bulunmaktadır.
4. Eğitim denetlendiği kurumların yapısı bakımından diğer örgütlerden farklılık gösterir. Onun içindedir ki eğitim yöneticileri çeşitli baskılara maruz kalabilmektedirler.
5. Öğretmenler de yöneticiler kadar aynı süre öğrenim grdğnden, yöneticilerin öğretmenleri etkilemesi zorlaşmıştır.
6. Eğitim rgtleri, ülke çapına yayılmış olan eğitim sisteminin bir payı olarak algılanmaktadır.
7. Eğitim sisteminin temeli insandır. O nedenle çevrenin ihtiyaçlarını gidermek durumundadır ve çevrenin etkilerine karşı savunmasızdır.
8. Eğitim konusunu denetlemeye çalışanların sayısı bir hayli fazladır. Farklı baskı grupları ve bireyler eğitimi kendi çıkarları yönünde etkilemeye alışlar ve bunun için okul yöneticilerine çeşitli baskılar uygularlar.
9. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi belli bir seviyede sabit değildir. Beklentiler yüksek olsa gösterilen ihtimam düşük olabilmektedir.
10. Okullar yöneticilerini öğretmenlerden seçmektedir. Yöneticilik yapacak öğretmenlerin bu konuda uzman olmayışı bazı aksaklıklara neden olmaktadır.
11. Eğitim kurumları sosyal çevrenin ihtiyaçlarını gidermekle sorumlu olmalarına rağmen yönetiminin merkezi sisteme karşı bağlı olması bu durumu zora sokmaktadır (Aydın, 2010).

Eğitim yönetiminin görevi aslında eğitim yöneticisinin görev ve sorumluluklarında saklıdır. Eğitim yöneticisi; ğretmen, veli, evre önderleri, üst

yöneticiler ile politikacılar gibi farklı özelliklere sahip, farklı istekleri olan unsurlarla ilişkiler kurmak, beklentilerini ortak bir noktada buluşturmak ve demokratik yönetimi devam ettirmesi gerekir. Demokratik olabilmek için etkili bir yönetim tarzı sergilemesi gereken eğitim yöneticisinin, kişiler arası ilişkiler, halkla ilişkiler ve motivasyon gibi konularda yeterli olması gerekmektedir (Yavuz, 1997). Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek mecburiyetindedir (Tanrıöğen,1998).

Eğitim yönetimin davranış alanları ise; eğitim programlarının genel amaçlarının saptanması, katımlı bir yaklaşımla politikanın saptanması, tüm eğitim etkinliklerinin koordinasyonu, eğitim programının sürekli olarak değerlendirilmesi çabasına liderlik yapma, çevre liderleri ile çalışarak gelişmenin sağlanması, insanlarla paylaşım ve iletişim olarak gruplandırılmıştır (Aydın, 2018).

Bir toplumda eğitim sisteminin, önceden belirlenmiş olan toplumsal, siyasal ve ekonomik işgörülerini başarıyla gerçekleştirebilmesi, diğer bir ifadeyle kişisel ve toplumsal yaşantısında dengeli, değişimlere ayak uydurabilen, demokratik ve özgürlükçü düzene inanmış, farklı görüşlere saygılı, ekonomik kalkınmanın gerektirdiği özelliklere sahip, bilgi ve becerileriyle kendine ve topluma katkıda bulunan, insan haklarına önem veren demokratik yollardan hakkını arayan vatandaşların yetiştirilmesi için eğitim işlerinin uzmanlarca yönetilmesi gerekir (Kaya, 1996). Bu yüzden eğitim kurumunun başarısını arttırmak, kurumun fiziksel ve sosyal olanaklarını yüksek düzeye ulaştırmak, hem ulusal hem de küresel anlamda eğitim kurumunun başarılı bir örnek olmasını sağlamak gibi hedefleri bulunmaktadır. Günümüzde eğitim yöneticileri sadece okullarda değil eğitim verilen her yerde mesai yapmaktadır. Kurslar, Milli Eğitim Bakanlığı, okullar, üniversiteler, bünyesinde eğitim veren şirketlerde eğitim yöneticisi ihtiyacı vardır. Eğitim yöneticiliği ülkemizde lisansüstü bir eğitim programı olarak varlık göstermektedir (Aydın, 2010).

## 2.4. Okul Yönetimi

Eğitim kavramı, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak açıklanmaktadır. Toplumsal bir kurum olan eğitimin biçimsel örgütü okuldur diyebiliriz. Eğitimin yönünü toplumsal kurumlar belirlemektedir. Okulun etkili bir işleyiş gerçekleştirmesi toplumsal sorunların eğitimsel yönünü dikkate alması ile sağlanabilir. Okulu, eğitim sisteminin en işlevsel parçası olarak görmemiz gerekmektedir. Çünkü okul eğitim sisteminin fiili hudutlarını ve çevresini belirler (Çelik, 1999).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzey eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeyde okul yöneticileridir. Ülkenin ekonomisinin gereksinimi olan nitelikli insan gücünü, öğrenci sayılarını geliştirmelerini, maliyetlerini hesaplamak, gelecekteki ihtiyaçlarını kestirmek, uluslararası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını incelemek eğitim yöneticisinin ana görevi olmasına rağmen okul yöneticisinin bu alanlara dair görevleri kısıtlıdır (Açıkalın, 2016).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim alanının sınırlarını eğitim sisteminin hedefi ve biçimi belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun şekilde varlığını sürdürmektir. Eğitim yönetimi yönetimin eğitime uygulanması olarak görülse de okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelir (Bursalıoğlu, 2011).

Eğitim yönetimi sistem ile uğraşırken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözümlere yanıt arar. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir perspektif ile bakar. Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi farklı kavramlar olsa da uygulamada her iki

alanın çerçeveleri arasında genel olarak çok önemli farklılıklar bulunmamaktadır (Erdoğan, 2000). Ülkemizde her ne kadar aynı kavramlar gibi görülse de okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanıdır. Çünkü okul yöneticilerinin yeterlilik alanları eğitim yöneticilerinininkinden farklıdır (Açıkalın, 1998).

Okul yönetiminin vazifesi, örgütü amaçlarına uygun olarak faaliyet göstermesine olanak sağlamaktır. Bu durumda okul yönetiminin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul, öğrencilerine, önceden tasarlanmış eğitsel amaçlara ulaştırmak için gereken davranışı önceden belirlenmiş bir takvim içinde belli bir sürede kazandıran örgüt olduğu için öğrenmenin yaşam boyu olmasına karşılık okul hedefleri, süresi yöntemi belli planlı bir öğretim yapmakla yükümlüdür. Aydın'a göre (2018) okul yönetiminin sorumluluğu; kaynak bulma, olanaklar sağlama ve koruma, teknik yeterlilik gösterme, kaynakların ve olanakların eşgüdümlemesi ve değerlendirilmesidir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na göre okulun hedefi ve vazifesi, Atatürk ilke ve devrimlerine, laik, demokratik, sosyal hukuk devletinin ilkelerine uygun ve öğrencinin eğitim ihtiyaçlarını gideren bir öğretim sunmaktır. Ve bu yüzden okulun amaçları ve görevleri, Milli Eğitim Temel Kanunu'nda Yükseköğretim Kanunu'nda, her okulun eğitim programının başında yer verilmiştir. Okulun ilkeleri arasında şunlar bulunmaktadır:

- Öğrencilerin öğrenmeyi gerçekleştirmesi en başta gelen amaçtır.
- Öğrenciler bütün çalışmaların en önemli noktasıdır.
- Toplumun devamlı değişen beklentilerine uyumunun sağlanması için öğrenci ve veliler cesaretlendirilir.
- Öğrencinin başarısını artırmak için iki taraflı mesuliyet gereklidir ve bunun için etkili bir biçimde çalışılır.
- Öğrencilere insan olarak saygı gösterilir.
- Öğrencilerin kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulur.
- Farklılıklar ve fikir ayrılıkları birer değer olarak kabul görür.
- Ekseriyetle yeni öğrenme biçimlerine ayak uyduracak yetenekler geliştirilir.

- Değişim, yetkinliğe ulaşmada yüreklendirir, geçmiş tecrübeler ise değişimi gerçekleştirmeye olanak sağlar.

Okulun amaçları arasında şunlar bulunmaktadır:

- Öğrencilerin başarı düzeyini yükseltmek.
- Değerlendirme yapılarak tüm öğrencilerin öğretim programlarındaki temel bilgi ve yeteneklere sahip olup olmadıklarını belirlemek,
- Öğrenim etkinliklerini değerlendirmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak,
- Öğrencileri bireysel gelişim esasına göre değerlendirmek ve farklı öğrenme biçimine göre farklı öğrenim metotları uygulamak
- Öğrenmeyi sevdirmede öğrencilere, tüm öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılayacak veli ve toplum katkısı için çaba göstermek (Taymaz, 2001).

Toplumunu düzenli bir şekilde eğitim alanındaki gelişmeleri ve yeni eğitim yaklaşımları ve teknolojik yenilikler konusunda bilgilendirilme konusunda okulun amaçlarına ilaveten; okula itimadı ve veli katılımını gerçekleştirmek, velilerin çocukların eğitimine katılmaları için okul veli işbirliği yapmak, okul gelişimini değerlendirmek, sonuçları konusunda velileri bilgilendirmek, okulun içinde bulunduğu çevrenin gereksinimleri göz ardı edilmeden, işverenlerin, ailelerin ve eğitimcilerin düşüncelerini dikkate almak ( Bursalıoğlu, 1994).

Okulun mevcut kaynakları bire bir öğrencilerin gereksinimlerine cevap verecek biçimde düzenlenecektir. Buradaki amaç ise; okulun bütününde önderlik davranışlarını ve bunun her alandaki geçerliliğini arttırmak, öğrenci başarısının tek tek her öğrenci için nasıl artıralacağını değerlendirmek, okuldaki çalışmalarını öğrenci başarısının artırılması için yapmak, okul müdürü eğitim önderi olarak çalışacak, çevre okullar ile etkili bir iletişim kurularak tecrübe ve deneyimleri onlarla paylaşılacak ve onların gelişmesine yardımcı olacaktır.

Okul örgütünü yöneten okul müdürünün vazifesini başarı ile yerine getirebilmesi, kendi rolü ile okuldaki diğer çalışanların rollerini doğru anlamasına ve



davranışlarını buna uygun oluşturmaya bağlıdır. Her toplumun eğitim sisteminin, okullarının kuruluşu, yapısı ve işleyişi kendine özgüdür ve diğer toplumlardan belli yanları ile birbirinden farklılık gösterir.

Türkiye’de okullar devlet tarafından tasarlanan ilke ve hedeflere göre açılmakta, örgütlenmekte, işletilmekte ve kontrolü yapılmaktadır. Okulun yapısı içerisinde çeşitli rol ve statülerde görevliler mevcuttur. Bunlar yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel (memurlar, teknik personel, sağlık personeli, eğitim uzmanları, hizmetliler) olmak üzere sınıflandırılabilir. Okulların etkili olmaları, tasarlanan hedeflere ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden mesul olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Bu durum eğitim yöneticilerine mühim mesuliyetler yüklemektedir.

Son dönemlerde yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve mesuliyetlerinin değiştiğini, çağdaş okul müdürünün vazife ve sorumluluklarının önderlik, iletişim, grup aşamaları program geliştirme, öğretmen ve öğrenme aşamaları, performans değerlendirme gibi birçok farklı şekilde ifade edilmektedir (Aydın, 2004).

Okul müdürü yasa ve yönetmeliklerin kendisine vermiş olduğu yetkiye bağlı olarak okula her türlü girdilerin sağlanmasından ve bunları okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu kişidir. Okul müdürü, okulun insan kaynağının ve diğer kaynakların sağlanmasından yerli yerinde kullanılmasında, eğitim ve öğretimle ilgili tüm etkinliklerin planlanıp uygulanması, denenmesi, değerlendirilmesi, okulda iletişim ve eşgüdümün sağlanması ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevlerini yerine getirmek durumundadır. Taymaz’a göre (2011) okul müdürünün sorumluluklarını sıralamak gerekirse:

- Okulunun hedeflerini ve ilkelerini benimsetmek,
- Okulun politikasını tespit etmek ve bu konuda bilgi vermek,
- Okul faaliyetleri için gerekli malzemeleri sağlamak,
- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi benimsemek,
- Okulda bireyler ve gruplar arasında iletişimi sağlamak,

- Öğretim ve eğitim faaliyetlerini tasarlamak,
- Okulun çevresinin değerlerini tespit ederek destek kazanmak,
- Okul içi ve dışı unsurlarla iletişim ve koordinasyon sağlamak,
- Yetkin bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak,
- Çalışmaları devamlı seyretmek ve değerlendirmek

Okul müdürünün yönetim aşamalarında tasarlama, karar alma, örgütleme, eşgüdüm, iletişim, kontrol etme, değerlendirme dışında yer alan görevleri şu şekildedir: personel işleri, öğrenci işleri, öğretimle ilgili işler, Eğitimle ilgili işlerden sorumludur.

Okulun en önemli öğelerinden biri öğretmendir. Öğretmenin görüşü mesleğe karşı tutumunu bir dereceye kadar tayin eder. Bu tutumun kaynağı öğretmen olduğuna göre okul içindeki ve dışındaki öğeler öğretmen davranışlarına yön verir. Öğretmenlerin yöneticiler, öğrenciler, ana-baba, çevre, toplum ve devletten olan beklentileri okulun sosyal havasının bir parçasını meydana getirir. Bu beklentiler özellikle okul yöneticisinin önderlik davranışlarına göre farklılık gösterir. Eğitici olmayan personel ise yönetici ve öğretmen gruplarının dışında kalan bu gruba okulda çalışan memurlar, hizmetliler ve diğer işçilerdir. Bu gruptaki bireylerin dolaylı olarak eğitime faydası bulunmaktadır. Bu gruptaki işlerin özenle seçilmeleri ve bir disiplin içerisinde çalıştırılmaları gerekir ( Aydın, 2004).

#### 2.4.1. Okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler

Okul örgütlerinde amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanları örgütleyen, emirler veren çalışmaların koordinasyonunu sağlayan, onları denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin bazı yeterliliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 2003).

Okul yöneticisi, yönetici olmaktan daha çok bir öğretim lideridir. Okul yöneticileri, kaynakları verimli bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı hedeflerler. Okul yöneticileri okul programlarının geliştirilmesine, öğretme-öğrenme ortamlarının düzenlenmesine, öğretmenlerle olan karşılıklı iletişimine önem verirler (Şirin, 2003). Bunun dışında okul yöneticilerinden beklenen en temel görev ve sorumluluk; insanlarla etkili bir biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının geliştirilmesive mesleğe hizmet olmak üzere 5 ana başlık altında sıralanmıştır (Aydın, 2018).

Erdoğan'a göre (2014) "üç özellik" yaklaşımı açısından yöneticinin; genel kültüre sahip olma, mantıklı olma, analiz ve sentez yapabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklere "entelektüel özellikler", dengeli olma, uyum, dikkat, kararlılık, hafıza gücü, yöntemli çalışma gibi "karakter özellikleri ve son olarak dış görünüm, hitap edebilme, iş birliği, grubu anlayabilme gibi "sosyal" özelliklere sahip olmalıdır. Aynı zamanda yöneticinin sahip olması gereken özellikleri sistematik bir yapı içinde sıralanırsa :

1. Yönetici bilgili olmalı: Yönetim bilimini oluşturan teorileri, yönetim ilke ve teknikleri ile süreçlerini bilmeli, mevzuata hakim olmalı, hukuk, maliye ve muhasebe gibi konularla, tarih edebiyat, psikoloji, ekonomi gibi sosyal alanlarda bilgi birikimine sahip olmalıdır.
2. Yönetici yetenekli olmalı: Gerekli uygulamalarda teknik becerilere, insan ilişkilerini içeren etkinliklerde (beşeri becerilere) ve organizasyonu bir bütün içinde görebilmek için de kavramsal beceriye sahip olmalıdır.
3. Yönetici deneyimli olmalı: Yöneticinin deneyimi bilimsel bir eğitime dayanmalı
4. Yönetici ahlaklı olmalı: İnsana değer veren,ail, dürüst olmalı, hukukun üstün olduğuna inanmalı, yasa dışı emirleri reddetmeli, tutarsız olmamalı ve çifte standart içinde olmamalıdır.

Yöneticilerde var olması gereken bu özellikler okul yöneticileri için de geçerlidir. Bunların dışında okul müdürleri hızlı gelişen ve değişen çağımızda öğretim kuramları gibi eğitim bilimleri alanındaki gelişmeleri takip etmelidir (Erdoğan, 2000). Yönetici gücünü sadece mevzuattan değil, kişisel potansiyelinden almalı, kendini değişen koşullara göre yenileyebilmelidir. Yaratıcı, risk alabilen, farklı deneyimlere açık, işine bağlı, mesuliyet almada ve vermede cesaretli, inisiyatif alabilen, coşkulu olmalıdır. Yaratıcı özelliklere sahip yönetici grubu zor durumlardan sonra toparlayabilen ve grubun motivasyonunu tekrar yükseltebilir (Sungur, 1992).

Günümüzde çağdaş eğitim yöneticisinden temel olarak, MEB'in eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaları beklenmektedir (MEB, 1990). Yöneticilik vasıfları itibariyle okul yöneticisinin çağdaş diye nitelendirilebilmesi için;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri olan,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış (Açıkalın,1998) olmaları gerekmektedir.

Etkili okulların var olması büyük ölçüde önceden saptanan okulun amaçlarına göre okul yöneticisinin sorumlu olduğu eğitim öğretim etkinliklerini etkili bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır (Balcı,1993). Okul müdürlerinin okul etkililiğini gerçekleştirmesinde; vizyon ve misyon geliştirme, eğitim kalitesi ve verimliliğini artırmaya çalışma, lider özelliği göstererek kendini ve personelini geliştirme, okulunu öğrenen okula dönüştürme, takım ruhuna önem verme, gerektiğinde astlarına yetkiyi göçerme, teknolojik gelişmeleri okula yansıtma, katılımcı ve demokratik yönetim anlayışı benimseme gibi davranışları göstermesi gerekir (Töremen ve Kolay, 2003).

Aydın (2018)'e göre etkili bir yöneticilik davranışı; uygun bir örgüt yapısı oluşturma, uygun bir sürecin oluşturulması, personel alma ve geliştirme, politika oluşturma sorumluluğu, sürekli bir mesleki gelişme, performansın değerlendirilmesi ve personele karşı anlayış unsurlarını içerir.

#### 2.4.2. Yönetim tarzı

Yönetim tarzı, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerini tanımlamaktadır. Yönetim tarzı, yöneticilerin ellerindeki yetkileri nasıl kullandıklarını ifade etmektedir. Yöneticiler, baskıcı veya demokratik, sert veya yumuşak, talep edici veya toleranslı, mesafeli veya samimi, destekleyici veya savaşçı veya özgür, iş merkezli, duyarlı ve hissiz, arkadaşça veya soğuk, rahat veya gergin olabilmektedirler.

Yöneticilerin nasıl davranacakları onların kişilik yapısına, aldıkları eğitime, değer yargılarına ve normlarına bağlı bulunmaktadır. Grup formunun en mühim özelliği önderlerin ve onların arkasından giden kişilerin desteğidir. Önderliği, insanlar belirli hedeflere güdüleme kabiliyeti, önderi de gruba mensup üyeleri bir araya getirebilen ve üyeleri grup hedeflerine yönelten insan olarak tanımlamak doğru olacaktır (Aytürk, 2010). Yöneticilik davranışının çeşidini belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır ( Terzi ve Kurt, 2005).

Yönetim tarzı; önderin, örgüt amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Ast yöneticiler, yönetim tarzını örgütün üst yöneticisinin yönetim tarzına uydurmak zorunda kalsalar da yönetim tarzı yöneticiye özgü kişisel, öznel davranışlar olarak yöneticiden yöneticiye göre değişir.

Yönetim tarzının öğelerini; yöneticinin özellikleri, görev yapısını kurma davranışı, ilişki davranışı, işgörenin varsayılan özellikleri ve çalışma ortamı olmak üzere altı farklı değişken oluşturur. Önderlik kuramlarının ortak özelliği önderliğin üç özellik demetinin bir işlevi olduğunda birleşir. Bu özellik demetleri; (1) önderin, (2)

önderi izleyenlerin ve (3) bunların buldukları ortamın özelliklerinden oluşur. Bu özellik demetleri yönetim içinde geçerlidir. Yani üstler, astlar ve ortam yönetim tarzının etkenleridir. Yine önderlik kuramları, etkililik düzeyinin düşmesinde ya da yükselmesinde, önderin görev ve ilişki davranışının, yaşanan ortamın ve izleyenlerin olgunluk düzeyinin üç temel etken demeti olduğunda birleşirler. Bu durum yönetim için de söz konusudur (Başaran, 2004).

Uche ve Timinepere'e göre (2012) yöneticilerin astlarla olan ilişki düzeyi ve örgütsel amaçlara ulaşmak için astlar üzerindeki yetkilerini kullanma şekilleri yöneticilerin yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir (Akt. Nartgün ve Ertürk, 2018). Her yöneticinin kişiliği, becerisi, iş hayatındaki deneyimi, görev ve sorumlulukları, yetkisi, personel yönetmede kullandığı teknikler, iletişim ve davranış tarzı işin yapılmasını ve örgütsel amaçlarına ulaşmasını pozitif ya da negatif yönde etkileyeceğinden yönetim tarzı da farklıdır. Dolayısıyla her yöneticini yönetim tarzı birbirinden farklı olduğundan dünyadaki yönetici sayısı kadar da farklı yönetim ve yöneticilik tarzı olduğu söylenebilir (Aytürk, 2010).

İnsanların davranışlarında başarıma, kaçınma, bağlanma, birlikte hareket etme, korkma, isteme gibi etkenlerden kaynaklanan itici bir güç vardır. Bu güç sanayi devriminden sonra daha çok üretim elde etmek ve kar sağlamak için örgütleri en iyi yönetim tarzını bulmaya yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucunda ise bir örgütü yönetmenin en iyi ve sadece tek bir yolunun olmadığı anlaşılmış, yönetim tarzının, koşullara, ortama ve farklı kaynaklara bağlı olarak değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

İnsanlardaki gücün de birey, grup, kurum hatta toplumdan topluma bile farklılık gösterdiği düşünülürse onları istekleri, ihtiyaçları, inanç ve tutum, güçlü ya da zayıf yönleri, ilgi ve yetenekleriyle tanımak, önceden tahmin etmek, kontrol edip yönlendirmek, yöneticinin davranışlarını da bunlara göre dizayn etmesi başarılı ve güçlü bir geleceğinin temellerinin atılmasında önemlidir (Güney ve Arıkan, 2003). Buna rağmen genellikle yöneticilerin yönetim tarzının, yönetilenlerin davranışlarına baskın çıkarak, örgütün yönetsel değerlerini değişime uğrattığı düşünülmektedir. Çünkü

örgütteki bireyler kendi rollerini kişiselleştirme yoluna daha çok gitmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Davis'e göre (1982) her yöneticinin güç kullanma tarzı da bir önderlik biçimini oluşturur ve bu güç kullanım biçimi otokratik, katılımcı ve özgür bırakıcı olarak sınıflandırılabilir. Bu güç kullanım biçimlerinin de kendine has yararları ve sınırlamaları vardır. Her yönetici bu üç yönetim tarzını belli bir zaman süresince kullanabilir. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın olma eğilimi gösterir. Birden fazla ve farklı hareket noktalarından kaynaklanan araştırmalar farklı önderlik tanımlarına neden olmuştur. Farzı misal üye olduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin yerine getirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi, önder olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanımda önderlik, astların görevlerini çaba ve itimatla güdüleme sanatıdır. Önderlik tanımlarından da anlaşılacağı üzere, önderliğin belirli bir takım mizaç özellikleri vardır. Bunlar arasında:

- Liderin az ve kolay kaideleri bulunur.
- Her çeşit negatif hale karşı önceden tedbirini alır.
- Hedeflerinde realisttir.
- Bilgi ve tecrübe ile çevresini etkiler.
- Girdiği ortamda varlığını ortaya koyar.
- Çatışma ve uyuşmazlıkları başarı ile çözümler.
- Çözüm odaklıdır.
- Fikir alır, verir.
- Değişen şartları önceden tahmin eder ve onlara ivedilikle özümser.
- Astlarını etkileyen bir kişiliği vardır.
- Astlarının desteğini alır.
- Astların model aldığı kimsedir.
- Astların tüm becerilerinden yararlanır.
- Astların yeniliklere direnmesine karşı çıkar.
- Ayırt etmeksizin tüm astlarının beceri sahibi olduğuna inanır.
- Farklı çözüm önerilerini dinler.

- Değişik olmaktan çekinmez.
- Farklı ortamlarda da başarılı olmasını bilir.
- Üstün bir ikna gücü vardır.
- Geçmişteki uygulamaları örnek alıp, benimsemez.
- Geleceğe yönelik düşünür.
- Geleceğin sorunlarını kestirip, çözüm yollarını önceden planlar.
- Grubun geleceğe ilişkin amaçlarını belirler.
- Haklı olanın yanındadır.
- Her halde hemen verilecek bir kararı vardır.
- Her ortamda galip gelmesini bilir.
- Her yeni güne pozitif başlar.
- İş yaptırmayı sever.
- Kararları alırken, geçmişteki örnek uygulamalara sadık kalmak gibi bir amacı yoktur.
- Kararları alırken, yeni çözümler arayışı içindedir.
- Karizmatik bir kişiliği vardır.
- Pratik çözümler üretir.
- Problemleri önceden kestirir (Ergin, 1999, 39).

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda Moiden'e göre (2002) "en uygun yönetim tarzı" konusunda ortak bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Bir örgüt ortamı için uygun olan yönetim tarzı başka bir ortam için uygun olmayabilir (Akt. Batmaz, 2012). Ayrıca yönetici aynı örgütteki farklı çalışanlar için eş zamanlı olarak farklı yönetim tarzlarını kullanabilir (Zel, 2011).

Örgütlerde pek çok yönetim tarzı uygulanır ve yöneticiler görevlerini yaparken farklı yönetim tarzı benimserler. Bazı yöneticiler sürekli aynı yönetim tarzını benimserken, bazıları da çalışanlara ve farklı koşulları göz önünde bulundurarak farklı yönetim tarzı sergilerler. Kimi yöneticiler işgörenlerin kararlara katılmasını isterken, kimileri sadece verilen emirleri yerine getirmelerini isterler. Bazı yöneticiler ise karar verme işini tamamen çalışanların inisiyatifine bırakır. Etkili yönetici örgütün amaçlarına



ulaşmasını sağlamak için işgörenlerin daha yapıcı ve verimli olmasını sağlar Bu anlayışın sonucu olarak otokratik, demokratik–katılımcı ve tam serbesti tanıyan (Laissez-Faire) yönetim tarzı ortaya çıkmıştır (Batmaz, 2012).

Başaran (2004)'e göre ise örgütlerde uygulanan farklı yönetim tarzı önderlik araştırmalarına dayanılarak otokratik uçtan demokratik uca doğru yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim tarzı olmak üzere dört kümede toplanabilir. Bu dört yönetim tarzı ayrıca her biri aynı anda birer yönetsel davranış kuramıdır. Ayrıca bir kuram olmamakla birlikte bazı örgütlerde başıboş yönetim tarzı da görülmektedir. Bir örgütün yönetim tarzı ise bunlardan birine tamı tamına uymayacağı gibi, bir yönetim tarzına çoğunlukla, diğer yönetim tarzlarına da bazı yönleriyle benzeyebilir.

Günümüzde yönetim tarzı birçok amaca göre farklı sınıflandırılrsa da bu çalışma kapsamında okul müdürlerinin yönetim tarzı demokratik, işbirlikli (birlikçi), otoriter (yetkeci), ilgisiz (başıboş), boyun eğici ve karşı koyucu yönetim tarzları olarak ele alınmıştır.

#### 2.4.2.1. Demokratik yönetim tarzı ve yönetici davranışları

Thompson'a göre (1998) demokratik yönetim tarzı, yönetimde beşeri ilişkilerin önemli olduğunu ileri süren neo-klasik dönemde ortaya çıkmıştır. Bu tip yönetici, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışır ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Yönetici, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Demokratik yönetici, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin yükselmesine ve içten tatmin duyulmasına yol açabilir (Akt. Yörük ve Dündar, 2011).

Demokratik yöneticiler, destek olma ve katılma hatta danışma ilkelerine sahip olmakla birlikte yönetimde ön planda tuttıkları şey örgütün amaçlarıdır. Kişisel disiplinini sert bir disipline tercih ederken uyum değil, örgüte katkı daha ön plandadır. Çalışanların örgütte gösterdikleri pasif bir performans yerine aktif çalışma tercih edilen bir ögedir (Akat, 1984).

Bu tarz yönetici; çalışanları işlerini etkileyen değişkenler hakkında bilgilendirir ve onların fikirlerini söylemeleri konusunda cesaretlendirir ve önerilerini dinler. Demokratik yönetim tarzının göze çarpan en önemli özelliği, yöneticinin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden faydalanmasıdır (Dündar ve Yörük, 2011). Bu tip yöneticiler çalışanların görüşlerini almalarına rağmen en son kararı yine kendileri verirler. Dolayısıyla örgütlerde bu yönetim tarzı karar verme sürecini yavaşlatsa da astlarla üstler arasında karşılıklı güven, saygı duygusunun gelişmesine, takım ruhunun güçlenmesine, işbirliği ortamının gelişmesine ve motivasyonun artmasına sebep olur (Çoroğlu, 2003).

Üst ile ast ilişkisinde üst asta emir verdiğinde astın emir üzerinde payı olduğunu bildiğinden yönetim ile daha birlikçidir. Yönetimde karar alırken kendinin de yer aldığını bilen ast, problemlerin çözümünde ne gibi çözümler yapıldığını öğrenmesi yeni bir yönetici adayı olduğunun göstergesidir. Bu yönetim tarzında danışma ve katılım da büyük ölçüde yer tutar. Birey ve örgüt arasındaki bütünleşmenin dayanağı olan katılım moral ve iş doyumunu sağlayarak örgütün verimliliğini yükseltir. Aynı zamanda katılımcı örgütlerde astlar, kendilerini ilgilendiren kararları etki altına alabileceklerini bilirler. Güç ve otorite konularında dengelerin bozulabileceği öngörüsüyle yönetimde yeni yaklaşımlara yönelme gibi arayışlar meydana çıkacaktır (Yozgat, 1989).

Bu yönetim tarzının en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması ve kararların yavaş alınmasında görülür. Çünkü acil durumlarda karar alınması gerektiğinde başarısızlığa uğrar (Eren, 2017). Okul da karşılaşılan sorunlara yönetici öğretmenlerle birlikte çözüm önerileri bulmaya çalışır ve onlardan yardım istemekten çekinmez.

Birlikte çalışmayı teşvik eden müdür karar verme sürecine öğretmenleri de katar ve onları takdir eder (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018).

Kısaca demokratik yönetim, yönetim özü olarak belirtilen “karar verme” sürecinde karardan etkilenecek olanların karar verme sürecine özgürce katılımının sağlanması olarak tanımlanabilir. Bir okul müdürünün okulun amaç, plan ve politikalarının oluşturulmasında öğretmenlerin fikirlerinden faydalanması, kararlara öğretmenlerin katılımını sağlaması, kendi kendilerine kararlar almasına imkan tanınması, onlara güvenmesi, bilgiyi öğretmenlerle paylaşması, iletişim kanallarını açık tutması, kendisine yöneltilen eleştirileri önemsemesi, sorunlara hassas davranması, kişiler arası ilişkilerinde eleştirel bir dil yerine yapıcı olması gibi davranışlar demokratik yönetim tarzı benimsenmiş okul örgütlerinde görülür (Üstüner, 2016).

#### 2.4.2.2. Otoriter (yetkeci) yönetim tarzı ve yönetici davranışları

Davis’e göre (1972) kavram olarak 18. yüzyıl’da Adam Smith’in Ekonomi Kuramı’na dayanan otoriter (yetkeci) yönetim tarzının kaynağı ataerkilliktir. Daha sonraları klasik örgüt kuramcılarınca benimsenen otoriter yönetim tarzı yaygın olarak uygulanmaktadır (Akt. Başaran, 2004).

Otoriter yöneticiler ekseriyetle sert yapılı, otoriter, bir başkasına ait görüş ve düşünceye danışmayan ve işlerini buyruk vererek yaptırarak yöneticilerdir. Otoriter yöneticiler işgörelere yapacakları işleri söylemenin yönetimin en mühim vazife olduğu kanaatinde dirler. Çalışanlara vazifeleri bitince, bu vazifeleri hiçbir görüş bildirmeden, soru sormadan yerine getirmeleri beklenir. Böylelikle otoriter yöneticiler "istenmeyen yöneticiler" olarak gösterilir. Fakat otoriter yönetici olma daima negatif olarak değerlendirilmemelidir. Otoriter olmakla birlikte açık sözlü, kabiliyetli, cömert ve personelini düşünen kişiler olmaları durumunda kabul görmüşlerdir. Asıl endişelenilecek durum, yöneticinin otoriterliği ile beraber kabiliyetsiz ve beceriksiz olmasıdır. Öyle bir yönetici başında bulunduğu kuruluşu başarıya götürmekte muvaffak olamaz (Kırel, 2001).

Yöneticinin erk kaynağı, genellikle yasalar ve oturduğu makamdır. Ayrıca yetkeci yönetici, yönetsel erkini güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, dinsel inançları, törel değerleri, gelenekleri görenekleri ve benzerlerini kullanır. Otoriter yönetici girişimcidir, tehlikeyi sever, sert ve karalıdır, ülküsüne ulaşmaya çalışır, örgüt yaşamı ile özel yaşamını birbirinden ayırmaya özen gösterir ve yetkisini sonuna kadar kullanmaya meyillidir. Astların kişilik özelliklerini iyi bilen yönetici korku ve kaygılarını kullanarak gözdağı, ceza, ücret kesimi, borçlandırma yoluyla işgörenleri güdülemeye çalışır (Başaran, 2004).

Ronald'a göre (2004) işlerini, planları dahilinde yürütmek isterler. Yönetici ve astlar arasındaki iletişim ve etkileşim düşük seviyededir. Astların karara katılımına fırsat verilmemektedir. Astlar işlerini yürütürken özerk değildirlir (Akt. Kanten ve Ülker, 2014). Tek adam yönetimine inanan yetkeci yönetici kararlarına kimseyi karıştırmadığı gibi nedenlerini de canı isterse astlarına açıklar. Astlarının düşüncelerine kapalıdır ve kendi düşüncelerine aykırı olanları kuşkuyla karşılar. Ekonomik değerleri ön planda tutan yönetici, karlılığın ussallıkla sağlanacağına inanır (Başaran, 2004).

Hogg ve Vaughan'a göre (2011) otoriter yönetici çalıştığı örgütte tüm konularda kendisine danışılmadan hiçbir şey yapılmasını istemeyen, yetkisini geçermekten hoşlanmayan emir ve talimatlarına karşı çıkılmasını istemeyen, araştırma ve tartışmaya kapalı, tüm konulara şüphe ile bakan ve devamlı eksik arayan bir yapıya sahiptir (Akt. Öztekin, 2002). Bu yönetim tarzında yönetici dışında çalışanların, amaç, plan, program ve iş görme üzerinde söz hakkı olmadığından yaratıcılıkları da körelmektedir. Çünkü tek bir yöneticinin sahip olduğu bir takım fikir ve düşünceler örgütte uygulanmaktadır (Eren,1998).

Bu yönetim tarzında yönetici görevleri belirleyip tanımlar ve usta kişilere vermeye özen gösterir. Bunun için sağlık sorunlarını bile görmezden gelebilir. İş akımında işgörenleri nefes almaksızın çalıştırır. Çalışanları makine gibi görür ve ürüne yani sonuca odaklıdır. Tüm yetkeyi elinde toplamaya özen gösteren yönetici zorda kalmadıkça yetkesini, ast yöneticilere geçermez. Yönetici yönetsel yeterliliğini, daha çok örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yöneltir.

İşgörenlerin çalışmalarını titiz ve belli bir süre içerisinde yapmalarını ister. İşleri çalışanlara eksiksiz yaptırmaya çalışır. Otoriter yönetici verdiği kararların her koşulda tam ve eksiksiz gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır. Bu sebeple çalışanlar üzerinde devamlı bir denetim ve baskının olduğunu hissetmelerine özen gösterir. Bir işgörenin gözlerini kaparım vazifemi yaparım anlayışıyla görev yapması gerektiğini ve bununda baskıyla gerçekleşebileceğine inanır. Otoriter yönetici için insan görevlerini aksatmadan yapan bir araçtır (Başaran, 2004). Otoriter yönetim tarzında yönetici için önemli olan mal ve hizmet üretiminin fazlalığıdır. Göreve insandan daha çok önem verdiği için işgöreninde azami ölçüde üretim yapmasını ister. Bu tarz yönetim anlayışında insanın serbest bırakıldığında çalışmayacağı görüşü hakimdir. Eğer insana iyi davranılırsa bunu suistimal eder. Bu nedenle yönetici otoriter yönetim tarzını benimserse insana yararlı olacağını varsaymaktadır (Urlu, 2002).

Yönetilenler açısından kararlara katılım olmadığından kendi fikir ve düşüncelerini üretme, yenilik yapma ya da planlama gibi eylemleri gerçekleştiremezler. Bu sebeple otoriter yönetim tarzı kendilerinde üşengeçliğe ve motivasyon eksikliğine yol açmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Otoriter yönetim tarzına göre çalışanlar yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki sınıfa ayrılır. Yönetenler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için büyük çaba sarf eden, güvenilir, nitelikli kişilerdir. Yönetilenler ise sadece kendi çıkarları için çalışabilen, sorumluluk almaktan kaçınan, kendi kendilerine karar veremeyen, parayla güdülenebilen, zorlama ile çalıştırılabilen ve devamlı korunma ihtiyacı duyan duygusal kişilerdir. Bu örgütlerdeki yönetilenler, yöneticilerinden korkmakla birlikte saygı da duymaya meyilli olurlar (Başaran, 2004). Bu yönetim tarzında bir işgörenin yönetim makamına yükselebilmesi; üstlerinin verdiği emirlere koşulsuz itaat etmesine, buyrukları sorgulamamasına konuşmaktan çok susmasına, işe geç kalmamasına, devamsızlık yapmamasına gibi yönetsel davranışlar sergilemesine bağlıdır (Hoy ve Miskel, 2010). Otoriter yönetimin olduğu örgütlerde işgörenlerin iş doyumunu, motivasyonu, yönetime olan güveni, örgüt amaçlarına güdülenmesi en düşük düzeydedir.

Bu yönetim yenileşme girişimine pek fazla ihtiyaç duyulmayan; çalışanlarının çoğu ataerkil aileden gelen örgütlerde uygulanabilen bir yönetim tarzıdır. Çevresi ve teknolojisi değişmediği için uyarılma alt sistemine gerek duyulmayan dolayısıyla gözlenebilir değişikliklerin olmadığı bu tür örgütlerin çalışma ortamlarında, işler daha dar görevlere ayrılmıştır ve astların yönetime katılmasına gerek duyulmaz (Başaran, 2004). İnsandan daha çok işin önemli olduğu otoriter yönetim tarzında yapılan iş miktarı fazla olurken ürünün kalitesinin düşüklüğü göze çarpmaktadır. Örgütteki üyeler arasındaki ilişkilerin ise olumsuz olduğu vurgulanmaktadır. Bu tip yönetim tarzı sergileyen bir yöneticinin işgörenler arası güç ve statü farklılığının olması gerektiğine inandığından haklarının da farklılaşmasının gerektiğini savunduğu gözlenmiştir. Otoriter yönetici eğer kendisi alt konumda ise itaatkar davrandığı kendisi üst konuma geçtiğinde ise kendisine de itaat edilmesini istediği belirtilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007; Kağıtçıbaşı, 1999, 287).

Otoriter yönetici, astlarıyla biçimsel ve zaten çok az olan ilişkisi içinde birçok kural da koyar. Bu tip yönetici çalışanların işleriyle ilgili yakınmalarından hiç hoşlanmaz ve kendi yöntemleriyle ikna etmeye zorlar. İşgörenlerden kendisine koşulsuz bir şekilde bağlanma ve itaat bekler. İşgörenlerle iletişimi sezgilere dayalıdır ve yazılı ya da sözlü iletişimi çok az tercih eder. Yetkeci yönetici çalışanların örgüte uyumsuzluklarını çözmek, takım ruhu geliştirmek, ya da davranış değiştirmek için çaba sarf etmez. Çalışanları arasındaki çatışmaları çözmek için yetkilerini kullanır. Çalışanların özlük hakları otoriter yöneticinin kararlarıyla düzenlenir (Başaran, 2004).

Otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri ise; öğretmenlere karşı sert, emir verici ve baskın ilişkiler içinde olması, verilen emirleri sorgulamadan harfiyen uyulmasını istemesi, öğretmenler için okul müdürünün güvenilir olmasından çok korkulan biri olması, hoşgörü göstermeyen, ödüllendirmeden çok cezalandırma yoluna başvuran bir yönetici olması gibi davranışlar otoriter yönetici olarak gösterdiği davranışlardır (Üstüner, 2016).

#### 2.4.2.3. İlgisiz (başboş) yönetim tarzı ve yönetici davranışları

İlgisiz yönetim tarzı gerçekte bir yönetim tarzı olmamasına rağmen bazı örgütlerde bu yönetim tarzına rastlanmaktadır. Bu yönetim tarzının ortaya çıkmasının sebebi en üst makamdaki yöneticinin yetkilerini kullanmamasıdır. Yönetici yetkisini kullanmadığı için yönetim alt mevkilere geçmiştir ve alt birim yöneticileri de istediği gibi yönetir (Şimşek, 2003).

İlgisiz yönetimde, yöneticiler astlarına bir amaç belirlemede ve amaca ulaşma konusunda astlarını serbest bırakmaktadır. Bu yönetim tarzında yöneticiler otoriteye gerek duymazlar, astları kendilerine verdikleri imkanları dahilinde destekler ve kendileri izleyici ve denetleyici olurlar. Bu yönetim tarzında örgüt başarısının yöneticiden çok örgüt üyelerini başarısına bağlı olduğunu ve bu yönetim tarzının uygulanabilmesi için örgüt üyelerinin işlerinin uzmanı ve yüksek sorumluluk şuuruna sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

İlgisiz yönetim tarzında yönetici çevresiyle çok az ilişki kurmakta, işten kaçınmakta ve insandan uzak durmaktadır. Bununla birlikte sorumluluk almamakta ve yalnızlık rolü oynamaktadır. Bu duruma sebep olarak yöneticinin örgüte yabancılaşması, küsmesi ya da yetki kullanmaktan çekincelerinin olması gösterilmektedir. Yönetici yetkisini kullanmadığından dolayı da yetkisi alt birimler tarafından kullanılmaktadır. Alt birimlerdeki yöneticiler de sorumlu oldukları bölümleri kendi arzularına göre yönetmektedirler (Ergin,1999). Örgüt içi sorunlardan uzak duran yöneticinin sahip olduğu başboş yönetimde örgütü dışarıdan objektif şekilde gözlemleyenler işgörenlerin çalıştığını zannederler. Fakat gerçekte örgütün amaçları için bir katkı sağlamazlar (Özcan,1996, 32).

Bu tarz yönetimde çalışanların çoğunluğunun kararlarını kendilerinin almalarına müsaade edilir. Bu durumda yönetici, lider yerine mentor olarak kabul edilir. İlgisiz yönetim tarzı, risk almanın teşvik edildiği girişimcilerde ve teknoloji şirketlerinde yaygındır. Ancak, karar vermede zorluklar da çıkması muhtemeldir. Bu

yönetim iyi veya kötü yanlarını yönetiminde belli etmez. Yönetici çalışanları güdülemek adına her hangi bir girişimde bulunmaz. Bir çalışanı kendisinden yardım isteği takdirde yardım etmeye çalışır. Fakat bunu da sadece kendisinin yardım etmek istediği çalışanlara yapar. Çalışanların, iş tatmini ile alakadar olmaz. Çünkü yönetici, kendisi de işten tam doyum sağlamış durumda değildir (Ergin,1999).

İlgisiz yöneticinin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeyseldir ve genellikle iş bölümü görev tanımı, işakımının yapılmasını alt birim ve yönetmenlere göçerirler. Yönetim süreçleri, kendi bildikleri şekilde birim yönetmenlerince işletilir. Örgütün yenileşmesi için bir girişim olmaz, ast yönetmenler istediğinde bazen yeni araç ve gereç alınabilir. Uyum sorunu yaşayan çalışanlar yalnız bırakılır ve takım ruhunu geliştirmek için de çaba sarf edilmez. İşgörenler önceden hazırlanmış planlı bir eğitimle değil, genelde birbirlerinden öğrenerek yetişirler. Bu yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde çalışanların özelliği içinde varsayımlar geliştirmek güçtür. Genellikle kamu örgütlerinde, çevresi fazla değişim göstermeyen üretimi tekelinde tutan özel örgütlerde görülebilir. Böyle yönetilen örgütlerde üretimin az ya da çok olması önemsiz olduğundan yönetici de örgütün amaçlarına ulaşması ya da etkililiği konusunda endişelenmez (Başaran, 2004).

İlgisiz yöneticiler kısaca yönetim yetkisine çok az gereksinim duyan diğer bir deyişle yönetim erkini astlarına devreden, çalışanları kendi haline bırakan, bazen danışıldığında yardım etmeye çalışan fakat genellikle herhangi bir müdahalede bulunmayan, işgörenleri etkilemek, güdülemek ya da özendirmek için bir girişimde bulunmayan yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016, 302).

Bir okul müdürünün, problemlere çözümünde ilgisiz davranması, çözümünü sürekli ertelemesi, problemleri görmezden gelmesi, okul örgütünde çalışan ile çalışmayan öğretmen ayırt etmemesi, onlara karışıp denetlememesi, çalışanlar arasındaki çatışmalara karışmadığı, uyumsuz çalışanları kendi haline bıraktığı, okulda olup bitenlere duyarsız davranması, okul başarısı ya da öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine kayıtsız kalması ve kaygısız olması, takım ruhunu geliştirmek için hiçbir



girişiminin olmaması gibi davranışlar göstermesi onun başboşçu yönetim sergilediğini gösterir (Üstüner, 2016).

#### 2.4.2.4. Birlikçi (işbirlikçi) yönetim tarzı ve yönetici davranışları

Birlikçi yönetim tarzının yayılmasının sebebi 1970'li yıllardan sonra örgüt yönetiminde artan akademik ve uzman işgören çalıştırma ihtiyacıdır. Bu yönetim adından da anlaşıldığı gibi işgörenlerin takım çalışmasına önem veren, onların özdenetim, özyönetimine dayanan; mesleki heveslerle özgerçekleşme ihtiyacı sağlayan bir yönetim tarzıdır (Başaran,2008).

Bu yönetim tarzında bireyler karşılıklı olarak çözüme ilişkin bütün görüşleri ortaya koyarlarken, hedef her iki tarafın gereksinimlerinin en üst seviyede karşılanmasıdır. İleri düzeyde uzmanlaşmış eleman çalıştıran işletmelerde bu çalışanların, yeteneklerini üst seviyede ortaya koyabilmeleri için hür bir ortamda çalışmaları gerekir. Yüksek özellik barındıran çalışanlar, araştırmalarını, denemelerini, çalışmalarını baskısız, güdümsüz, bağımsız bir ortamda icra etmek istemektedirler. Aynı zamanda bu yönetim, çalışanların sadece alt düzey ihtiyaçların karşılanmasını hedefler. Birincil ihtiyaçları karşılanan çalışanlar, mesleki coşkuyu yakaladığında, örgütüne yüksek seviyede yararlı olabilme imkanı da sağlanmış olacaktır (Drucker, 1994).

Birlikçi yönetici, girişimci, problemlerle savaşan, çalışanlarıyla onurlanan, kendini, yönetim becerilerini ve yeterliliklerini devamlı geliştirme ve yenileştirme çabası içinde olan kendini gerçekleştiren bir yöneticidir. Yönetici, gücünü üretim ve yönetimdeki uzmanlığı ile iyi bir örgütsel lider olmasından alır. Bu sebeple yasal güce başvurmadan yasal gücünü çalışanlara aktardığı için takımın bir üyesi olarak takım içinde uzmanlık erkini kullanır. Bu tarz yönetici, çalışanların sorumlu oldukları gerekli kararları vermelerini ve sorunları çözmelerini ister. İşgörenler ondan karar verme ve problemlerin çözümünde yardım isterse uzman olarak onlara liderlik yapar. İşbirlikçi yönetimde çalışanları güdülemek ve etkilemek takım çalışanları ve liderlerinin görevidir (Başaran, 2004). İşbirlikçi (birlikçi) yönetim tarzında yönetici çalışanlara baskı

uygulamadan, onları kontrol altına almaya çalışmadan yaklaşır ve onlara iyi davranırsa çalışanların verimliliğini artıracığına ve mutlu olacaklarına inanır. Bu tarz yöneticilerin amacı çalışan herkesi mutlu etmek ve herkes tarafından da sevmektir. Bu yüzden çatışma ve sorunlardan uzak durular (Aytürk, 1999).

Bu tarz yönetici örgüt yapısını kurarken, işgörenler kendi aralarında iş bölümü yapar ve yönetici onlara klavuzluk eder. Takım başkanını takım üyeleri kendi arasından seçer fakat gerekli koşullarda takım başkanını yönetici de atayabilir. Örgütün iş akımı daha çok takım başkanlarınca belirlenir. Örgütte net bir şekilde belirlenmiş bir yetke sıra dizini olmamasına rağmen takım başkanlarına aktarılan yetkenin etkili çalışması önemlidir (Davis, 1982).

Birlikçi yönetici işgörelere yapılması gereken işler konusunda rehberlik edeceğinden işgörelere takım çalışması yapar ve onun için önemli olan işlerin yapılmasında takımların özgürlüğüdür (Özcan,1996).Birlikçi yöneticinin ilişki davranışı görev davranışı kadar yüksektir.Hem örgütün hemde çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesi için elinden geleni yapar. Bu tarz örgütlerde iletişim yolları her zaman açıktır, bilgi saklanmaz, alınan kararlar astlarla birlikte alınır ve gerekli birimlere aktarılır. Yöneticinin istediği örgütün planlanan amaçlarına en etkili biçimde ulaştırmaktır. Yönetici bu ideale işgörelere birlikte ulaşabileceğine inanır ve onlara güven duyar (Başaran, 1998).

Yönetim kararları; kararların planlanması, programlanması, kaynakların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi; iyi bir iletişimin kurulması, işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, takımların yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır Yönetici, yönetim süreçleri ve işlevlerinin sonuçlarına ilişkin takımlardan bilgi alır, problem varsa kendine düşen görevi üstlenir. Gerekli koşullarda problemin çözümü için astlara alternatifler sunar (Cesur, 2005).

Birlikçi yönetici, insanın üstünlüğüne ve yaratıcılığına önem vererek ona insan olarak saygı duyar. Bu yüzden her işgörelin kendini gerçekleştirmesine ve ihtiyaçlarını gidermesine destek olur (Davis, 1972). Takımlardaki çatışmaları takım başkanları çözer ve birlikçi yönetici kendine yansıyan çatışmaları çalışanlarla birlikte çözer. Bu

çatışmalardanda ders çıkarmasını bilir. Onun için bu çatışma durumaları daha sonrası için bir yaratıcılık ve yeni birer düşünce kaynağıdır. Böylelikle örgüt ortamına yeni düşünce girdileri sağlamasına özen gösterir.

Yönetici kendine yansıyan uyum sorunlarının çözümü için konunun uzmanlarından yardım almaktan çekinmez. Takım ruhunun devamlılığı için işgörenlere ortam hazırlar ve onlara önderlik eder. İşgörenlerin kendilerini yetiştirmeleri için örgütün her türlü imkanlarını sonuna kadar kullanır. Böylelikle bu yönetimle işgörenlerin örgüte uyum, işten doyum ve motivasyon, yönetime katılma gibi davranışlarının üst düzeye yükselebileceği düşünülmektedir (Başaran, 2004).

Birlikçi yönetim tarzının başarısı işgörenlerle yönetenler arasındaki işbirliğine bağlıdır. Birbirlerine ne kadar katkı sağlar ve başarı elde ederlerse o kadar çok iş doyumuna ulaşırlar. Özdenetim ve yönetime sahip çalışanları başkaları tarafından yönetilmeye gerek duymazlar. Mesleki hazza ulaşan çalışanların böylelikle yaratıcılıklarının artması ve çalıştıkları örgüte katkı sağlayacakları öngörülür (Sağlam, 2010).

Birlikçi yönetimde çalışma ortamını takımlar düzene sokar ve her takımın başkan ve üyeleri birbirinden farklı olduğundan örgütte ortam çeşitliliği mevcuttur. Bu çeşitlilik bütünün arasında uyumu bozamaz. Böylece örgüt ortamı işgörenlerin özgürce kendilerini ifade edebilmeleri, problemlerini çözebiilmeleri, eleştirileri açık bir dille ifade edebilmeleri, işlerinde yaratıcılıklarını artırabilmeleri için uygundur.

Okullarda büyük ölçüde uzmanlaşmış öğretmenlerin yaratıcılıklarının desteklenmesi için özgür, baskısız bir ortamda çalışmalarını gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin görevi olabildiğince bürokrasinin mani olduğu durumları ortadan kaldırmak, öğretmenlerin iş dışındaki sorunlarını çözerek olabildiğince gereksinimlerini karşılamayı kolaylaştırmaktır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin karşılıklı birbirlerine katkısı ve işi başarmaktan elde ettikleri doyumun artması birlikçi yönetimin başarısını da yükseltir (Başaran, 2000).

Okul müdürlerinin, problemlere olabildiğince öğretmenlerle birlikte çözmeye çalışması, başarının tüm öğretmenlerle geleceğine inanması, öğretmenlerden yardım istemekten kaçınmayarak birlikte çalışmayı özendirilmesi, öğretmenlerin kişisel beceri ve yeteneklerinin farkındalığını sağlaması, öğretmenlerin başarılı olmaları ve kendilerini yenilemeleri için onları teşvik etmesi, öğretmenleri takdir etmesi ve ödüllendirmesi gibi davranışlar işbirlikli yönetim tarzı kapsamında okul müdürlerinin olası bazı örnek davranışlarıdır (Üstüner, 2016).

#### 2.4.2.5. Karşı koyucu yönetim tarzı ve yönetici davranışları

Karşı koyucu yönetim tarzında çalışanların istediklerinin örgütsel fayda göz önünde bulundurularak desteklemek yerine yapılmak istenenlere mani olunduğu yönetim anlayışı hakimdir. Bu tip yönetici, bir lider olarak sorun çözüp işleri kolaylaştırmak yerine sorunları daha güç ve çözümsüz hale getirmektedir. Yöneticinin bu şekilde davranmasının altında yatan esas amacın, kuşku ve itimat edememe olması muhtemeldir. Araştırmalar sonucunda devamlı şüphe duyan, kuruntulu, endişeli, güven eksikliği olan kişiliğe sahip bireyler, diğer insanların girişimlerine ve çabalarına mani olma düşüncesi hakimdir. Bu tarz yöneticiler, içlerindeki kuşkuyu azaltmanın yolu olarak kurallara bağlı davranışlar göstermektedirler. Karşı koyucu yöneticiler ekseriyetle kendi kurdukları düzenin değişmesi ve bozulmasından yana değillerdir. Bunun için de yapılacak her yeni faaliyete karşı çıkarlar ve çalışanlara kaidelerini hatırlatırlar. Farklılıklara açık olmadıkları için günlük düzenli yapılan işleri takip ederler. Çalışanlarıyla ilişkilerinde çatışmacı bir tavır içine girerler ve onları sonuna kadar dinlemeyi tercih etmezler (Binbaşoğlu, 1983).

Okul müdürlerinin okullarında yapılacak yeni faaliyetleri desteklememesi hatta karşı çıkması, kendi kurduğu düzenin devam etmesini istemesi, yönetmeliklerdeki kuralların dışına asla çıkmaması, alışagelmışı takip etmesi, öğretmenlerle iletişiminin iyi olmaması onların sözünü genelde kesmesi, çatışmacı davranması, yapacağı işler konusunda diğer okul müdürlerinin ne yaptığını dikkate alması ve takip etmesi, yapılan her işin sonunda bir sorun çıkabilirmiş gibi tedirgin olması gibi olası bazı davranışlar

karşı koyucu yönetim tarzını benimseyen okul müdürü davranışlarına örnektir (Üstüner, 2016).

#### 2.4.2.6. Boyun eğici yönetim tarzı ve yönetici davranışları

İnsanlar toplum ve örgüt içerisinde farklı davranış biçimlerine sahiptir. Bu sahiplik, insanların kendilerini nasıl görmek istediklerini belirlemek bir yana kendileri hakkında bir öz değerlendirme yapmalarına neden olabilecek karmaşık özelliklere sahip, tepkisel veya savunmacı sonuçları olan, bir davranışsal örüntü sürecini yansıtmaktadır. Davranışların neticelerini, bazı insanların problemler karşısında kendine güvenen pozitif bir davranış biçimi geliştirmesine rağmen, bazılarının kendilerini çevrenin baskıları karşısında, birbiriyle çatışma halindeki güçleri yönetme gücünden mahrum kimseler olarak görmesi şeklinde de açıklamıştır. Bireylerin boyun eğme, saldırgan, insanları yönlendirici ve girişimci olmak üzere dört farklı temel davranıştan birini seçerek tepkide buldukları bilinmektedir.

Boyun eğme; başkalarını kırmamaya incitmemeye dikkat etme, herkesi memnun etmeye çalışma, iyilik yapmaya eğilimli olma, hayır diyememe, istemeyerek de olsa “evet” demeye eğilimli, hoşlanmadığı durumları ifade etmekte güçlük çekme, öfkelerini göstermekte güçlük çekme, sürekli onaylanma ihtiyacı duyma, fikirlerini ve haklarını savunamama vb. davranışlarla ortaya çıkan kişilik özellikleri kümesi olarak açıklanmaktadır. Boyun eğici davranışlar, kültürel değerlerin yüklediği manalara göre değişebilmektedir. Bu tarz davranışlar, Batı kültürüne nazaran Doğu kültüründe bireylerarası ilişkilerde daha sıklıkla karşılaşılmaktadır. Doğu kültürünün hâkim olduğu Türkiye’de itibar ile itaatin ayırt edilemediği, anne ve babaların çocuklarından, yönetenlerin yönetilenlerden, öğretmenlerin öğrencilerinden, büyüklerin küçüklerden saygı adına boyun eğici davranışlar istedikleri izlenmektedir (Kayıkçı, 2001).

Boyun eğici davranış daha çok kişiler arası ilişkiler boyutunda ele alınan bir konu olsa da yöneten ve yönetilen ilişkileri yönünden de üzerinde araştırma yapılan alanlardan birisidir (Kara, ve Uzgören, 2013). Okul müdürlerinin sorunlar karşısında

kararsız kalması çabuk karar verememesi, herkesin istediğini yapmaya çalışması, çevresindekilerin etkisi altına kolay girmesi ve onlardan çabuk etkilenmesi, daha çok güçlü grupların yanında durması, kendi duygu ve düşüncelerini açıklamaktan imtina etmesi, okuldaki herkese şirin görünme çabası, okuldaki adaletsizlikler karşısında bile haklının yanında duramaması sessizliği tercih etmesi, gibi davranışlar boyun eğici yönetim tarzına sahip okullardaki bazı örneklerdir (Üstüner,2016).

#### 2.4.2.7. Koruyucu yönetim tarzı ve yönetici davranışları

İnsan İlişkileri Kuramı'nın sonucu olarak 1930'lu yıllarda koruyucu yönetim tarzı doğmuştur. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak örgütün etkililiğini ve verimliliğini artırdığı görüşü bu yönetim tarzını ortaya çıkarmıştır (Özcan,1996). Gerçi yetkeci yönetim tarzındada yönetici işgörenlere katı davranırken öte yandan babacıl davranışlar sergilemesi de görülüyordu. Koruyucu yönetim tarzında yönetici işgörenleri ekonomik yönden doyum sağlayarak onların örgüte bağlanmasını böylelikle örgütün etkililiğinin sağlanmasını amaçlıyordu (Başaran, 2004). Koruyucu yönetim, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ön plana çıkardığından, işgörenlerin verimliliğini artırmaya ikinci plana atar. Bu tür yönetime koruyuculuk sıfatı bu yüzden verilmiştir (Başaran ve Çınkır, 2013, 261).

Filley ve House'e göre (1969) koruyucu yöneticinin iş yapabilme gücü; ekonomik kaynaklar, verdiği ödüller, armağanlardır. Yani koruyucu yönetici örgütsel kaynakları örgütsel hedefleri için etkili biçimde kullanmayı amaçlar. Bu işlevi işgörenleri ekonomik yönden örgüte bağlayarak onların vargücüyle çalışmalarını sağlayarak gerçekleştirir. Cole (1988)'e göre ise koruyucu yönetici işgörenleri korur, onları düşünür ve onlara güvenir. Yöneticinin yetke kullanma tarzı duruma göre değişiklik gösterir. Bazen kararları kendi verirken kendi başına kurallar koyarken, bazen de karar vermeyi ve kural koymayı astlarına devreder, el birliği yapmayı sever (Akt. Başaran, 2004).

Koruyucu yönetici için işgörenlerin toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ve dolayısıyla güven duygusu geliştirmeleri önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için işgörenlerin motivasyonlarını artırmada, etkilemede parayı araç olarak kullanır. Çünkü güç kaynağı ekonomik kaynaklardır. Koruyucu yönetici işgörenleri denetlemekten çok onlara klavuzluk eder. Çünkü kendini örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görür (Davis, 1982). Koruyucu yönetici örgüt yapısını klavuzluğu doğrultusunda astlarına kurdurur. Örgütünde iş bölümünün gerçekleşmesini ve görev tanımlarının yapılmasını kendi gözetimi altında ast yöneticilere yaptırır. Yetke sıra dizini sert değildir. Yönetici, gerektiğinde yetkisini astlarına göçermekten çekinmez, gerekmedikçe astlarından hesap sormaz. Çünkü astlarının sorumluluklarının farkında olduğuna inanır (Başaran, 2004).

Koruyucu yöneticinin görev davranışı, ilişki davranışına göre daha düşüktür. Çünkü kendini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görmesine rağmen amaçların eksiksiz gerçekleştirilmesinde sorumluluk almaz. İşleri planlar, çalışanların iş akışını sağlar, iletişimi sağlamaya çalışır. Üretimi artırmak uğruna işgörenlerle arasındaki ilişkilerini bozmaz. İşgörenlerle her daim işbirliği yapmaya çalışan koruyucu yönetici işgörelere araç, gereç, makine gibi gerekli kaynakları sağlamaya çalışır. Buna rağmen örgütün çevresini yenileştirmek ya da değiştirmek için çaba sarf etmez.

Koruyucu yönetici çalışanların sırasıyla ekonomik, sonra güvenlik daha sonra da toplumsal gereksinimlerinin karşılanması için çalışır. Yönetici ile işgörenler arasında iyi ilişkiler vardır ve çoğunlukla çatışmaya rastlanmaz. Hiçbir işgörenin gönlünü kırmamaya çalışır. Çatışmalar yaşandığında ise yönetici gönül alarak ve uzlaşmacı tavırlar sergileyerek sorunları çözmeye gayret eder. İşgörenler örgütte uyumsuzluk gösterdiğinde yönetici onlara yardım eder, onları dinlemek için vakit ayırır. Bunun sebebi koruyucu yöneticinin çalışanların duygularına ve fikirlerini önem vermesidir (Başaran, 2004).

Koruyucu yönetimin gerekliliği; örgütün amaçlarının gerçekleştirilerek verimliliğinin sağlanması için işgörenlerin güvende olmasının, toplumsal ihtiyaçlarının

giderilmesinin ve işten doyumunun sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır. Bu örgütlerde daha çok zorlanmasız bir ortamda çalışmayı seven, rasyonellikten çok duygusal yönü ağır basan, kavgacı tutumdan sıyrılıp güvene kavuşturulan, bağlanma ve dayanma güdüsü egemen olan orta düzeyde eğitilmiş işgörenlerin çalışacağı varsayılır (Başaran ve Çınkır, 2013, 261).

Koruyucu ortamda çalışanlar örgütte mutludur, zaten işlere pek fazla istekli de değildirler. Çalışanlar işbirliği yapmak konusunda aktif değildirler ve kendilerinden beklenenden daha çok üretim yapmazlar. Bu yönetimin faydası çalışanlara doyum ve güvenlik sağlamasında gizlidir (Özcan,1996, 29).Bu tarz yönetime daha çok kamu kesiminde rastlanır. Örgüt çevresinde değişime fazla rastlanmadığından çıkan sorunlar da görmezlikten gelinebilir. Örgüt ortamında toplumsal gereksinimler karşılandığından dayanışmaya elverişlidir. Tüketim kooperatifi, konut, gezi, kamp gibi işbirliğine dayalı toplumsal gereksinimler rahat bir şekilde kurulabilir. Bu gibi etkinliklerle örgütün oluşturduğu bıkkınlık giderilmeye çalışılır ve böylelikle örgüt ortamından işgörenlerin birçoğu hoşnutur (Başaran, 2004).

Bu bilgiler ışığında koruyucu yönetim tarzında dikkat çekilen husus kısaca işgörenlerin güvenliği ve onların iş ve çalışma ortamına ilişkin mutluluğunu sağlamaktır. Fakat koruyucu yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde, işgörenlerin memnuniyetlerinden ötürü çalışmak için gayretli olmaması, takım çalışmasına bireysel çalışma kadar önem verilmemesi, verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Arlı, 2007).

Okullarda koruyucu yönetim tarzına sahip yöneticiler, öğretmenlerin okuldaki ihtiyaçlarının giderilmesini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinden daha ön planda tutar. Koruyucu yönetim tarzına göre öğretmenlere; yaşayan her vatandaşa yakışır bir yaşam standartı ile eşitlik, sosyal ve ekonomik gibi toplumsal hakları ve iş güvencesi eksiksiz verilmelidir. Öğretmenlerin ekonomik yönden refah içinde olduğunda onların okula bağlanacağı ve okulun amaçlarına ulaşmak için daha çok çalışacağını varsaymaktadır (Başaran, 2000).



#### 2.4.2.8. Destekçi yönetim tarzı ve yönetici davranışları

Örgütsel davranışın destekleyici modeli Rennis Likert tarafından ilk olarak ‘destekleyici ilişkiler ilkesi’ olarak ifade edilmiştir. Likert şöyle demiştir: Davis (1982), “Örgütteki önderlik ve diğer süreçler örgütle tüm ilişkilerde her bir üyenin, değer ve beklentileri ışığında, tecrübeyi destekleyici ve kendi kişisel değer ve önem duygusunu oluşturucu ve koruyucu nitelikte görmesi için maksimum olasılığı garanti edecek biçimde olmalıdır” (s. 129). Bunun için işgörenleri; değer yargılarını, özgeçmişini, örgütten beklentilerini iyi belirleyip, duygularını geliştirmek için bunlardan faydalanılmalıdır (Başaran ve Çınkır,2013, 262). Destekçi yönetim tarzı, Mc Gregor’un Y kuramına ve insan ilişkileri yaklaşımına benzemektedir çünkü güç ya da para yerine öderliğe dayanır. Yöneticinin önderliği sayesinde örgüt içinde çalışanların ilgi ve yeterliliğine dayanan uygun işlere görevlendirildiğinde örgüte katkı sağlayacağı ve bunun da desteklenmesi gerektiğini varsaymaktadır (Davis,1982, 131).

Demokrasinin gelişmesi ve insan ilişkilerini konu alan davranış bilimlerinin ortaya çıkışı 1940’lı yıllarda örgütlerdeki destekçi yönetimin kabullenilmesine sebep olmuştur. Bu yönetim tarzı işgörenlerin yönetime katılmasını ve onların en üst düzeyde gereksinimlerinin karşılanmasını hedefler. Bu yönetim tarzında yönetimin görevi örgütsel amaçların gerçekleştirmek için işgörenleri desteklemektir. Yönetici ise örgütte önderlik görevini üstlenir (Cesur, 2005). Dolayısıyla girişimci ve etkin bir lider olan destekçi yöneticinin güç kaynağı, örgütsel liderliğidir. Örgütsel önder, yönetsel erkini astlarından alır. İşgörenler için destekçi yönetici; yönetimde ve üretimde uzman olduğundan işgörenler öndere yapma veya yaptırma hakkını kendilerinde bulurlar. Destekçi yönetici işgörelere adil davranır, kişiler ve gruplararası ilişkilere önem verir ve onlarla arkadaşça ilişkiler geliştirir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1995, 522–523).

Destekçi yönetici, başarılı olmada, işgörenler için en iyi güdülenmenin etkileme ve özendirme güdüsü olduğuna inanır. İşgörenlerde takım ruhunu geliştirmeye, onlar için işi çekici kılmaya çalışır. Destekçi yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenleri desteklemeyi, onlara ortam hazırlamayı görev bilir, işgörenlerin

yönetime katılması taraftarıdır. İşgörenlere danışmanlık hizmeti verilmesine ve bu hizmette yöneticinin de yeterli olması gerektiğine inanır (Başaran, 2008, ).

Yönetici, işgörenlere önemli ölçüde güvenir, işgörenlerin sorumluluk almaya hazır olduklarını, örgütsel amaçlar için çalışacaklarını ve kendilerini geliştireceklerini bilir (Davis, 1982). Önderlik vasıtasıyla işgörenleri örgütün amaçları çerçevesinde, yapabilecekleri şeyleri başarmalarını ve gelişmelerini sağlayacak bir ortam sağlar. Önder işgörenlerin doğa gereği pasif olmadıklarını ve örgütsel gereksinimlere direnmediklerini kabul eder. Yönetim onlara küçük bir imkan sunsa işgörenler sorumluluk alacak katkıda bulunmak isteyecek ve kendilerini geliştireceklerdir. Bu nedenle yönetim koruyucu yönetim de olduğu gibi sadece sosyyal yardım planlarını desteklemek yerine iş başarımını destekleme eğiliminde olacaktır. Başarı desteklendiğinde ise işgörenler sadece boyun eğmek ya da güvenlik aramak yerine başarıya yönelecektir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında destekleyici yaklaşımların örgütlerde hem işgörenler hemde yöneticiler açısından iyi sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu yönetim tarzının örgütsel etkinlik ve iş doyumunu ile bağlantılı olduğu da belirtilmiştir. Başka bir çalışmada destekçi yöneticilerin, genellikle, ast yöneticiler arasında güdülenmeye yol açtıkları sonucuna varılmıştır (Davis, 1982).

Gerektiğinde esnetilebilen ve değişebilen iş tanımları ve iş bölümü yönetici ve işgörenlerle birlikte yapılır. Bu görev tanımları iş bittikten sonra yenilenebilir. Destekçi yönetici gerekli bulunduğu durumlarda görevini astlarına göçerebilir. Bu göçerim; işin niteliğine zamanına ve işgörenin kişisel özelliklerine göre değişiklik gösterebilir (Başaran 2008,). Destekçi yönetici hem görev hemde ilişki davranışına aynı oranda önem verir. Yönetici, bu iki davranışında da maksimum seviyeye çıkmak için çaba sarf eder. İşgörenleri örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlamak isteyen destekçi yönetici, onlara en iyi ortamı sağladığı gibi karar sürecine de katılmalarını sağlar. Yönetici ile işgörenler arasında açık ve çok yönlü bir iletişim vardır. Yöneticinin denetimi ise özelden çok genele ve performansa dayalıdır. Çevresindeki değişimlerin farkında olan

destekçi yönetici bu değişimleri örgüte uyarlar, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takipçisi olur.

Destekçi yönetici işgörenlerle pozitif ilişkiler kurmaya çalışır ve bu yönde her olanağı değerlendirir. Destekçi yönetici, işgörenlerin işten doyumlarını sağlamak için sadece alt düzey değil özgerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerini de karşılayacak bir ortamı önceden hazırlar. Destekçi yönetici, örgütte oluşabilecek çatışmaları işgörenlerin ve örgütün en az zararla çıkabileceği bir şekilde yönetir. Eğer çatışmalar sonucunda yararlı yeni düşünceler çıkıyorsa bunlardan faydalanmayı da bilir. Destekçi yönetici, kendini işgörenlerden biri olarak görür. Her fikir ve düşünceye açıktır. Bu yüzden işgörenlerin düşüncelerini dinler ve onlardan yararlanır. Yararlandığı düşünceler için bunu dile getirerek sahiplerini onurlandırır ve ödüllendirir.

Bu yönetim tarzına göre eğer öğretmen kendine değer verildiğini ve önemsendiğini hissederse örgüte katkıda bulunmaktan çekinmeyecektir. Bu yüzden okul yöneticisi öğretmenin değer yargılarını, özgeçmişini, okuldan beklentilerinin neler olduğunu, eğitimle ilgili tecrübelerini daha iyi tanımalıdır. Bu yönetim tarzına göre öğretmen işinde edilgen değil etkindir ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek adına çok çalışarak sorumluluk almaya, yönetime katılmaya heveslidir. Öğretmenler meslek hayatlarında kendilerini geliştirmeye, birbirleriyle yardımlaşmaya, eğitsel problemleri birlikte çözmeye eğilimlidirler. Yöneticiler ise öğretmenlerin kendilerine koşulsuz itaat etmelerini bekleme, onları okula ekonomik ödüllerle bağlamak yerine verimliliklerini desteklemektedir (Başaran,2000).

Destekçi yönetime göre işgörenlerde varsayılan özellikler şunlardır: İşgörenler yaratıcıdır, sorumluluktan kaçmazlar ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yardım ederler. Örgütte edilgen olmak istemezler ve yönetime katılmayı isterler. Yönetime katılırlarsa başarılı olurlar. Bu başarının sebebi yardımlaşma, işbirliği, problemleri çözme, mesleklerinde gelişmeye dönük deneyimlere sahip olmalarıdır (Başaran ve Çınkır, 2013). Destekçi yönetimin uygulandığı örgütlerdeki işgörenlerin işten doyumlarının, örgüte uyum sağlama, özdenetim, yaratıcılık ve özgerçekleştirim, üretim, örgütü yaşatma ve yönetime katılma gibi davranışlarının artmasını sağlayan bir ortam vardır.

Problemler çalışanlar tarafından ve oluşturdukları takımlar ile çözüme kavuşturulur (Cesur, 2005).

## 2.5. İlgili Literatür/Araştırmalar

### 2.5.1 Yurt dışı araştırmaları

Morris'in 1999 yılında yaptığı çalışmada Burhanettin Dönmez'in aktarmasına göre 21.yüzyılda etkili okul önderinin gerektirdiği rolleri; kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, iletişimcilik, destekleyicilik olarak belirtmektedir. Aynı zamanda okul yöneticisi bu rolleri gerçekleştirirken personele itimadının tam olması, geleceğe ilişkin pozitif düşüncede olması, bütün kaynaklardan ve personelin yaratıcılığında en etkili biçimde faydalanması icap etmektedir.

Pol ve Rabusicova (1997) Çek okullarında hangi tür yönetim tarzının olduğunu belirlemek amacıyla hem öğretmenlere hemde yöneticilere ikişer tane anket uygulamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre Çek okullarında tek bir yönetim tarzının uygulanmadığı, çeşitli yönetim tarzlarının kullanıldığı tespit edilmiştir.

Edward (1995) tarafından "Okul İklimi ve Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiyi" belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada öğretmenlere 30 sorudan oluşan bir anket dağıtılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre yönetim biçimleri, cinsiyet, kıdem ile okul iklimi arasında bir ilişki vardır.

Drucker'ın 1994 yılında yaptığı, "Etkin Yöneticilik" adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için sahip olunması gereken zihin alışkanlığını; zamanlarının nereye harcandığını bilirler, denetimleri altında tutabildikleri en az zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar, kendilerine somut amaçlar koyarlar, çalışmaktan çok, netice elde etmek için gayret gösterirler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak

çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler şeklinde yorumlamaktadır.

Rosner (1991), kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları arasında fark olup olmadığını ölçmek amacıyla yaptığı araştırmada; kadın yöneticiler etkileşimli ve güç paylaşımlı yönetim tarzını benimserken, erkek yöneticilerin emir kontrol ve güç tarzını benimsediklerini tespit etmiştir.

Lipham, Rankin ve Hoeh'un 1985 yılında yaptığı "The Principalship: Concept, Competencies and Cases" adlı yapıtlarında Abdurrahman Tanrıöğen'in çeviri ve aktarmasına göre etkili okul yöneticiliğinde bulunması gereken nitelikler arasında; okulun hedeflerini oluşturma, okulu örgütlenme, maarif önderliği ortaya koyma, eğitsel kararları geliştirme, eğitsel farklılıkları uygulama, öğretimsel programları geliştirme, personelle etkili bir biçimde çalışma, okulun kaynaklarını yönetme, okul-çevre ilişkilerini güçlendirme bulunmaktadır.

#### 2.5.2. Yurt içi araştırmaları

Sarı, Yıldız ve Canoğulları'nın 2018 yılında "Öğretmenlerin algıladıkları müdür Yönetim Tarzları ile Mesleki Motivasyon Düzayleri" konulu araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin algıları en yüksek işbirlikli yönetim tarzında olduğu görülmüştür. Çalışmada öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek tespit edilmesi, bu müdürlerin motivasyonu olumlu etkilediğinin bir göstergesi olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Merve Başaran'nın 2017 yılında yaptığı "Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışmasında destekçi yönetim tarzının diğer yönetim tarzlarına göre yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Mehmet Yılmaz'ın 2016 yılında Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında incelediği çalışmada; bekar olanların, ortaokul kademesinde görevli olanların, hizmetiçi eğitim almayanların demokratik yönetim tarzını sergiledikleri görülmüştür. Buna karşılık evli, ilkokulda görevli, lisans mezunu, 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olan kadın yöneticilerin otokratik yönetim tarzı sergiledikleri görülmüştür.

Argon ve Dilekçi (2014)'e göre “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki” konulu araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin bütün yönetim tarzlarını okullarında uyguladıkları görülmektedir.

Mert Batmaz'ın 2012 yılında “Yöneticilerin Yönetim Tarzlarını Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri” konulu tez çalışmasında çalışanların demokratik-katılımcı yönetim tarzı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş doyumları düzeylerinin yüksek; otokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzıyla karşılaştıklarında iş doyumlarının düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Semra Kıranlı'nın 2010 yılında yaptığı; Eskişehir devlet ve özel liselerdeki yönetim tarzı ile ilgili doktora tezinde lise müdürlerinin duruma göre çok farklı yönetici davranış biçimleri gösterdiklerini tespit etmiştir. Devlet lise müdürlerinin daha çok yasa uygulayıcı, uzlaştırıcı, sistemi devam ettirici yönetici davranışları sergilerken, özel lise müdürlerinin otoriter, gelişimsel ve iletişimi yüksek yönetici davranış biçimleri sergilemektedir.

Nihan Örs'ün 2010 yılında kamu örgütlerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin daha çok otoriter yönetim tarzına yatkınlığı görülsede, dönem dönem ekip çalışmalarının yapıldığı ve kurumun çalışanlarının başarılı olmasına da önem verildiği tespit edilmiştir.

Kantos, Çuharoğlu ve Taşdan'ın 2009 yılında yaptığı okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ilgili yaptıkları araştırmada yöneticiler daha çok yetkeci ve birlikçi yönetim anlayışını benimsemektedir.

Şerife Ertuğrul'un 2009 yılında; ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasına göre okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim tarzının görülme sıklığı sırasıyla destekçi, koruyucu, birlikçi, yetkeci ve başıboş yönetim tarzıdır. Bu çalışmada demografik özellikler açısından belirgin farklılık görülmemiştir.

Nuran Aldan'nın 2009 yılında ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf öğretmenlerinin ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kuruma bağlılık düzeyi yönetim tarzlarından de demokratik tutumda, özdeşlik boyutunda en yüksek, paylaşımcı otoriter tutumda sadakat boyutunda ise en düşüktür.

Arlı'nın 2007 yılında yaptığı ilköğretim yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelediği çalışmada; ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim tarzına ilişkin algılarında; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, okulların çevresinin sosyo-ekonomik düzeylerine göre fark göstermediği bulunmuştur.

Mutlu Cesur'un 2005 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okullarında az derecede yetkeci yönetim tarzı uygulanmaktadır ve beklenen düzeyden daha az uygulanmaktadır. Yapılan araştırmaya göre öğretmenler okullarında yetkeci yönetim tarzının uygulanmasını istememektedir. Yine öğretmenler koruyucu ve destekçi yönetim tarzının orta düzeyin üzerinde, birlikçi yönetimin ise orta düzeyde uygulandığını belirtmiştir. Başıboş yönetim tarzı ise uygulanmamakta olup uygulanması istenmemektedir.

Özcan'nın 1996 yılında Ankara'da genel liselerde yaptığı doktora çalışmasında; yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim tarzlarından herhangi birinin ağırlıklı uygulanmadığı, her birinin orta düzeyde uygulandığını tespit etmiştir.





## III. BÖLÜM

### 3. Yöntem

Araştırmanın bu bölümü; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi alt bölümlerinden oluşmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Tarama modelindeki bu araştırmada okul yöneticilerinin yönetim tarzları hakkında öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama araştırmaları, çok sayıda birey üzerinden toplanan verilerle, bu kitlenin görüşlerini, özelliklerini betimlemeyi hedefler. Bir başka ifadeyle tarama araştırmaları, araştırma konusu ile ilgili var olan durumun olduğu şekliyle fotoğraflamayı amaçlar (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2012).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılı, Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 680 branş öğretmenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında branş öğretmenlerinin tamamına ulaşılması hedeflenmiş ancak evreni temsil eden 680 branş öğretmeninden 471'i geri dönmüş, bunlardan 15 tanesi de yanlış ve eksik doldurma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmada 456 öğretmenin katılımı ile veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Araştırma evren üzerinde yürütülmüş, örneklem alınmamıştır. Krejcie ve Morgan'a göre (1970) geri dönen ölçeklerin evreni temsil eder olduğu belirlenmiştir. Evren kapsamında yer alan okullar ile bu okullardaki branş öğretmenleri tablo 3.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Evreni oluşturan okullarda görev yapan branş öğretmeni sayıları

<b>Anket Uygulanan Okullar</b>	<b>Evreni oluşturan öğretmen sayısı</b>	<b>Ölçeği eksiksiz yanıtlayan öğretmen sayısı</b>
Bolu Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	5	5
İzzet Baysal Anadolu Lisesi	43	11
Emine Mehmet Baysal Anadolu Lisesi	33	19
Bolu Atatürk Anadolu Lisesi	42	20
Mustafa Çizmecioğlu Anadolu Lisesi	45	40
Bolu Anadolu Lisesi	42	20
Canip Baysal Anadolu Lisesi	34	24
Mimar İzzet Baysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	33	30
İzzet Baysal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	52	42
Bolu Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	60	26
Bolu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	50	38
İzzet Baysal Gölyüzü Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	21	19
Bolu Fen Lisesi	29	21
Bolu Güzel Sanatlar Lisesi	35	28
Bolu Anadolu İmam Hatip Lisesi	45	32
Ankara Altındağ Belediyesi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	43	28
Bolu Sosyal Bilimler Lisesi	36	20
Bolu Spor Lisesi	11	11
İzzet Baysal Abant Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	21	20
<b>Toplam</b>	<b>680</b>	<b>456</b>

Veri toplama sürecine katılım sağlamış olan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri tablo 3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.** Öğretmenlerin demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Alt grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	265	58
	Erkek	191	42
	Toplam	456	100
Okul türü	Genel lise	201	44
	Meslek lisesi	255	56
	Toplam	456	100
Branş	Fen ve matematik	120	26
	Sosyal bilimler	200	44
	Meslek dersleri	136	30
	Toplam	456	100
Öğrenim durumu	Ön lisans	5	1
	Lisans	348	76
	Lisansüstü	103	23
	Toplam	456	100
Kıdem	0-5 yıl	67	15
	6-10 yıl	76	17
	11-15 yıl	66	15
	16-20 yıl	118	26
	21 ve üzeri yıl	129	28
	Toplam	456	100

Tablo 3.2.’ye göre gösterilen değerler incelendiğinde çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın (%58,1); meslek lisesinde çalışan (%55,9); sosyal bilimler branş öğretmeni (%43,9); lisans mezunu (%76,3) ve 21 yıl ve üzeri kıdeme (%28,3) sahip olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkeninden elde edilen sonuçlara göre beş öğretmenin ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu öğretmenler veri kaybı olmaması adına setten çıkarılmamış, lisans grubuna dahil edilerek analizlere devam edilmiştir. Diğer değişkenler için alt kategoriler arasında büyük kişi sayısı farkı olmadığından bir birleştirme yapılmamıştır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan ölçek formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlikteki kıdemi, branş ve eğitim durumu değişkenlerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

İkinci bölümde, Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği, Üstüner (2016) tarafından geliştirilmiş olup, Ölçek; İşbirlikçi (7), Otoriter (7), İlgisiz (7) ve Karşı Koyucu Yönetim Tarzı (4) olmak üzere 4 boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır. (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman şeklinde düzenlenen beşli likert tipi şeklinde olan ölçeğin tümü için Üstüner (2016) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri 0,740 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan bu çalışmada ölçek için güvenilirlik ve geçerlik analizleri tekrarlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde alt boyutlar için Cronbach Alpha, ölçek bütünü için ise tabakalı Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Hesaplanan Cronbach Alpha değerlerinin 0,700'den büyük olması güvenilirlik için yeterli olarak görülmüştür (Nunnally ve Bernstein, 1978). Ölçek için geçerlik kanıtı sağlamak adına Lisrel 8.72 programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde, ölçek puanlaması dereceli (ordinal) yapıda olduğundan, korelasyon ve asimptotik kovaryans matrisi kullanılmıştır. Kestirim yöntemi olarak ise Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Yöntemi (Weighted Least Square) tercih edilmiştir (Şimşek, 2007).

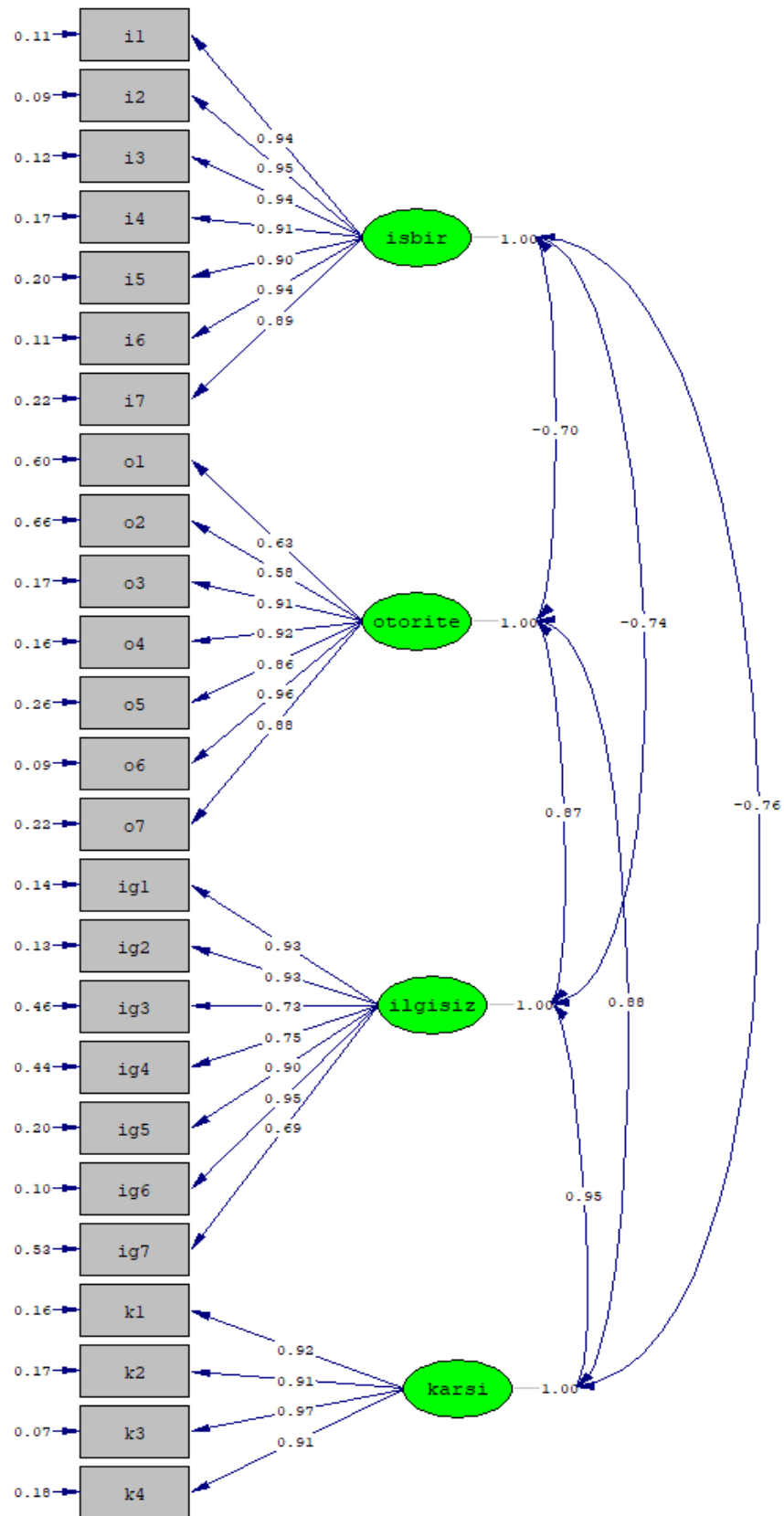
Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları, işbirlikçi alt boyutu için 0,948; otoriter alt boyutu için 0,855; ilgisiz alt boyutu için 0,865; karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu için 0,868 şeklindedir. Ölçek bütünü için hesaplanan tabakalı Alpha katsayısı ise 0,914'tür. Bu sonuçlara göre "Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği" bu araştırma için belirlenen çalışma grubunda da güvenilir düzeyde sonuçlar vermektedir. Güvenirlik analizi sonrasında

gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri tablo 3.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.3.** Okul müdürleri yönetim tarzı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları (Hu & Bentler, 1999; Tabachnick & Fidell, 2007)

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum*	Kabul Edilebilir Uyum*	Değer	Uyum için karar
Ki-kare	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd < \chi^2 /sd \leq 3sd$	624,630	Kabul edilebilir
sd			269	
Ki-kare	$0 \leq \chi^2 /sd \leq 2$	$2 < \chi^2 /sd \leq 5$	2,322	Kabul edilebilir
RMSEA	$0,000 \leq RMSEA \leq 0,050$	$0,050 \leq RMSEA \leq 0,100$	0,054	Kabul edilebilir
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,050$	$0,050 < SRMR < 0,100$	0,260	Kötü uyum
NFI	$0,950 \leq NFI \leq 1,000$	$0,900 \leq NFI < 0,950$	0,960	Mükemmel
NNFI	$0,970 \leq NNFI \leq 1,000$	$0,950 \leq NNFI < 0,970$	0,980	Mükemmel
CFI	$0,970 \leq CFI \leq 1,000$	$0,950 \leq CFI < 0,970$	0,980	Mükemmel
GFI	$0,950 \leq GFI \leq 1,000$	$0,900 \leq GFI < 0,950$	0,980	Mükemmel
AGFI	$0,900 \leq AGFI \leq 1,000$	$0,850 \leq AGFI < 0,900$	0,970	Mükemmel

Tablo 3.3’de verilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği’nin dört boyutlu yapısının doğrulandığı sonucuna varılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi aracılığı ile hesaplanan uyum indekslerinden yalnızca Standardize Edilmiş Artıkların Ortalama Karelerinin Karekökü – SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) uyum indeksi için uyumun kötü düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer uyum indekslerinin tamamı için ölçeğin dört boyutlu yapısının bu çalışma grubu için doğrulandığına işaret eden sonuçlar elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yol (path) diyagramı şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Okul müdürleri yönetim tarzı ölçeği yol diyagramı

Ölçekte yer alan maddelerin her biri için hesaplanan ve yol diyagramında maddelerden boyutlara giden oklar üzerinde gösterilen  $\lambda$  (lambda – standardize faktör yükleri) katsayıları 0,580 – 0,950 ve hesaplanan bir diğer parametre olan  $R^2$  (çoklu korelasyon katsayısı kareleri – açıklanan varyans miktarı) değerleri 0,340 – 0,910 arasında değişiklik göstermektedir. Standardize faktör yüklerinin tamamının 0,050 düzeyinde anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Son olarak doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen madde T değerlerinin de 33,341 – 89,472 olduğu belirlenmiştir. Tüm T değerlerinin 2,580’den büyük olması, maddelerden boyuta giden istatistiksel yolun 0,010 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007).

### 3.4. Verilerin Toplanması

Ölçek, Bolu Valiliği ve Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün izni ve bilgisi dahilinde uygulanmıştır. Kullanılan Ölçek için gerekli izinler mail yoluyla alınmıştır. Ölçeklerin okul müdürlüklerine bizzat gidilerek uygulanmaları sağlanmıştır. Öğretmenlerin veri toplama aracını cevaplama süreleri ortalama 5-6 dakika sürmüştür. Öğretmenlere yanıtlamak üzere sunulan ölçekler, yanıtlandıktan sonra uygulayıcı tarafından tek tek okullar gezilerek toplanmıştır. Okullara dağıtılan 680 ölçeğin %67’si geri dönmüştür.

### 3.5. Verilerin Analizi

Yapılan bu araştırmada öğretmenlerin ortaöğretim kurumlarındaki yönetim tarzına ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin görüşleri okul türü, cinsiyet, kıdem, branş ve öğrenim durumu değişkenlerin alt kategorileri arasında karşılaştırılmıştır. Buna ek olarak öğretmenlerin alt boyutlarından aldığı puanların betimsel istatistikleri hesaplanarak görüş düzeyleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen analiz sürecindeki işlemler şu şekildedir:

1-Araştırma kapsamında öncelikle öğretmenlerin yönetim tarzının alt boyutları için görüş düzeylerini ortaya çıkarmak adına betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Betimsel istatistiklerin hesaplanması sürecinde ilk olarak her bir öğretmenin toplam ölçek ve alt boyut puanları, madde sayısına bölünmüştür. Bu işlemin yapılmasındaki temel neden öğretmenlerin puanlarını ölçek puanlama düzeyine indirgemektir. Böylece öğretmenlerin görüş düzeylerinin tespit edilmesi sağlanacaktır. Öğretmenleri görüş düzeyleri için eğilim ölçülerinden aritmetik ortalama; dağılım ölçülerinden ise standart sapma hesaplanmıştır. Öğretmenlerin görüş düzeyleri aritmetik ortalama değerleri üzerinden yorumlanmıştır. Ölçek 5’li likert şeklinde puanlanmaktadır. Buna göre ölçekte 4 puan aralığı ve 5 puan düzeyi bulunmaktadır. Bu değerler üzerinden yola çıkarak ölçek için oluşturulan aralıklarda 0,800 (4/5) düzeyi kullanılmıştır. Bu kritere göre, 1 – 1,800 aralığı “Hiçbir zaman”; 1,810 – 2,600 aralığı “Nadiren”; 2,610 – 3,400 aralığı “Bazen”; 3,410 – 4,200 aralığı “Çoğu zaman” ve 4,210 – 5,000 aralığı “Her zaman” olarak yorumlanmıştır.

2-Okul türü, cinsiyet, kıdem, branş ve öğrenim durumu değişkenleri için öncelikle alt kategori sayıları üzerinden yapılması öngörülebilecek analizlere ve analiz öncesi incelenecek varsayımlar belirlenmiştir. Analiz türünün parametrik veya non-parametrik olmasına varsayım incelemeleri sonuçlarına göre karar verilmiştir. İlk olarak tüm değişkenler için normallik incelemeleri gerçekleştirilmiştir. Normallik inceleme sürecinde değişkenlerin her birinin alt kategorilerindeki kişi sayısı 50’den büyük olduğu için Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarından faydalanılmıştır (Elliott ve Woodward, 2007). Normallik incelemelerinde, ele alınan değişkenin alt kategorilerin tümünde elde edilen manidarlık değerinin 0,05’ten büyük olması incelenen puanın o değişken için normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak alt kategorilerden bir veya daha fazlasında 0,05’ten küçük anlamlılık değeri elde edilmesi ise ele alınan puanın o değişken için normal dağılım göstermektedir. Bu araştırma da normallik varsayımı hiçbir değişken için sağlanmadığından başka bir varsayım incelemesi yapılmamıştır.



3-Varsayım incelemeleri ışığında, normallik varsayımının hiçbir değişken için sağlanmamış olması tüm analiz türlerinin non-parametrik testlerden seçilmesine yol açmıştır. Buna göre iki alt kategorili değişkenler için karşılaştırma analizlerinde Mann Whitney U; üç ve daha fazla alt kategorili değişkenler için ise Kruskall Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskall Wallis H testinde anlamlı fark elde edilen durumlarda alt kategoriler ikili şekilde Mann Whitney U testi aracılığı ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi kriteri olarak (p) 0,05 esas alınmıştır. Analizlerin tamamı SPSS 20.0 paket programında yapılmıştır.

Araştırma soruları için yapılan analizlerden önce süreçte kullanılacak analiz türüne karar vermek için normallik incelemeleri yapılmıştır. Normallik incelemeleri için yapılan Kolmogorov Smirnov testinden elde edilen anlamlılık değeri (p) 0,05'ten küçük olan alt kategorilerde “Normal Dağılım Yok”; büyük olan gruplarda ise “Normal Dağılım” yorumu yapılmıştır. Yapılan normallik incelemelerine ilişkin sonuçlar her bir değişken için ayrı ayrı şekilde verilmiştir. İlk olarak Tablo 3.4’de okul türü değişkeni için elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 3.4.** Okul türü değişkeni normallik inceleme sonuçları

Puan türü	Alt kategori	Kolmogorov Smirnov			Normal Dağılım Durumu
		İstatistik	sd	p	
İşbirlikçi	Genel Lise	0,152	201	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek Lisesi	0,121	255	0,000	Normal Dağılım Yok
Otoriter	Genel Lise	0,121	201	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek Lisesi	0,076	255	0,001	Normal Dağılım Yok
İlgisiz	Genel Lise	0,221	201	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek Lisesi	0,190	255	0,000	Normal Dağılım Yok
Karşı	Koyucu Genel Lise	0,238	201	0,000	Normal Dağılım Yok
Yönetim Tarzı	Meslek Lisesi	0,197	255	0,000	Normal Dağılım Yok
Toplam	Genel Lise	0,109	201	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek Lisesi	0,103	255	0,000	Normal Dağılım Yok

Tablo 3.4’de sunulan sonuçlar incelendiğinde okul türü değişkeni için tüm alt boyut puan türlerinde ve toplam ölçek puanları düzeyinde hiçbir alt kategoride normal dağılım olmadığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle alt kategorilerde her bir puan türünün dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermiştir. Bu sonuçlara göre okul türü değişkeni için non-parametrik analiz tekniği kullanılacaktır. Cinsiyet değişkeni için yapılan inceleme sonuçları tablo 3.5’de açıklanmıştır.

**Tablo 3.5.** Cinsiyet değişkeni normallik inceleme sonuçları

Puan türü	Alt kategori	Kolmogorov Smirnov			Normal Dağılım Durumu
		İstatistik	sd	p	
İşbirlikçi	Kadın	0,152	265	0,000	Normal Dağılım Yok
	Erkek	0,119	191	0,000	Normal Dağılım Yok
Otoriter	Kadın	0,099	265	0,000	Normal Dağılım Yok
	Erkek	0,072	191	0,016	Normal Dağılım Yok
İlgisiz	Kadın	0,203	265	0,000	Normal Dağılım Yok
	Erkek	0,191	191	0,000	Normal Dağılım Yok
Karşı Koyucu	Kadın	0,221	265	0,000	Normal Dağılım Yok
Yönetim Tarzı	Erkek	0,200	191	0,000	Normal Dağılım Yok
Toplam	Kadın	0,116	265	0,000	Normal Dağılım Yok
	Erkek	0,111	191	0,000	Normal Dağılım Yok

Cinsiyet değişkeni için açıklanan sonuçlar da okul türü değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Buna göre kadın ve erkek birey gruplarında tüm puan türleri normal dağılımdan anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda bu değişken içinde non-parametrik analiz tekniği tercih edilmiştir. Beş alt kategorili kıdem değişkeni için elde edilen sonuçlar ise tablo 3.6’da açıklanmıştır.

**Tablo 3.6.** Kıdem değişkeni normallik inceleme sonuçları

Puan türü	Alt kategori	Kolmogorov Smirnov			Normal Dağılım
		İstatistik	sd	p	Durumu
İşbirlikçi	1-5	0,139	67	0,003	Normal Dağılım Yok
	6-10	0,123	76	0,006	Normal Dağılım Yok
	11-15	0,154	66	0,000	Normal Dağılım Yok
	16-20	0,125	118	0,000	Normal Dağılım Yok
	21 üzeri	0,160	129	0,000	Normal Dağılım Yok
Otoriter	1-5	0,105	67	0,064*	Normal Dağılım
	6-10	0,119	76	0,009	Normal Dağılım Yok
	11-15	0,092	66	0,200*	Normal Dağılım
	16-20	0,123	118	0,000	Normal Dağılım Yok
	21 üzeri	0,092	129	0,009	Normal Dağılım Yok
İlgisiz	1-5	0,187	67	0,000	Normal Dağılım Yok
	6-10	0,201	76	0,000	Normal Dağılım Yok
	11-15	0,218	66	0,000	Normal Dağılım Yok
	16-20	0,213	118	0,000	Normal Dağılım Yok
	21 üzeri	0,212	129	0,000	Normal Dağılım Yok
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1-5	0,189	67	0,000	Normal Dağılım Yok
	6-10	0,181	76	0,000	Normal Dağılım Yok
	11-15	0,210	66	0,000	Normal Dağılım Yok
	16-20	0,234	118	0,000	Normal Dağılım Yok
	21 üzeri	0,262	129	0,000	Normal Dağılım Yok
Toplam	1-5	0,089	67	0,200*	Normal Dağılım
	6-10	0,124	76	0,005	Normal Dağılım Yok
	11-15	0,116	66	0,029	Normal Dağılım Yok
	16-20	0,137	118	0,000	Normal Dağılım Yok
	21 üzeri	0,148	129	0,000	Normal Dağılım Yok

\*p>0,05 (Normal dağılım vardır)

Kıdem değişkeni için edilen sonuçlara göre otorite alt boyutu puanları 1 – 5 yıl ve 11 – 15 yıl alt kategorileri; toplam ölçek puanları ise 1 – 5 yıl alt kategorisi için normal dağılım göstermektedir. Ancak diğer hiçbir puan türü alt kategorilerde normal dağılım göstermemektedir. Bu sonuca göre puan türleri tüm alt kategorilerde normal dağılım göstermediği için kıdem değişkeni için yapılan analizlerde non-parametrik testler tercih edilmiştir. Bir diğer değişken olan branş değişkeni için yapılan normallik testleri sonuçları tablo 3.7’de verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Branş değişkeni normallik inceleme sonuçları

Puan türü	Alt kategori	Kolmogorov Smirnov			Normal Dağılım Durumu
		İstatistik	sd	p	
İşbirlikçi	Fen/Matematik	0,139	120	0,000	Normal Dağılım Yok
	Sosyal Bilimler	0,151	200	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek dersi	0,120	136	0,000	Normal Dağılım Yok
Otoriter	Fen/Matematik	0,111	120	0,001	Normal Dağılım Yok
	Sosyal Bilimler	0,088	200	0,001	Normal Dağılım Yok
	Meslek dersi	0,085	136	0,017	Normal Dağılım Yok
İlgisiz	Fen/Matematik	0,198	120	0,000	Normal Dağılım Yok
	Sosyal Bilimler	0,213	200	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek dersi	0,191	136	0,000	Normal Dağılım Yok
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Fen/Matematik	0,203	120	0,000	Normal Dağılım Yok
	Sosyal Bilimler	0,233	200	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek dersi	0,191	136	0,000	Normal Dağılım Yok
Toplam	Fen/Matematik	0,079	120	0,065*	Normal Dağılım
	Sosyal Bilimler	0,123	200	0,000	Normal Dağılım Yok
	Meslek dersi	0,106	136	0,001	Normal Dağılım Yok

\* $p > 0,05$  (Normal dağılım vardır)

Tablo 3.7’de verilen sonuçlara göre sadece toplam ölçek puanları Fen/Matematik alt kategorisinde normal dağılıma benzer bir dağılım göstermektedir. Diğer puan türlerinde ise dağılımlar normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermektedir. Normallik sonuçlarına göre branş değişkeni için de non-parametrik testler işe koşulmuştur.

Son değişken olan öğrenim durumu değişkeni için elde edilen inceleme sonuçlarına tablo 3.8’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.8.** Öğrenim durumu değişkeni normallik inceleme sonuçları

Puan türü	Alt kategori	Kolmogorov Smirnov			Normal Dağılım Durumu
		İstatistik	sd	p	
İşbirlikçi	Lise ve altı	0,143	353	0,000	Normal Dağılım Yok
	Lisans ve üstü	0,123	103	0,001	Normal Dağılım Yok
Otoriter	Lise ve altı	0,085	353	0,000	Normal Dağılım Yok
	Lisans ve üstü	0,106	103	0,006	Normal Dağılım Yok
İlgisiz	Lise ve altı	0,199	353	0,000	Normal Dağılım Yok
	Lisans ve üstü	0,183	103	0,000	Normal Dağılım Yok
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Lise ve altı	0,219	353	0,000	Normal Dağılım Yok
	Lisans ve üstü	0,211	103	0,000	Normal Dağılım Yok
Toplam	Lise ve altı	0,093	353	0,000	Normal Dağılım Yok
	Lisans ve üstü	0,125	103	0,000	Normal Dağılım Yok

Öğrenim durumu değişkeni için elde edilen normallik sonuçları diğer iki kategorili değişkenler için elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Buna göre hiçbir puan türü için öğrenim durumu değişkeni alt kategorilerinde normal dağılım gözlenmemiştir. Öğrenim durumu değişkeni için yapılan analizlerde de non-parametrik testler kullanılmıştır. Normallik incelemelerine ilişkin sonuçlar doğrultusunda tüm değişkenler için non-parametrik testler aracılığıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

## IV. BÖLÜM

### 4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik yapılan ölçeklerden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacıyla yer alan sorulara göre yorumlanmıştır.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlıkta araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmenlere göre ortaöğretim kurumlarında çalışan müdürlerin; işbirlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzını kullanma düzeyine ilişkin hesaplanan betimsel istatistik sonuçları ve yorumları bulunmaktadır. Hesaplanan betimsel istatistik bulguları tablo 4.1 'de yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** Öğretmenlerin alt boyut puan ortalamaları betimsel istatistikleri

	Boyutlar	N	$\bar{X}$	Ss
Yönetim Tarzi	İşbirlikçi	456	3,942	0,864
	Otoriter	456	2,336	0,895
	İlgisiz	456	1,656	0,748
	Karşı Koyucu	456	0,998	0,528

Tablo 4.1'de yer alan sonuçlar incelendiğinde iş birlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutları ortalama puanları için hesaplanan aritmetik ortalamalar sırasıyla 3,942; 2,326; 1656 ve 0,998'dir. En yüksek aritmetik ortalama değeri iş birlikçi alt boyutu ( $\bar{X} = 3,942$ ); en düşük aritmetik ortalama ise karşı koyucu yönetim tarzı ( $\bar{X} = 0,098$ ); için elde edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “çoğu zaman” iş birlikçi yönetim davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra yöneticilerin “nadiren” otoriter yönetim davranışı; “hiçbir zaman” düzeyinde ise ilgisiz ve karşı koyucu yönetim davranışları göstermişlerdir. Bu

sonuca göre çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, yöneticileri “örgütsel önder” (Üstüner, 2016) olarak nitelendirdikleri yorumu yapılabilir. Ayrıca veri toplanan kurumlardaki yöneticilerin, karar alma süreçlerine öğretmenleri de dahil etmesi, elde edilen başarı ve başarısızlıklarda kurum çalışanı herkesin paydaş olduğu algısı, gelişim konusunda öğretmenleri desteklemesi vb. şekilde davranışlar gösterdiği ifade edilebilir. Bununla birlikte aynı yöneticilerin, okullarında yeni faaliyetlerin yapılmasına karşı çıkan, sorunları görmezden gelen ya da erteleyen, çalışan veya çalışmayan ayırımı yapmama gibi davranışları sergilemedikleri düşünülebilir.

Nartgün ve Ertürk (2018)’in “Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”adlı araştırmanın sonucuna göre, okul müdürleri en çok işbirlikçi yönetim tarzını benimsemekteler, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarını ise düşük düzeyde uygulamaktadırlar.

Ertuğrul (2009)’un yaptığı İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada alt boyutlarından birlikçi yönetim tarzının “çoğunlukla” uygulandığını tespit etmiştir. Yapılan bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Ertuğrul (2009)’un çalışmasında ilgisiz yönetim tarzı en az kullanılan yönetim olarak karşımıza çıkmasına rağmen bu çalışmadaki alt boyutlardan ilgisiz yönetim tarzında hiçbir zaman düzeyinde cevap vermelerinin nedeni son yıllarda eğitim yönetimi alanında uzman okul müdürlerinin sayısının artması olarak yorumlanabilir.

#### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmadaki betimsel istatistik hesaplamalarının ardından karşılaştırma analizlerine yönelik ilk araştırma sorusu olan “Öğretmenlerin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?”a yönelik analiz sonuçlara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu soru için yapılan analizlerde non-parametrik testlerden Mann Whitney U testi tercih edilmiştir. Analiz sonuçları öncesinde farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerden elde edilen betimsel istatistikler tablo 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Farklı okul türünde çalışan öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri

	Değer	İş birlikçi	Otoriter	İlgisiz	Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Toplam
Genel	Aritmetik ortalama	4,129	2,164	1,588	0,941	2,469
Lise	Standart Sapma	0,794	0,899	0,703	0,501	0,450
Meslek	Aritmetik ortalama	3,795	2,453	1,709	1,043	2,520
Lisesi	Standart Sapma	0,890	0,873	0,778	0,545	0,465

Tablo 4.2’de sunulan sonuçlar genel ve meslek liselerinde çalışan öğretmenler, okul yöneticilerinin “çoğu zaman” düzeyinde iş birlikçi yönetim davranışları sergilediğini göstermektedir. Öğretmenlerin en yüksek aritmetik ortalamaları bu boyut için hesaplanmıştır. Öte yandan öğretmenler “hiçbir zaman” düzeyinde karşı koyucu yönetim tarzı davranışlar gösterdiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin en düşük aritmetik ortalaması ise bu boyut için ortaya konmuştur. Meslek lisesi öğretmenleri için ulaşılan sonuçlarda aritmetik ortalamadan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bu bilgilere ek olarak öğretmenlerin toplam ölçek puanları ise “nadiren” düzeyindedir. Her iki alt kategoriden elde edilen puanlar için yapılan karşılaştırma analizi sonuçları ise tablo 4.3’de sunulmuştur.



**Tablo 4.3.** Okul türü değişkenine ilişkin Mann Whitney U testi analizi sonuçları

Puan Değişken		N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Alt	Grubu					
İşbirlikçi	Genel	201	257,870	51832,000	19724,000	0,000022*
	Lise					
	Meslek					
	Lisesi					
	Toplam	456				
Otoriter	Genel	201	203,120	40826,500	20525,500	0,000255*
	Lise					
	Meslek					
	Lisesi					
	Toplam	456				
İlgisiz	Genel	201	213,300	42873,000	22572,000	0,027*
	Lise					
	Meslek					
	Lisesi					
	Toplam	456				
Karşı Koyucu Yönetim	Genel	201	210,430	42296,000	21995,000	0,007*
	Lise					
	Meslek					
	Lisesi					
	Toplam	456				
Toplam	Genel	201	218,060	43830,000	23529,000	0,133
	Lise					
	Meslek					
	Lisesi					
	Toplam	456				

\*p&lt;0,050

Tablo 4.3’de elde edilen sonuçlar genel ve meslek lise öğretmenlerinin arasında alt boyutların tümünde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Sıra ortalamalarına ilişkin değerler incelendiğinde iş birlikçi yönetim davranışları alt boyutunda genel lise öğretmenleri lehine anlamlı fark varken; diğer alt boyutlarda ise meslek lisesi lehine anlamlı bir farklılık vardır. Toplam puan düzeyinde ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir,  $U = 23529,000$ ;  $p > 0,050$ . Elde edilen bu sonuçlar genel lise okul yöneticilerinin, meslek lisesi okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde işbirlikçi yönetim davranışı gösterdiklerine işaret etmektedir. Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı davranışları bakımından ise meslek lisesi yöneticilerinin daha sık davranışlar sergilediği belirlenmiştir. Araştırma yapılan Meslek liselerinde görev yapan müdürlerin öğretmenlerle ilişkilerinde baskın, alt-üst ilişkisine

önem veren, hataları kabul etmeyen, sorunları görmezden gelen ve rutininin dışına çıkmaktan hoşlanmayan davranışlar gösterdiği söylenebilir.

### Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan orataöğretim okullarında çalışan müdürlerin yönetim tarzına ilişkin “Öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna yönelik karşılaştırma analizlerine yer verilmiştir. Sonuçların verilmesi aşamasında öncelikle yine betimsel istatistikler sunulmuş ardından karşılaştırma analizi sonuçları paylaşılmıştır. Karşılaştırma analizleri yine non-parametrik testlerden Mann Whitney U testi ile yapılmıştır.

**Tablo 4.4.** Farklı cinsiyet alt kategorisinde yer alan öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri

Cinsiyet	Değer	İş birliği	Otoriter	İlgisiz	Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Toplam
Kadın	Aritmetik ortalama	3,936	2,222	1,621	0,939	2,441
	Standart Sapma	0,858	0,848	0,734	0,477	0,438
Erkek	Aritmetik ortalama	3,951	2,470	1,705	1,079	2,577
	Standart Sapma	0,874	0,941	0,765	0,583	0,477

Tablo 4.4’de sunulan sonuçlara göre kadın ve erkek öğretmenlerin puanları için en yüksek aritmetik ortalama değeri iş birliği; en düşük aritmetik ortalama ise karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutu için hesaplanmıştır. Her iki cinsiyet kategorisindeki öğretmenlere göre okul yöneticileri “çoğu zaman” düzeyinde işbirlikçi yönetim; “hiçbir zaman” düzeyinde ise karşı koyucu yönetim tarzına sahiptirler. Ayrıca öğretmenlerin toplam ölçek puanları ise “nadiren” düzeyinde bulunmaktadır. Cinsiyet alt kategorileri için yapılan karşılaştırma analizi sonuçları tablo 4. 5’de sunulmuştur.

**Tablo 4.5.** Cinsiyet değişkenine ilişkin Mann Whitney U testi analizi sonuçları

Puan Değişken		N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Alt	Grubu					
İşbirlikçi	Kadın	265	227,020	60159,0	24914,000	0,776
	Erkek	191	230,560	44037,0		
	Toplam	456				
Otoriter	Kadın	265	214,000	56710,5	21465,500	0,006*
	Erkek	191	248,620	47485,5		
	Toplam	456				
İlgisiz	Kadın	265	220,390	58404,0	23159,000	0,118
	Erkek	191	239,750	45792,0		
	Toplam	456				
Karşı Koyucu	Kadın	265	216,020	57244,5	21999,500	0,014*
	Erkek	191	245,820	46951,5		
	Toplam	456				
Toplam	Kadın	265	210,050	55662,0	20417,000	0,000424*
	Erkek	191	254,100	48534,0		
	Toplam	456				

\*p&lt;0,05

Cinsiyet değişkeni alt kategorileri arasında yapılan karşılaştırmalarda tablo 4.5’de verilen sonuçlara göre kadın ve erkek öğretmenlerin otoriter, karşı koyucu yönetim alt boyutlarında ve toplam ölçek puanlarında anlamlı şekilde farklı cevaplar verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt boyut puanlarında ise istatistiki olarak herhangi bir anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Otoriter alt boyut puanları için sıra ortalamalarına göre erkek öğretmenlerin, yöneticileri daha sık otoriter yönetim davranışı sergilediklerine yönelik görüş bildirdikleri görülmektedir (U=21465,500; p<0,05). Karşı koyucu alt boyutu için de yine erkek öğretmenlerin, yöneticilerin daha yüksek düzeyde karşı koyucu yönetim tarzına sahip olduklarını bildirdikleri görülmektedir (U=21999,500; p<0,05). Toplam ölçek puanlarında da erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (U=21417,000; p<0,05). Erkek ve kadın öğretmenler diğer alt boyutlarda ise eş değer seviyede görüş belirtmişlerdir. Bir başka ifadeyle, işbirlikçi ve ilgisiz yönetim davranışı uygulama açısından kadın ve erkek öğretmenler, yöneticilerin yönetim tarzlarını benzer seviyede görmektedir. Okul müdürlerinin erkeklere daha otoriter ve karşı koyucu davranmasının okul müdürlerinin kadın öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapıyor olması olabilir.

Özcan liselerde uygulanan yönetim biçimi ile ilgili 1996 yılında yaptığı araştırmada yetkeci ve koruyucu yönetim biçimi ile ilgili bazı konularda öğretmen görüşlerinin cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Ancak Literatürdeki bazı çalışmalar (Arlı, 2007; Argon ve Dilekçi, 2014; Örs, 2010) ‘a göre cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin okul yönetim tarzlarına ilişkin algıları birbirine benzerdir. Bu benzerlik kadın ve erkek öğretmenlerin aynı ortamda bulunmaları ve benzer hedef etrafında birleşmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Teyfur (2011)’e göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha yetkeci, kadınların ise erkeklere oranla daha koruyucu ve destekçi davrandıklarını, Uurlu (2002), kadın yöneticilerin erkeklere göre daha fazla demokratik ve insancıl yönetim anlayışlarına sahip olduklarını saptamışlardır (Akt. Arlı, 2007).

#### Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığına analiz sonuçları ve yorumlar açıklanmıştır. Kıdem değişkeni araştırma da ele alınan demografik değişkenlerden üç veya daha fazla kategoriye sahip bir değişkendir. Buna göre bu değişken için yapılan analizlerde non-parametrik testlerden Kruskall Wallis H testi işe koşulmuştur. Sonuçlar ile ilgili alt kategorilere ilişkin betimsel istatistikler tablo 4.6’de, karşılaştırma analizlerine ait sonuçlar ise tablo 4.7’de yer almaktadır.

**Tablo 4.6.** Kıdem yılı bakımından farklı alt kategoride öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri

Kıdem	Değer	İş birlikçi	Otoriter	İlgisiz	Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Toplam
1-5	Aritmetik ortalama	4,008	2,409	1,714	1,013	2,561
	Standart Sapma	0,839	0,931	0,739	0,501	0,482
16-20	Aritmetik ortalama	3,876	2,195	1,632	0,992	2,435
	Standart Sapma	0,850	0,828	0,653	0,463	0,413
11 - 15	Aritmetik ortalama	4,028	2,416	1,762	1,058	2,594
	Standart Sapma	0,896	0,935	0,823	0,604	0,444
16 - 20	Aritmetik ortalama	3,892	2,207	1,591	0,950	2,419
	Standart Sapma	0,884	0,861	0,742	0,522	0,431
21 ve üzeri	Aritmetik ortalama	3,948	2,421	1,645	1,006	2,526
	Standart Sapma	0,858	0,916	0,772	0,546	0,493

Tablo 4.6’de yer alan sonuçlara göre kıdem yılı fark etmeksizin öğretmenler, yöneticilerin en sık şekilde (“çoğu zaman”) iş birlikçi yönetim tarzı sergilediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Aritmetik ortalama değeri açısından en yüksek değerler bu alt boyut için elde edilmiştir. Öte yandan yine aynı şekilde tüm öğretmenler için okul yöneticileri en düşük düzeyde (“hiçbir zaman”) karşı koyucu yönetim tarzına sahip olduğunu belirtmişlerdir. En küçük, aritmetik ortalama değeri bu alt boyut için hesaplanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin toplam ölçek puanları ise “nadiren” düzeyinde bulunmaktadır. Kıdem alt kategorileri arasında yapılan karşılaştırma analizleri tablo 4.7’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.7.** Farklı kıdem yılı alt kategorilerinde bulunan öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları karşılaştırma Kruskal Wallis H testi analizi sonuçları

Puan	Değişken alt grubu	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	sd	p
İşbirlikçi	1-5	67	237,164	2,588	4	0,629
	6-10	76	216,211			
	11-15	66	246,235			
	16-20	118	220,661			
	21üzeri	129	229,337			
	Toplam	456				
Otoriter	1-5	67	239,06	5,435	4	0,245
	6-10	76	211,572			
	11-15	66	241,78			
	16-20	118	211,996			
	21üzeri	129	241,291			
	Toplam	456				
İlgisiz	1-5	67	251,284	5,934	4	0,204
	6-10	76	232,632			
	11-15	66	246,379			
	16-20	118	210,767			
	21üzeri	129	221,306			
	Toplam	456				
Karşı Koyucu yönetim	1-5	67	239,896	3,343	4	0,502
	6-10	76	235,895			
	11-15	66	236,886			
	16-20	118	210,831			
	21üzeri	129	230,097			
	Toplam	456				
Toplam	1-5	67	251,955	12,297	4	0,015*
	6-10	76	211,276			
	11-15	66	260,333			
	16-20	118	202,051			
	21üzeri	129	234,372			
	Toplam	456				

\*p&lt;0,05 (anlamli farklılık vardır)

Tablo 4.7’de açıklanan sonuçlara göre farklı kıdem yılına sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri sadece toplam puan düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir,  $\chi^2 = 12,297$ ;  $p < 0,050$ . Sıra ortalamaları üzerinden inceleme yapıldığında en yüksek sıra ortalamasına 11 – 15; en düşük ortalamaya ise 16 – 20 kıdem yılı alt kategorisindeki öğretmenler sahiptir. Ancak analizle belirlenen anlamlı farkın hangi iki alt kategori olduğunun tespiti için kıdem yılı grupları arasında ikili şekilde karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırma analizleri için Mann Whitney U

testi kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda aralarında anlamlı fark olduğu belirlenen alt kategori çiftlerine ilişkin bulgular tablo 4.8’da verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Kıdem değişkeni alt kategorileri arasında anlamlı olduğu belirlenen Mann Whitney U testi ikili karşılaştırma sonuçları

Değişken Alt Grubu	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
1-5	67	105,80	7088,50	3095,000	0,014*
16-20	118	85,73	10116,50		
Toplam	185				
6-10	76	64,66	4914,50	1988,500	0,033*
11-15	66	79,37	5238,50		
Toplam	142				
11-15	66	107,15	7072,00	2927,000	0,005*
16-20	118	84,31	9948,00		
Toplam	184				

\*p<0,05 (anlamlı farklılık vardır)

Ölçek toplam puanları için yapılan ikili karşılaştırmalarda, karşılaştırılan kıdem alt kategorileri çiftlerinden üçü için anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. 1 – 5 yıl ve 16 – 20 yıl alt kategorileri arasında 1 – 5 yıl alt kategorisi; 6 – 10 yıl ve 11 – 15 yıl alt kategorileri arasında 11 – 15 yıl alt kategorisi; son olarak 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl alt kategorileri arasında yine 11 – 15 yıl alt kategorisi lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle lehine anlamlı farklılık tespit edilen alt kategorilerdeki öğretmenler, yöneticilerin farklı yönetim tarzı davranışlarını bütün olarak daha sık sergilediklerini bildirmişlerdir. Bunun sebebi olarak mesleğe yeni başlamış öğretmenlere, okulda yapacakları yeni faaliyetlere okul müdürünün karşı çıktığı düşünülebilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere 16-20 yıl kıdeme sahip olanlara göre ilişkilerinde daha katı davrandığı, emir verici bir tarz kullandığı ve kendisine daha çok itaat edilmesini beklediği düşünülebilir

Bu bulgular Arlı (2007)’nin yaptığı çalışmayla çelişmektedir Arlı’ya göre yöneticilerin yöneticilik kıdemi değişkenine göre yetkeci, destekçi, birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algıları arasında bir farklılık yoktur.

### Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında beşinci alt problem olan “Öğretmenlerin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusu için; üç veya daha fazla kategorili bir diğer değişken üzerinden yapılan analizlere ait bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Bulgulara ait ilk tabloda (Tablo 4.9) betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Betimsel istatistiklerin ardından karşılaştırma analizlerine ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** Farklı branş öğretmenlerinin ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri

Branş	Değer	İş birlikçi	Otoriter	İlgisiz	Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Toplam
Fen ve Matematik	Aritmetik ortalama	3,933	2,311	1,623	0,993	2,481
	Standart Sapma	0,862	0,962	0,696	0,499	0,450
Sosyal Bilimler	Aritmetik ortalama	4,009	2,221	1,609	0,947	2,460
	Standart Sapma	0,865	0,821	0,727	0,505	0,441
Meslek Dersleri	Aritmetik ortalama	3,852	2,492	1,753	1,078	2,569
	Standart Sapma	0,862	0,922	0,815	0,578	0,486

Tablo 4.9 incelendiğinde farklı branşlarda çalışmakta olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin en sık ve en nadir gösterdiği yönetim davranışlarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin tümü, okul yöneticilerin “çoğu zaman” iş birlikçi yönetim davranışları; “hiçbir zaman” seviyesinde ise karşı koyucu yönetim tarzı sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin alt boyut ve toplam ölçekten almış olduğu puanlar için hesaplanan eğilim ölçüleri olan aritmetik ortalama ile desteklenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin toplam ölçek puanları ise “nadiren” düzeyinde bulunmaktadır. Karşılaştırma analizlerine ilişkin sonuçlar tablo 4.10’de sunulmuştur. Karşılaştırma analizinde yine non-parametrik testlerden Kruskal Wallis H testi tercih edilmiştir.



**Tablo 4.10.** Farklı branş öğretmenlerinin ölçek puan ortalamaları karşılaştırma analizi Kruskal Wallis H testi sonuçları

Puan	Değişken alt grubu	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	sd	p
İş birlikçi	Fen ve matematik	120	225,288	3,795	2	0,150
	Sosyal bilimler	200	241,005			
	Meslek dersleri	136	212,945			
	Toplam	456				
Otoriter	Fen ve matematik	120	224,129	6,576	2	0,037*
	Sosyal bilimler	200	215,088			
	Meslek dersleri	136	252,081			
	Toplam	456				
İlgisiz	Fen ve matematik	120	228,475	2,592		0,274
	Sosyal bilimler	200	219,063			
	Meslek dersleri	136	242,401			
	Toplam	456				
Karşı Koyucu Yönetim	Fen ve matematik	120	230,821	5,156	2	0,076
	Sosyal bilimler	200	214,678			
	Meslek dersleri	136	246,779			
	Toplam	456				
Toplam	Fen ve matematik	120	225,313	5,402	2	0,067
	Sosyal bilimler	200	215,99			
	Meslek dersleri	136	249,71			
	Toplam	456				

\*p<0,05 (anlamli farklılık vardır)

Tablo 4.10’de verilen sonuçlara göre farklı branşlarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim davranışlarına ilişkin görüşleri bakımından yalnızca otoriter alt boyut için anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır,  $\chi^2 = 6,576$ ;  $p < 0,050$ . Bu boyut için anlamlı farkın kaynağı olan branş çiftlerinin belirlenmesi için Mann Whitney U analizi yapılmıştır. Diğer alt boyutlar ve toplam ölçek puanları için ise öğretmenler benzer düzeyde görüş belirtmişlerdir. Otoriter alt boyutu için yapılan ikili karşılaştırma analizi sonuçlarına tablo 4.11’de yer verilmektedir.

**Tablo 4.11.** Otorite alt boyut puan ortalamalarının branş değişkeni alt kategorileri arasında anlamlı olduğu belirlenen Mann Whitney U testi sonuçları

Değişken Alt Grubu	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Sosyal bilimler	200	157,180	31436,000	11336,000	0,009*
Meslek dersleri	136	185,150	25180,000		
Toplam	336				

\*p<0,05 (anlamlı farklılık vardır)

Branş alt kategorilerinde yapılan ikili karşılaştırmalarda yalnızca sosyal bilimler ve meslek dersleri öğretmenleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir, U = 11336,000; p<0,050. Elde edilen sıra ortalamaları incelendiğinde meslek dersleri öğretmenleri lehine bir anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç meslek dersleri öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin daha otoriter yönetim davranışları gösterdiğine işaret etmektedir.

#### Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Altıncı alt problem olan “Öğretmenlerin görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir. Öğrenim durumu değişkeni için ölçekte yer alan kişisel bilgi formundan elde edilen sonuçlara üç kategori bulunmakta iken; üçüncü kategori olan “ön lisans” kategorisinde ki öğretmenler lisans grubuna dahil edilmiştir. İki kategoriye dönüştürme işlemi sonrasında elde edilen betimsel istatistikler tablo 4.12’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.12.** Öğrenim durumu değişkeni alt kategorilerine göre hesaplanan ölçek puan ortalamaları betimsel istatistikleri

Öğrenim durumu	Değer	İş birlikçi	Otoriter	İlgisiz	Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Toplam
Önlisans/ Lisans	Aritmetik ortalama	3,952	2,331	1,641	0,992	2,497
	Standart Sapma	0,856	0,892	0,738	0,520	0,463
Lisansüstü	Aritmetik ortalama	3,908	2,305	1,706	1,018	2,503
	Standart Sapma	0,894	0,912	0,782	0,557	0,444

Tablo 4.12’de yer alan betimsel istatistikler incelendiğinde diğer tüm değişkenler için elde edilen sonuçlarla paralel olan değerler ortaya konmuştur. Öğretmenler, öğrenim düzeyleri farklı olsa da okul yöneticilerinin yönetim tarzları bakımından benzer düzeyde görüş bildirmişlerdir. Buna göre farklı öğrenim düzeyinde yer alan öğretmenlerin en yüksek aritmetik ortalamaya iş birlikçi alt boyutunda; en düşük aritmetik ortalamaya ve karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutunda sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenler için, okul yöneticilerinin “çoğu zaman” iş birlikçi yönetim, “hiçbir zaman” düzeyinde ise karşı koyucu yönetim tarzı davranışları gösterdiğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin toplam ölçek puanları incelendiğinde ise görüş düzeylerinin “nadiren” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Yapılan ikili karşılaştırma analizi sonuçlarına ise tablo 4.13’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.13.** Öğrenim durumu farklı öğretmenlerin ölçek puan ortalamaları karşılaştırma analizi Mann Whitney U testi sonuçları

Puan	Değişken Alt Grubu	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
İşbirlikçi	Ön	353	229,92	81160,00	17680,000	0,670
	lisans/Lisans					
	Lisansüstü	103	223,65	23036,00		
Otoriter	Ön	353	229,95	81173,00	17667,000	0,663
	lisans/Lisans					
	Lisansüstü	103	223,52	23023,00		
İlgisiz	Ön	353	225,65	79653,00	17172,000	0,387
	lisans/Lisans					
	Lisansüstü	103	238,28	24543,00		
Karşı Koyucu Yönetim	Ön	353	227,54	80322,00	17841,000	0,767
	lisans/Lisans					
	Lisansüstü	103	231,79	23874,00		
Toplam	Ön	353	228,98	80829,00	18011,00	0,886
	lisans/Lisans					
	Lisansüstü	103	226,86	23367,00		
	Toplam	456				

Tablo 4.13’de yer verilen analiz sonuçlarına göre ön lisans/lisans ve lisansüstü alt kategorilerinde yer alan öğretmenler alt boyutların tamamında ve ölçek bütününde eş değer görüş belirtmişlerdir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin, okul yöneticilerin yönetim tarzına yönelik görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı

farklılık bulunmamıştır. Alt kategorilerde yer alan öğretmen sayılarının birbirine yakın büyüklüğe getirilmesi; lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin daha fazla alt kategoriye bölünmesi (yüksek lisans, doktora vb.) ile görüşler arasındaki farklılıkların anlamlılığı değişiklik gösterebilir. Fırat (2013) yılında yaptığı çalışmada öğretmenlerin kıdem düzeyleri ile yönetim tarzı puan ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmektedir.



## V. BÖLÜM

### 5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmiştir.

Araştırma evrenini Bolu ili merkez sınırları içinde yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin; işbirlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

##### 5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzının alt boyutlardaki görüşleri en yüksek ortalama ile işbirlikçi yönetim davranışı, en düşük ortalama ile karşı koyucu yönetim tarzını göstermektedir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin işbirlikçi yönetim davranışını “çoğu zaman”; otoriter yönetim davranışı ”nadiren” düzeyinde; ilgisiz ve karşı koyucu yönetim davranışını “hiçbir zaman” düzeyinde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Genel ve meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri arasında tüm alt boyutlarda anlamlı bir fark göstermektedir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında okul türü değişkenine göre; genel lise okul yöneticilerinin, meslek lisesi okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde “işbirlikçi” yönetim davranışı sergilediğini göstermektedir. Otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı davranışları bakımından meslek lisesi yöneticilerinin daha sık davranışlar sergilemesi yönünden anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre otoriter ve karşı koyucu yönetim alt boyutlarında ve toplam ölçek puanlarında anlamlı fark göstermektedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı ile daha çok karşılaştıklarını ortaya çıkmıştır. Toplam ölçek puanına göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yönetim tarzları ile daha sık karşılaşmaktadır. Diğer alt boyutlardan ilgisiz ve işbirlikçi yönetim tarzında ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermemektedir.

### 5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre otoriter, ilgisiz, karşı koyucu ve işbirlikli alt boyutlarında anlamlı fark göstermemektedir. Buna göre farklı kıdeme yılına sahip öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzına ilişkin benzer görüş bildirmektedir. Ancak toplam puan düzeyinde yapılan analizlerde ise farklı kıdem grupları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıl kıdeme sahip olanlara göre, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların ise 6-10 yıl ve 16-20 yıl

kıdeme sahip olanlara göre farklı yönetim tarzıyla daha sık karşılaştığı sonucu ortaya çıkmıştır.

#### 5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri branş değişkenine göre yalnızca otoriter alt boyut için anlamlı şekilde fark göstermektedir. Diğer alt boyutlar ve toplam ölçek puanları için ise öğretmenler benzer düzeyde görüş bildirmiştir. Branş alt kategorilerinde yapılan ikili karşılaştırmalarda ise sosyal bilimler ve meslek dersleri öğretmenleri arasında anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Meslek dersleri öğretmenleri (Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Müzik vb.) Sosyal Bilimler dersi (Edebiyat, coğrafya, Felsefe vb) öğretmenlerine göre yöneticilerin daha otoriter yönetim tarzını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

#### 5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzına yönelik görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Lisans, yüksek lisans ve doktora yapmış öğretmenler okul müdürlerinin yönetim tarzı hakkında benzer görüşe sahiptir sonucuna ulaşılmıştır.

### 5.2. Öneriler

Bu araştırma devlette ortaöğretim okullarında uygulanmıştır. Özel ilkokul, ortaokul veya liselerde bu tür araştırmalar yapılarak karşılaştırma yapılabilir.

Benzer bir araştırma aynı çalışma grubu ile nitel bir çalışma yapılarak daha ayrıntılı araştırılıp sonucu elde edilen veriler doğrultusunda diğer araştırmalarla kıyaslanabilir.

Okul mdrlrinin yönetsel davranış tarzlarının geliştirilmesi için gerekli kurs ya da seminer gibi eēitimler verilebilir.

Ortaöğretim ğretmenlerinin okul mdrlrinin yönetim tarzının neden branş deēikenine göre farklılatıēı daha kapsamlı araştırılabilir.

Genel liselerde işbirlikçi yönetim tarzı görülürken ilgisiz, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzının daha çok meslek lisesinde görülmesinin sebepleri daha kapsamlı araştırılabilir.

Meslek liselerinde de okullarda takım ruhunun gelitirildiēi, i bölümünün okul alıanlarınca yapıldıēı, okul çalışanlarının karara katılabildiēi bir yönetim tarzı olan birlikçi yönetim tarzı daha sık uygulanmalıdır.

Erkek ğretmenlerin kadınlara göre otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzı ile neden daha sık karılatıkları daha ayrıntılı araştırılabilir.

Okul ortamı cinsiyet faktörü gözetmeksizin, öğretmenlerin yaratıcılıēına, yeni yöntemleri denemelerine; eleştirileri açıkça yapabilmelerine ve problemlerini çözebilmelerine uygun hale getirilmelidir .



## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalm, A. (2016). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (6.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldan, N. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, D. L. (2016). *Örgütsel değişime yön veren süreç*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları. 2 Ocak 2019 tarihinde <http://www.esk.gov.tr/database/attachment/a8571b14.pdf> sitesinden alınmıştır.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi* (4.baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım Yayın.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış* (1.baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi* (11.baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı* (3.baskı). Ankara: Yargı Basımevi.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay Yayınları.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul*. Ankara: Erek Ofset Matbaası.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (3.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3.baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Yargıcı Matbaa.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.

- Başaran, İ. E. (2005). *Eğitimde yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü* (1.baskı). Ankara: Siyasal Basın Yayın.
- Başaran, İ. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (4.baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Başaran, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının İş Doyumlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Benligiray, S. (2005). *Büro yönetimi* (9.baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Binbaşıoğlu, C.(1983) *Eğitim yöneticiliği*. Binbaşıoğlu Yayınevi. Ankara
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Veri analizi el kitabı* (21.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çildir, T. (2008). *Ankara İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Takas Kuramının Uygulanmasına İlişkin Alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çoroğlu, C. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Dalay, İ. (2013). *Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri*.1 2/02/2019 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html> sitesinden alınmıştır
- Dilber, M. (1981).Türk özel kesim endüstri yöneticilerinde X ve Y kuramları açısından Güdüleme. Yönetim Psikolojisi-ıı TODAİE, Yönetim Psikolojisi II. Sempozyumuna sunulan bildiriler-yorumlar tartışmalar
- Dilekçi, Ü. ve Argon, T. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Türkish Studies*, 9 (2), 161-181, DOI: 10.7827/6234.
- Durmaz, H.O. (2007). *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması, Yayınlanmamış* .Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elliott, A. C., and Woodward, W. A. (2007). *Statistical analysis quick reference guidebook: With SPSS examples*. London: Sage.
- Erdem, İ. (Ed.). (2013). *Örgütsel davranış* (14.baskı ). Ankara: Nobel A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi* (3.baskı). İstanbul: Alsa Basım Yayıncılık.
- Eren, A. ve Argon, T. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi* (1.baskı). Ankara: Nobel Basımevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (6.baskı).İstanbul: Beta Basım
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon* (12.basım). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16.baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Ergin, D. (1999). Yönetici ve fider. *Human Resources İnsan Kaynak/arı ve Yönetim Dergisi*, 34-39
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erkmen, T. (1998). *Değişim Mühendisliği Uygulamaları ile Örgüt Kültürü Algularının Karşılaştırılması: Üç büyük İşletmede Yöneticiler ve Büro Personeli Arasında Gerçekleştirilen Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertuğrul, Ş. (2009). *İstanbul İli İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki (Fatih İlçesi Örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fırat, H. (2013). *Adana İl Merkezindeki İlkokullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gedikoğlu, T. (1994). Eğitim Yönetimi, Dün Bugün ve 2000’li yıllara Doğru, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 3(3),299-308
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4.basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2018). *Davranış bilimleri*. (11.basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. ve Arıkan, S. (2003). Yönetimsel açıdan insan psikolojisinin ,kişiliğinin ve benliğinin değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 13(2), 44-72.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Y.
- Kanten, P. Ve Ülker, F. (2014).Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Kantos, E.K., Çuharoğlu, E.O.ve Taşdan, M.(2009).İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri. *Kastomonu Eğitim Dergisi*. 17 (2),343-402.
- Kara, H., Uzgören, N. Ve Uzgören, E. (2013). Yöneticilerde boyun eğici davranışların kökenleri üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 6(3), 263-284.

- Kara, Y. (2010). *Durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt Teorisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E. (2004). *Yönetim biliminin önemi ve kapsamı, eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi* (6.baskı). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. Yönetici Yetiştirme Sorunu (2001) Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 150, 2001
- Kıranlı, S. (2010). *Eskişehir İl Merkezindeki Devlet ve Özel Lise Müdürlerinin Yönetici Davranış Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (2001). *Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 1(1), 8-25.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9.baskı). Erenköy: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği yöneticiliği, yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik- modern- çağdaş yaklaşımlar*. (7.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30, 607-610.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1990). *Yöneticilerin el kitabı*. Ankara: Milli Eğitim Dergisi.
- Mucuk, İ. (1997). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern işletmecilik* (13.baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik* (16.baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Nartgün, S. Ş. ve Ertürk, R. (2018). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar. İşcan, A (Ed), (221-245). Ankara: Nobel Yayınları.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric Theory*, New York, NY: McGrawHill .
- Öğüt, A. (2016). *Yönetimin Esasları* (8.baskı). Ankara: Nobel A Yayıncılık.
- Öktem, M. K. (1991). Güdüleme kuramları ve yetişen kamu yöneticilerimiz: X ve Y kuramları üzerine bir alan araştırması. *AİD*, 24(3), 50-85.

- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (1986). *Yönetim ve organizasyon*. I. Cilt. Eskişehir: Birlik Ofset Yayınevi
- Özcan, H. (1996). *Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Koşar, S. (Ed.). (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (1.baskı). Ankara: Pegem A.
- Özden, A. ve Tunalı, N. (E.d). (1994). *Etkin yöneticilik* (2.baskı). İstanbul: Eti Kitapevi
- Özden, Y. (E.d). (2004). *Okul çevre ilişkileri eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (E.d). (2011). *Okulu yeniden kurmak* (2.baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2013). Weber'in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4), 43-57.
- Özkan, M. ve Açıklan, A. (2015). *Okulu yönetmek* (1.basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Poe, M. and Rabusıcova, M. (1997). Management of czech schools. with or without teachers' participation, Reports-Research; Speech/Meeting Papers. ERIC Database ED 455566
- Rosner, J. (19919). Men Versus Woman: It's different at the top. Executive Educator, 13(4).
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208, DOI:10.20860/ijoses.467606.
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şimşek Ö. F. (2007) *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks
- Şimşek, M. Ş. (2003). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.

- Şirin, C. (2003). *Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Eğitim Programının Etkililiği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (10.baskı). Ankara: Pegem A.
- Tabachnick, B. G, Fidel, L. S. (2007). *Using mulivariate statistics*. MA: Allyn&Bacon, Inc.
- Tanrıöğen, A.(1988) “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1988. Ankara
- Terzi, A. R ve Kurt, T. (2005).İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166),98-112.
- Taymaz H. (2001). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim sisteminde teftiş* (8.baskı).Ankara: Pegem Yayınevi.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Alguları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Tosi, H. L., J.R., ve Carrol, S.J. (1995).*Managing organizational behavior* ( 3.baskı) U.S.A: Blackwell Publishers.
- Tosun, K. (Ed.). (1982). *İşletmede insan davranışı örgütsel davranış* (5.baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 33-47.
- Töremen, F.ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Turan, S. (E.d). (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (3.baskı). Ankara: Nobel Y.
- Urlu, R. (2002). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), s. 429-457. DOI: 10.14527/kuey.2016.017.

- Yavuz, Y. (1997). *Nasıl bir eğitim sistemi: güncel uygulamalar ve geleceğe ilişkin öneriler*. İzmir: Bilsa Yayınları.
- Yıldız, İ. ve Gelmez, A. (E.d).(2007). *Sosyal psikoloji* (3.baskı). Ankara: Ütopya.
- Yılmaz, M. (2016).Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: kadın yöneticiler üzerine bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Dergisi*,5(15), 293-313.
- Yozgat, O. (1989). *İşletme yönetimi* (7.baskı). İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın.
- Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye’de yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışların incelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yurdakul, N. B. (2011). *Yönetimde davranış bilimleri*. İzmir: Hv. Tek. Ok.K.lığı Basımevi.
- Yurdakul, R. (2007). *Büyükçekmece İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyona Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi* (6.baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik* (3.basım). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.



**EKLER****EK -1. Kişisel Bilgi Formu****I.Bölüm**

**Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.**

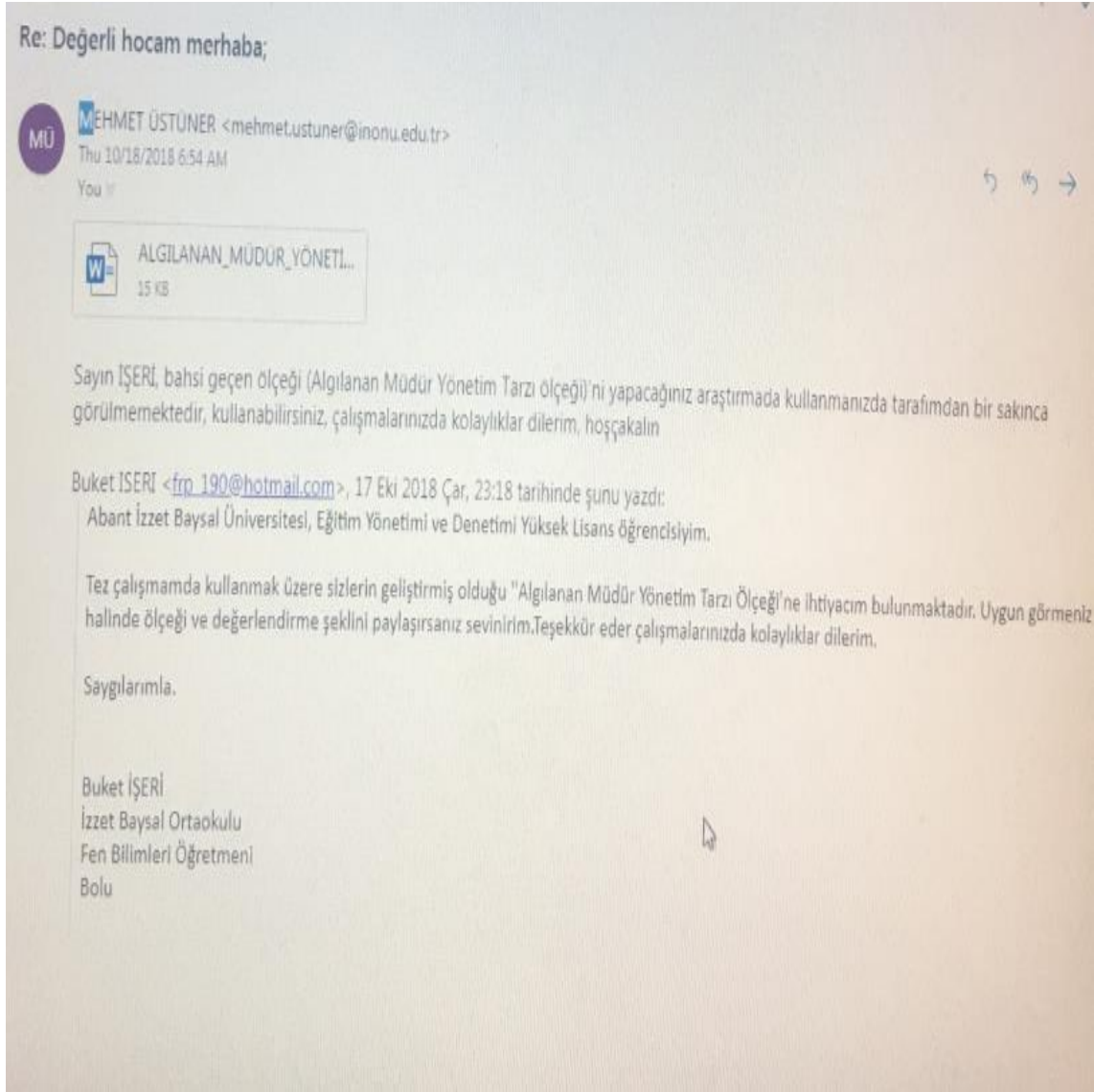
1. Görev yaptığınız lise :1.  Genel Lise 2.  Meslek Lisesi
2. Cinsiyetiniz : 1.  Kadın 2.  Erkek
3. Meslekteki Kıdeminiz (yıl) :  1-5  6-0  11-15  16-20  21 ve üstü
4. Branşınız :  Fen ve Matematik Bilimleri  
 Sosyal Bilimler  
 Meslek Dersleri
5. Öğrenim Durumu:  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans ya da Doktora

## EK -2. Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği


### II.Bölüm

Bu bölümde "Ortaöğretim okulu müdürlerinin yönetim tarzına" ilişkin önermelere yer verilmiştir. Önermelere ne derece katıldığınızı "Hiç Katılmıyorum" , " Kısmen Katılıyorum", "Orta Düzeyde Katılıyorum", "Çoğunlukla Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" derecelerinden her soru için yalnızca bir seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Müdürümüz okul yönetiminde öğretmenlerle birlikte hareket etmeye çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
2.Müdürümüz, sorunlar karşısında çözümü öğretmenlerle birlikte üretmeye çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
3.Müdürümüz, bizlere rehberlik ederken güvenilir bir ilişki kurar.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Müdürümüz, yeri geldiğinde öğretmenleri takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
5.Müdürümüz, başarıların sadece birkaç öğretmenin değil bütün öğretmenlerin olduğuna inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
6.Müdürümüz, herhangi bir konu hakkında karar verirken bizlerin görüşlerini dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
7.Müdürümüz, problemler karşısında kendi çözüm yollarımızı bulmamıza yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde, hatalara hoşgörü göstermeyeceğini hissettirir.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Müdürümüz, öğretmenlerle iletişimlerinde ast-üst ilişkisine önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Müdürümüz, öğretmenlerle ilişkilerinde başat olamaya(baskın) çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Müdürümüz öğretmenlerle ilişkilerinde katıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Müdürümüz, bulunduğu konumdan dolayı öğretmenlerin kendisine itaat etmesini bekler	( )	( )	( )	( )	( )
13.Müdürümüz, istemlerinde emir verici bir tarz kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Müdürümüz, karşılıklı konuşmalarda yüksek sesle konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Müdürümüz, sorunları çözmeyi erteler.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Müdürümüz, sorunları görmezden gelir.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Müdürümüz, eğitim öğretime ilişkin karşılaşılan sorunlar hakkında kendi görüş ve düşüncelerini belirtmez.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Müdürümüz, her öğretmene şirin gözükmeye çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Müdürümüz, okulun başarı düzeyinin ne olduğunu merak etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
20.Müdürümüz, okulun eksiklerinin farkında değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Müdürümüz, "Çalışan"- "Çalışmayan" ayrımı yapmaz	( )	( )	( )	( )	( )
22.Müdürümüz, yeni bir faaliyetin yapılmasına karşı çıkar.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Müdürümüz, rutinin dışına çıkmayı istemez.	( )	( )	( )	( )	( )
24.Müdürümüz, sanki her girişimin sonunda sorun çıkacakmış gibi davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
25.Müdürümüz, kendi kurduğu bir düzenin bozulmasından hoşlanmaz.	( )	( )	( )	( )	( )

**EK-3. Veri Toplama Aracı Kullanım İzni**

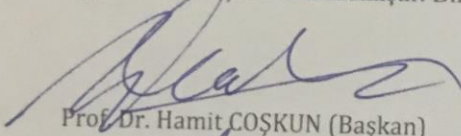
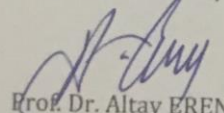
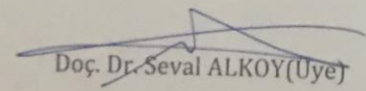
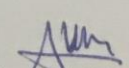
**EK-4. Araştırma İzni Yazısı**

  
**Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

**Buket İŞERİ**  
 Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
 Eğitim Fakültesi  
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Sayın **Buket İŞERİ**,

**“Okul müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri”** adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2018/331) kurulumuzun 27.12.2018 tarihli ve 2018/11 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur/~~bulunmamıştır~~. Bilgilerinize sunarız.

 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)	Katılmadı Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT(Üye)
 Prof. Dr. Altay EREN(Üye)	Katılmadı Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)
 Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)	 Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)
Katılmadı Av. Zühal Demirci(Üye)	

T.C.  
BOLU VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 39307281-605.01-E.1964421  
Konu : Araştırma İzni Oluru  
(Buket İŞERİ)

29/01/2019

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının 22.08.2017 tarih ve 35558626-10.06.01-E.12607291 (2017/25) Sayılı Genelgesi.  
b) Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesinin 21.01.2019 tarih ve E.571 sayılı yazısı.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Buket İŞERİ "Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bolu İli Örneği)" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla müdürlüğümüze bağlı merkezdeki liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulama talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri incelenmiştir.

Söz konusu uygulamanın; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimi ilgili okul müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmek üzere, eğitim öğretimin aksatılmadan ve ilgi (a) genelge doğrultusunda yapılması müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yasin YEŞİL  
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
29/01/2019

Ahmet ATILKAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: İlgili yazı ve ekleri (22 sayfa)

Adres: Atatürk Mah. Sehit Güven Keskin Cad.No:20 Merkez /Bolu  
Elektronik Ad: <http://bolu.meb.gov.tr>  
e-posta: [seyis@bolu.meb.gov.tr](mailto:seyis@bolu.meb.gov.tr)

Bilgi için: Sevil ÖZKÖK - Memur  
Tel: 03741 280 14 42  
Faks: 03741 280 14 50

Bu e-iletim sistemi elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://seyis@bolu.meb.gov.tr> adresinden 8633-6f74-351b-bbd9-cd29 kodo ile teyit edilebilir.

T.C.  
BOLU VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 39307281-605.01-E.2088964  
Konu : Araştırma İzni Olur Tebliği  
(Buket İŞERİ)

30.01.2019

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının 22.08.2017 tarih ve 35558626-10.06.01-E.12607291  
(2017/25) sayılı Genelgesi.  
b) Valilik Makamının 29.01.2019 tarih ve 1964421 sayılı oluru

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Buket İŞERİ "Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bolu İli Örneği)" konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla müdürlüğümüze bağlı merkezdeki liselerde görev yapan öğretmenlere anket uygulama talebinin uygun görüldüğüne ilişkin Valilik Makamının ilgi (b) oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Yasin YEŞİL  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdür V.

Ek: İlgi (b) olur (1 sayfa)

Dağıtım:  
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)  
Merkezdeki Lise Müdürlüklerine

30 Ocak 2019

**Murat AYDIN**  
Bolu M.E.M. Destek Hizmetleri

## ÖZGEÇMİŞ

30 Kasım 1982 yılında Mengen' de doğdum. İlk ve orta okulu Mengen'de tamamladıktan sonra lise öğrenimini Bolu Atatürk Lisesin'de tamamladım.2002-2006 yılları arasında Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölünün'den mezun oldum. Yüksek Lisans Eğitimini, 2015-2019 Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda tamamladım.2007-2011 yılları arasında İstanbul Sultanbeyli Cumhuriyet Ortaokulu, 2011-2013 yılları arasında İstanbul, Ataşehir İhsan Kurşunoğlu Ortaokulu, 2013-2018 yılları arasında Bolu Koç Ortaokulu'da Fen Bilimleri Öğretmeni olarak görev yaptım. Görevime Bolu İzzet Baysal Ortaokul'nda Fen Bilimleri Öğretmeni olarak devam etmekteyim.

### İletişim Bilgileri:

e-mail: frp\_190@hotmail.com

Telefon: 0 (506) 2736776

### Yayımlar:

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Argon, T., İsmetoğlu, M., ve İşeri, B. (2014). İlkokullarda sanatsal denetim ve öğretmen motivasyonu üzerine öğretmen görüşleri. *Eğitim Ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 286-296.

Argon, T., İsmetoğlu, M., ve İşeri, B. (2014). Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetimleri ile yenilik yönetimlerine yönelik öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 111-119.