



**T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖZEL VE DEVLET OKULLARININ YÖNETİŞİM ÖZELLİKLERİNE SAHİP  
OLMA DÜZEYLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Sait ASLAN**

**ŞANLIURFA-2016**



**T.C.**

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ÖZEL VE DEVLET OKULLARININ YÖNETİŞİM ÖZELLİKLERİNE SAHİP  
OLMA DÜZEYLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Sait ASLAN**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Sedat ŞEN**

**ŞANLIURFA-2016**

**T.C.**  
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Dalı'nda 125215014 numaralı Mehmet Sait ASLAN'ın hazırladığı "Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 17/03/2016 tarihinde saat 10:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

17...03...2016

Danışman ( Sınav Komisyonu Başkanı)  
Yrd. Doç. Dr. Sedat ŞEN

Üye  
Doç. Dr. Zübeyde Demet KIRBULUT

Üye  
Doç. Dr. Abdurrahman EKİNCİ

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına göre Düzenlendiğini Onaylıyorum.

25...5...2016

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM  
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösteriminde kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

**ÖĞRENCİ BİLGİLERİ**

Adı-Soyadı : Mehmet Sait ASLAN  
Öğrenci Numarası :125215014  
Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri  
Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Başlık (Türkçe) : Özel ve Devlet  
Okullarının Yönetişim Özelliklerine  
Sahip Olma Düzeyleri

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 82 sayfalık kısmına ilişkin, 05/02/2016 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 12'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığımı ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayım etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayım etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığımı, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

  
05.02.2016  
Mehmet Sait ASLAN  
Hazırlayan Öğrencinin  
İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 21.1.2016

Yrd. Doç. Dr. Sedat ŞEN  
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
( İmzası)



## ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte birçok alanda köklü değişimler ve yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır. Bu değişimlerden birinin de yönetim alanında olduğunu söylemek mümkündür. Günümüz yönetim anlayışı demokrasi, katılım, eşitlik, hukuk, şeffaflık vb. ilkelerle anlam kazanmaya başlamış ve gittikçe bu ilkeler doğrultusunda dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşümün adı “yönetişim” olarak alanyazına girmiştir.

Ülkemizde tüm kurumların yönetimlerinin, yönetimden yönetime dönüşümünün sağlanması tüm dünyada olduğu gibi nihai bir hedef olmalıdır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının yönetim ilkeleri ile yönetilmesi tüm paydaşların ve nihai olarak ülkemizin demokrasi alanında sıçrama yapmasına imkân sağlayacaktır.

Bu araştırma eğitim örgütlerinde yönetişimi ölçen bir ölçek geliştirmek, özel ve devlet okullarının yönetişim özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek, özel ve devlet okullarının yönetişim düzeylerini karşılaştırmak amacıyla Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) bulunan özel ve devlet ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın başlaması ve tamamlanmasında birçok kişinin emeği ve katkısı vardır. Bu bakımdan çalışmanın her aşamasında beni sabırla destekleyen, bilgisini, tecrübesini ve yardımını esirgemeyerek vaktini ayıran danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sedat ŞEN’e ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin USTA’ya teşekkür ederim. Lisansüstü öğrenimime katkılarından dolayı Prof. Dr. Refik BALAY, Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA hocalarıma da çok teşekkür ederim. Ayrıca eğitim hayatımın başlangıcından bugüne kadar emeği geçen tüm öğretmenlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmaya katılarak değerli görüşlerini paylaşan Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) bulunan özel ve devlet ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan kıymetli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Mehmet Sait ASLAN

## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa No</u></b>
ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
KISALTMALAR.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
ÖZET.....	XI
ABSTRACT.....	XII
1. BÖLÜM .....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Kavram ve Terimler.....	4
2. BÖLÜM .....	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	6
2.1. Örgüt Kavramı.....	6
2.2. Yönetim Kavramı.....	7
2.3. Yönetişim Kavramı .....	8
2.4. Yönetişimin Önemi.....	9
2.5. Yönetişimin Türleri .....	9
2.5.1. Küresel Yönetişim.....	9

2.5.2. Kamu Yönetişimi .....	11
2.5.3. İyi Yönetişim.....	11
2.6. Yönetişim İlkeleri .....	13
2.6.1. Katılımcılık .....	13
2.6.2. Cevap Verebilirlik.....	15
2.6.3. Hukukun Üstünlüğü .....	15
2.6.4. Şeffaflık.....	16
2.6.5. Hesap Verebilirlik .....	17
2.6.6. Etkinlik.....	18
2.6.7. Eşitlik .....	19
2.7. Yönetişimin Temel Özellikleri .....	19
2.7.1. Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler .....	20
2.7.2. Seçilmiş Görevlilerin Değişen Rollerini .....	20
2.7.3. Bürokratik Şartlar.....	20
2.7.4. Yeni Liderlik Anlayışı.....	21
2.7.5. Demokratik Sorumluluk.....	21
2.8. Türkiye’de Yönetişim.....	22
2.9. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim .....	23
2.10. Eğitim Örgütlerinde Yönetişimin Faydaları.....	24
2.11. Okul Yönetişimi İçin Kilit Alanlar.....	25
2.12. Yönetişimin Aşamaları ve Kilit Alanlar .....	26
2.12.1. Liderlik ve Kamu Önünde Hesap Verebilirlik.....	27
2.12.2. Değer Merkezli Eğitim.....	29
2.12.3. İşbirliği ve İletişim .....	32
2.12.4. Öğrenci Disiplini.....	33
2.13. Toplam Kalite Yönetimi.....	35

2.14. Yönetişimin Kapsamı ve Sınırları .....	36
3. BÖLÜM .....	38
3. YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırmanın Modeli.....	38
3.2. Araştırmanın Evreni .....	38
3.3. Araştırmanın Örnekleme.....	39
3.4. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	39
3.5. Veri Toplama Araçları.....	41
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	41
3.5.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği .....	42
3.5.3. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Faktör Analizi.....	43
3.6. Veri Analizi .....	46
4. BÖLÜM.....	48
4. BULGULAR VE YORUMLARI.....	48
4.1. Katılımcıların Eğitim Örgütlerinin Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular.....	48
4.2. Özel ve Devlet Okullarının Genel ve Alt Boyutlarda Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	54
4.3. Katılımcıların Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine Etki Eden Değişkenlere İlişkin Bulgular .....	55
4.3.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	56
4.3.2. Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	56
4.3.3. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	57
4.3.4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	59



4.3.5. Katılımcıların Okulun Yönetim Stili Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	60
4.3.6. Katılımcıların Okul Türü Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	62
4.3.7. Katılımcıların Okul Kademesi Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri.....	62
5. BÖLÜM.....	64
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	64
5.1. Sonuçlar .....	64
5.2. Öneriler.....	65
KAYNAKÇA.....	67
EKLER.....	79
Ek 1. Kişisel Bilgi Formu.....	79
Ek 2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği.....	81

## KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

Akt : Aktaran

ANOVA : Tek Boyutlu Varyans Analizi

BM : Birleşmiş Milletler

DB : Devlet Bakanlığı

f : Frekans

IMF : Uluslararası Para Fonu

HABİTAT II: İnsan Yerleşmeleri Üzerine Birleşmiş Milletler Konferansı (United Nations Conference on Human Settlements)

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

N : Evren Büyüklüğü

n : Örneklem büyüklüğü

OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

P : Anlamlılık Düzeyi

Sd : Serbestlik Derecesi

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

Ss : Standart Sapma

t : t- Testi

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

YÖK : Yükseköğretim Kurulu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

UNDP : Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme)

TV : Televizyon

YKY : Yeni Kamu Yönetimi

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TDV : Türkiye Demokrasi Vakfı



## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>Tablo 1.</b> Okullarda Yönetişim Aşamaları ve Tipik Yorumları.....	27
<b>Tablo 2.</b> Araştırmanın Evrenine İlişkin Bilgiler.....	38
<b>Tablo 3.</b> Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler.....	39
<b>Tablo 4.</b> Katılımcılara ait Kişisel Bilgiler.....	40
<b>Tablo 5.</b> Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Asal Eksenlere Göre Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Yöntemindeki Maddelerin Faktör Yük Değerleri .....	44
<b>Tablo 6.</b> Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği'ne Yönelik Açıklanan Varyans Oranları, Madde Toplam Korelasyonu ve Güvenirlik Katsayıları.....	45
<b>Tablo 7.</b> Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Alt Boyutlarına Göre Güvenirlik katsayıları, Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Oranları.....	44
<b>Tablo 8.</b> Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinde Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar.....	47
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Katılım Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri .....	49
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Hesap verebilirlik Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri .....	50
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Hukukun Üstünlüğü Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri .....	52
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Eşitlik Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri .....	53
<b>Tablo 13.</b> Özel ve Devlet Okulların Genel ve Alt Boyutlarda Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri .....	54
<b>Tablo 14.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	56
<b>Tablo 15.</b> Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 16.</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	58

<b>Tablo 17.</b> Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 18.</b> Okulun Yönetim Stili Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 19.</b> Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 20.</b> Okul Kademesi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	62



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Şekil No

### Sayfa No

Şekil 1. İyi Yönetişimin İlkeleri.....12

Şekil 2. Okulda Yönetişim.....23



## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde bulunan özel ve devlet ilkököl, ortaokul ve liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek ve yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini karşılaştırarak bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Bu araştırma kapsamında öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini ölçen geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

Araştırma sonucunda özel okulların yönetim düzeylerinin devlet okullarına göre daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Erkek katılımcıların yönetim düzeylerinin kadınlarınkine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev açısından yöneticilerin yönetim algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 20 yıl ve üzeri görev yapan katılımcıların yönetim algıları, 6-10 yıl görev yapanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca 41-50 yaş arası olan öğretmen ve yöneticilerin yönetim düzeylerinin 30 yaş ve altı olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okulun yönetim stilini demokratik görenlerin ilgisiz ve otoriter görenlere, otoriter görenlerin ise ilgisiz görenlere göre yönetim algıları daha yüksek bulunmuştur. Okul türü açısından bir karşılaştırma yapıldığında ise, özel okullar ile devlet okulları arasında yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri bakımından anlamlı fark bulunmuştur. Okul kademesi değişkeninde liselerde çalışanların yönetim algılarının ortaokul ve ilkökullarda çalışanlara; ortaokulda görev yapanların ise ilkökulda görev yapanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Bulgulardan da anlaşılacağı gibi özel okullarda yönetim özelliklerinin daha hızlı benimsendiği görülmektedir. Uygulamada da özel okulların devlet okullarına göre bir adım önde olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak devlet okullarının yönetim alanında daha verimli bir duruma gelmesi gerekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin yönetim özellikleri açısından daha donanımlı olmaları için çeşitli hizmet içi seminer veya kurslar düzenlenebilir. Yönetim özelliklerinin uygulanması hususunda yaş faktörünün etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan yönetimin her aşamasında paydaşların aktif rol üstlenmesi sağlanmalıdır. Eğitim-öğretim hayatının her kademesinde okulların demokratik standartlara ulaşması için çaba sarf edilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Özel Okul, Devlet Okulu, Öğretmen, Yönetici.

## ABSTRACT

Main purpose of this study is to determine whether teachers and principals working in private and public schools in Şanlıurfa have governance qualifications. Another purpose of the present study is to find out whether there are any differences between effects of several variables (e.g., gender) on governance level of the participants. A valid and reliable scale was developed to carry out this study.

Based on the findings of this study, the governance level in private schools was found to be higher than that of public schools. The governance level of males was higher than the level of governance of females. Moreover, principals showed higher governance belief than teachers. Governance belief of participants with work experience of 20 years and over was found to be higher than participants working 6-10 years. Besides, the level of governance of teachers and principals who are 41-50 years old was higher than the level of participants having 30 and lower age.

Participants considering school management type as democratic appeared to have higher belief of governance than authoritarian and insensible, and moreover participants considering school management type as authoritarian showed higher belief of governance than insensible. Participant belief of governance who work in high schools was higher than those who work in primary and secondary schools. Besides, participant belief of governance who work in secondary schools was higher than the belief of participants who work in primary schools.

The findings of this study have showed that governance features appeared to be adopted faster in private schools. The governance related applications were found to be higher in private schools than public schools. Thus, public schools may need more improvement in terms of governance applications. So, teachers and managers in public schools should be educated about the governance. Age factor seemed to have an effect on governance applications. For this reason, all participants should be given role to take part on every stage of governance. In order to reach democratic standards, efforts should be made on every stage of education.

**Key Words:** Governance, Private School, Public School, Teacher, Principal





# 1. BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

### 1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle yönetim anlayışının büyük oranda değişime uğradığını söylemek mümkündür. Merkeziyetçi yönetim anlayışının gittikçe kapalılıktan şeffaflığa, işlevsel yapıya ve katılımcı bir yapının oluşmasına kadar birçok alanda önemli değişiklikler geçirdiği muhakkaktır. Okul müdürleri ve diğer paydaşlar, demokratik bir yaklaşımı netice veren tüm unsurların değerlendirmesini ve planlamasını yapmalıdır. Demokratik biçimde işleyen bir okul sadece öğrencilerini demokratik vatandaşlar olarak hazırlamakla yetinmemelidir. Bununla birlikte mutlu, aktif ve etkili bir ortam da sağlamalıdır.

Arıkboğa'ya (2004) göre kamu yönetiminde reformlara hız veren gelişmeler, kamu kurumlarında gözlenen performans düşüklüğünü gözler önüne sermiştir. Diğer gelişmelerden birisi de kamunun 20. yüzyıl boyunca giderek büyümesi olmuştur. 20. yüzyıldaki bu gelişmeler kamu yönetiminin daha gerçekçi ve daha aktif olmasına ortam oluşturmuştur. Ayrıca bu gelişmeler ile birlikte devlet ve piyasa ilişkisinde yeni görüşlerin ortaya çıkması sağlanmıştır. Yeni yaklaşımlarla birlikte her düzeyde, interaktif ilişkiler gerekli görülmeye başlanmıştır. Teknik, ekonomik, siyasal ve toplumsal nedenler bu ilişkilere ortam hazırlamıştır. Bu süreçte kamu yönetimi sürekli değişmektedir. Bu değişim piyasa ve topluma dönük yeni değerlendirme alanlarının açılmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetişim de bu değerlendirme alanlarından biridir. Kurumsal yönetişim, şirketlerin büyümesi için ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamıştır. Devamlılığı sağlamak için kurumsallaşmak oldukça önemli olmaya başlamıştır. Klasik yönetimde şirketi kuran ile şirketi yöneten aynı kişidir. Şirketlerin gelişimi, kurucular ile yöneticilerin birlikte yönetmesine olanak sağlamıştır. Kurumsal yönetişim birçok konudaki değişim ve gelişimlere cevap veren bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır.

Özer'e (2006) göre son yıllarda Amerika'da özellikle yönetim alanında dönüşüm ve değişim yaşanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bu değişim sürecinin iki temel etkisi ortaya çıkmıştır. Birincisi, yaşanan süreçlerin tamamında tüm paydaşların geleneksel rolleri zayıflamıştır. Yönetimler, refah devleti modeline karşı mal ve hizmetlerin dağıtımında kâr

amacı güden ya da gütmeyen kuruluşlara yönelme eğilimi göstermişlerdir. İkinci bir etkiye bakıldığında yönetimlerdeki tüm paydaşların kapasitelerini zayıflatmıştır. Aynı durum, yönetimlerin yönetim dışı paydaşları olan kuruluşlarda, yüksek kalitede kamu hizmeti vermeleri gerektiğini göstermiştir. Yönetimin siyasal müdahalelerde kendini nasıl koruyacağına yönelik oluşturulan personel sisteminin yeni meydan okumalara nasıl uyum sağlayacağı, ülkede tartışılmaya başlanmıştır. Ayrıca yönetimde başarılı olan üst düzey yöneticilerin yeni yönetim yapılarıyla nasıl uyum kuracakları da önem kazanmıştır.

Geçmişten günümüze insanlık mirası, ortaya konulan fikirlerin üzerine yeni fikirler koyarak gelişme kaydetmiştir. Bilgi toplumu bireylerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerindeki farklılaşma, yönetimi değişim sürecine sokmuştur. Bu süreçte, piyasaların etkisindeki yönetim unsurları karar alma iradelerinde daha yumuşak davranmaya başlamışlardır. Ulus devletin tümüyle baskın konumda olduğu, hiyerarşik yapıya dayalı yönetim modelinden, hiyerarşiyi ikinci plana iten ve tüm paydaşları karar alma ve politika tasarım süreçlerine dâhil eden bir sisteme geçiş yaşanmaktadır. Daha önceleri siyasal alanın genişlemesine vurgu yapılırken, şimdilerde müşteriye daha duyarlı hizmet sunmak ön planda olmuştur (Okçu, 2007). Bu durum yönetim alanında yeni gelişmeler olduğunu veya olabileceğini göstermektedir.

Geleneksel anlamıyla yönetimden yönetişime doğru yaşanan değişim süreci, son yıllarda devletin yeni rolü ile ilgili yaşanan değişimi ön planda tutmaktadır. Devlet, toplum ve özel sektör etkileşiminin açıkça görüldüğü “beraber yönetme” kavramı ile literatüre giren yönetişim, katılımcı demokrasinin gelişmiş bir aşaması olarak kabul edilebilir. Yönetişimin temelinde, tüm paydaşların kendi gelecekleri üzerinde daha fazla söz sahibi olma arzuları yer almaktadır. Yönetim geçmişten günümüze hep değişerek gelen bir seyir izlemiştir. Bu değişim zaman ilerledikçe örgütleri yeni sorunlarla baş edebilmek için yeni arayışlara yönlendirmektedir. Bu durumda yönetişimin devlette, toplumda ve özel sektörde benimsenmesi kaçınılmaz olmuştur. Nitelikli ve üretici insan yetiştiren eğitim kurumları; bilginin üretildiği, yayıldığı, çeşitli yöntemlerle araştırmaların yapıldığı, insanın, toplumun ve ülkenin geleceğinin inşa edildiği en önemli kurumlardan birisidir. Eğitim kurumları; toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak bilginin üretilmesi, yayılması ve bilgiye erişim yöntemlerinin değişmesinin bir sonucu olarak kurumsal işleyiş bağlamında gerekli olan değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirmek zorundadır. Bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için eğitim kurumlarının aktif ve etkili yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü yönetimin görevi örgütleri amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde idare etmektir (Memduhoğlu, 2010). Bu bakımdan örgütlerin etkili bir iletişim sergilemeleri gerekmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere yönetim, toplumla birlikte toplumun bir alt sistemi olan okulu da etkilemeye başlamıştır. Ekonomik, sosyal ve siyasal etkileri sürekli artan yönetişimin eğitim kurumlarında etkili olmaması mümkün değildir. Bu çerçevede bilgiler ışığında bu araştırma, modern yönetim yaklaşımlarından biri olan “yönetişimin” eğitim kurumlarında hangi düzeyde uygulandığını belirlemek amacıyla yürütülmüştür.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Katılımcıların Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri ne durumdadır?

2. Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri genel ve alt boyutlarda ne durumdadır?

3. Araştırmaya katılanların yönetim algıları;

a) Cinsiyetlerine

b) Görevlerine

c) Kıdemlerine

ç) Yaşlarına

d) Okulun yönetim stiline (demokratik, ilgisiz ve otoriter)

e) Okul türüne (özel ve devlet) ve

f) Okul kademesine (ilkokul, ortaokul ve lise) göre anlamlı fark göstermekte midir?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Değişim ve gelişmeler, insanların birçok alanda, yeni bilgiler ve yaklaşımlar ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlamıştır. Bu anlamda vatandaşın yönetime katılımını sağlayan modellerden en önemli olanlarından bir tanesini yönetim olarak ifade etmek mümkündür. Yönetişim, yönetim alanına yeni boyutlar kazandırmaktadır. Bu bağlamda insanlar, geleneksel yönetim yapısından gittikçe uzaklaşmaya başlamışlardır. Hiyerarşiyi terk edip yönetimi ve hizmet kalitesini göz önünde bulundurmaya başlamışlardır.

Artık önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, tek özneli, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, araçsal rasyonelliği ön plâna alarak, yapan, üreten, bunun için kaynakları ve yetkileri kendilerinde toplayan yönetimden, önceden belirlenen bir yöne doğru değil, insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler içinde iletişimsel bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki

aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetim anlayışına geçilmektedir. Bu özellikleriyle yönetim siyasal ve ekonomik gücün daha yaygın dağılımını da içermektedir (Tekeli, 1996:51). Bundan dolayı rekabetten çok kamu kuruluşları ile özel sektör kaynaklarının karışımını öngörmekte ve hizmet üretimi ve dağıtımını için alternatif yöntemler gündeme getirmektedir. Bu araştırmayla, özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini ölçebilen geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi, eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerinin ne düzeyde uygulandığının araştırılması, yönetim kalitesi hakkında bilgi sahibi olunması ve eğitim örgütleri içinde özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin tespit edilmesi nedeniyle oldukça önemlidir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

1. Öğretmen ve yöneticilerin yönetim ile ilgili tutumları ölçülebilir niteliktedir.
2. Araştırmanın örnekleme araştırmanın evrenini temsil edebilecek niteliktedir.
3. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, yönetim ölçeği ve kişisel bilgiler formuna samimi ve içten cevap vermişlerdir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda verilmiştir.

1. Bu araştırma 2013-2014 eğitim ve öğretim yılının ikinci döneminde Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet ilkokul, ortaokul ve liselerle sınırlıdır.
2. Araştırmanın sonuçları, araştırmanın evrenini oluşturan ve Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliği, veri toplamada kullanılan yöntemlerin özellikleri ile sınırlıdır.
4. Araştırmada elde edilen bulgular, yönetimin uygulanma düzeylerini ölçen ölçek maddeleri ve kişisel bilgi formu aracılığıyla toplanan veriler ile sınırlıdır.

#### **1.6. Kavram ve Terimler**

**Okul:** Bireylerin eğitildiği kurumların ortak adıdır.

**Öğretmen:** Okullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleridir.

**Yönetici:** Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

**Yönetişim:** Yönetişim, hizmetlerin insanlara ulaştırılmasında devlet ile birlikte özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da rol almasını gerekli gören katılımı önemseyen bir yönetim şekli olarak değerlendirilmektedir (Başaran, 2006).

**İyi yönetişim:** Vatandaşların güvenlik, hukuk, eşitlik, hesap verebilirlik, katılım ve şeffaflık gibi ilkeler çerçevesinde yönetilmesini ifade etmektedir (Yüksel, 2000:155).



## 2. BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt, yönetim, yönetişim, yönetişimin önemi, yönetişim türleri, yönetişim ilkeleri, yönetişimin temel özellikleri, eğitim örgütlerinde yönetişim ve faydaları gibi konulara kısaca değinilmiştir. Aynı zamanda yönetişim aşamalarına, yönetişimin kapsamı ve sınırlarına da yer verilmiştir. Öte yandan Türkiye’de yönetişim ile toplam kalite yönetiminden de bahsedilmiştir.

#### 2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt ortak amaçlar etrafında kişilerin çeşitli konularda birleştikleri bir süreçtir. Örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştirme imkanlarının olmadığı, bilgi ve yeteneklerini birleştirenler arasındaki iş bölümü olarak kabul edilir (Dolu, 2011). Örgüt kavramı, değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt, kalıplaşan kurallar ve davranışlar bütünü olarak kabul görmektedir (Çelebi, 198:34). Örgütleri, belli bir amaca ulaşmak için ortak hedeflere yönelik çaba gösteren gruplar olarak tanımlamak mümkündür (Aytaç, 2004).

Örgüt toplumsal ihtiyaçların bir kısmını temin etmek için, çaba gösteren insanlardan oluşan bir sistemdir. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler oldukça karmaşıktır. Örgütler çevreleri ile her zaman iletişim halindedirler. Bu nedenle, örgütlerin etrafındaki yapının özellikleri oldukça önem arz etmektedir. Çevreleri ile iletişim içerisinde bulunan örgütler değişim halindedirler. Bu değişimlere ayak uyduramayan örgütler başarısız olurlar. Bu bağlamda, örgütleri ideal bir noktada tutmak için hedeflerine ulaşacak biçimde yönetilmesini sağlamak gerekir. Toplumların ihtiyaçları yeni örgütlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Modern toplumlar gerçekçiliğe, verime ve aktifliğe önem vermektedir. Bu nedenle toplumların çoğu örgüt ve örgütlenme temelinde oluşmaktadırlar (Büyüksulu, 1998). İnsan ilişkileri düzenlenirken örgütler kuvvetli rol oynarlar. Her bir örgüt bazı davranışları değiştirmek için çaba sarf eder. Günümüzde, örgüt ile uygarlık benzer kavramlar olarak kabul edilmektedir (Onaran, 1971). Örgütler işbirliği ile birlikte daha etkili olabilmektedirler. İnsanlar ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği içinde hareket ederler. İşbirliği olmadan toplumların yaşamını sürdürmesi çok zor olur. Ortak bir çaba sarf ederek amacın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda örgütler, kişisel yetenekleri artırıcı bir güce sahiptirler (Aydın, 1991). Sistemli ve planlı olarak işlerin yönetilmesi, yürütülmesi ve

tamamlanması için insanlar ve maddeler arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesi, kuralların yeniden düzenlenmesi ve konulması gerekmektedir (Dolu, 2011).

## **2.2.Yönetim Kavramı**

Yönetim örgüte hayat veren bir süreç olarak görülmektedir. Örgüt ve yönetimi birbirinden ayrı düşünmek zordur. Yönetim örgütü canlandıran bir süreçtir. Bursalıoğlu'na (2000) göre yönetim en eski sanatlardan bir tanesidir. Bu durumda yönetim denildiğinde geleneksel kamu yönetimi akla gelmektedir.

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların eşgüdüm içerisinde kullanımını öngörmektedir. Yönetim kavramı toplumda tüm gruplarda, işbirliği yaparak belli amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlemleri kapsamaktadır. Yönetim kavramı içerisinde kamu yönetimi ve özel yönetim de yer almaktadır. Kamu ile özel kurumların, amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde benzer uygulamalara başvurdukları görülmektedir. Kamu ve özel arasında yönetim bağlamında birçok fark bulunmaktadır (Eryılmaz, 2003). Geleneksel kamu yönetimi, teknolojinin gelişmesi ile birlikte farklı bir anlayışı benimsemeye başlamıştır. Artan işgücü nedeniyle örgüt yönetimlerinde bazı problemler yaşanmıştır. Yirminci yüzyıldan itibaren yeni yönetim yaklaşımlarının hızla gelişmeye başladığı görülmüştür (Memduhoğlu, 2010). Böylece yeni yaklaşımların örgütler tarafından benimsenmesi oldukça önem kazanacaktır.

İçinde yaşadığımız çağ, örgütsüz yaşamın çok zor olduğu bir zaman dilimini göstermektedir. Örgütlerin toplumdaki rolleri, ekonomik, sosyal ve siyasal alanda giderek artmaktadır. Dünyanın birçok yerinde birbirinden farklı görevler yürüten örgütler yer almaktadır. Hayat standartları tartışma konusu olmayan örgütlerin vazgeçilmez olmadıkları bilinmelidir. Başka bir deyişle örgütler, toplumu düzeltmede araçlardır. Tüm araçlarda olduğu gibi, bu aracın da verimli bir biçimde çalışması büyük önem arz etmektedir. Bu ise yönetim düşüncesinin geliştiğini ve uygulamaya aktarılabilirliğini göstermektedir. Günümüzdeki gelişmeler nedeniyle, örgütsel ve yönetsel alanda büyük ve hızlı değişimler meydana gelmektedir. Bu nedenle bilimsel araçların hızla değiştiği görülmektedir. İşletmelerin, yönetim ve örgütlenme anlayışında önemli değişikliklerin yapılması gerektiği belirtilmektedir. İşletmelerin topluma karşı sorumluluklarının artması nedeniyle, menfaat gruplarını da içeren, deneyimli yöneticileri gerektiren katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin temel görevleri eşgüdümleme olmalıdır. Örgütlenme aşamasında, uzmanlar ile işbölümü yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Kararların yerinden alınması ile birlikte hiyerarşi yerine kendi kendini organize eden kişilerarası ağları, örgütler arası



koordinasyonu, merkezsiz ve kendi kendini organize eden kişilerarası ağları ifade eden heterarşi büyük önem kazanmıştır. Yani kararların alınması için tüm paydaşların birlikte hareket etmesi ve herkesin hesap verebildiği bir durumun ortaya çıkması gerekmektedir. Böylece kararların tüm paydaşlarca alınması sağlanmış olacaktır. İnsanların toplu halde yaşamaları, işbirliği yapmalarını ve bir bütün oluşturmalarını gerektirmiştir. Bu durum, değişik örgüt ve yönetim biçimlerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmıştır (Sucu, 2000). Buna bağlı olarak yönetimde yer alacakların görev ve sorumlulukları da artmış olacaktır.

Günümüzde insanlardan beklenen en önemli unsurlar aktif bir yurttaşlık ve sorumluluktur. Yeni dünya düzeninde aktif birey; değişime açık, katılımcı ve demokrasiyi özümseyen bireydir. Bu özelliklere sahip bireylerden sorumluluk almaları ve sivil toplumun aktif birer üyesi olmaları beklenmektedir (Memduhoğlu, 2010).

### **2.3. Yönetişim Kavramı**

Yönetim uygulamalarının yetersiz kalması, yönetimde yeni arayışları doğurmuştur. Yeni gelişmeleri ve uygulamaları anlatmak için yönetişim kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Yönetişim kavramı, ilk kez 1989 yılında Dünya Bankası'nın yayınladığı bir raporda yer almıştır. Bu bağlamda yönetişim ile ilgili açık bir tanımlama yapılmamıştır. Kavram Birleşmiş Milletler ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından kullanılmaya başlanmış, daha sonra çeşitli toplantılarda kullanılması ile birlikte önemli bir düzeye gelmiştir. Dünya Bankası, OECD, Rio Zirvesi, Habitat toplantıları ve Birleşmiş Milletler literatürüne giren yönetişim terimi katılımcılığı ön planda tutan yönetim modeli olarak kabul edilmiştir. Ayrıca Türkiye gündemine 2000 yılında TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), OECD ve AB (Avrupa Birliği) ortaklığında yapılan toplantıyla girmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000:28).

Yurttaş ile kamu arasındaki ilişkilerin şekillendiği bu zamanda yönetim kavramının da değişime ve gelişime uğraması kaçınılmaz olmuştur. Bu yeni yönetim anlayışı karşılıklı yönetim anlamına gelen “Yönetişim” olarak kabul görmüştür. Yönetişim kavramı tek kişi yönetiminden, karşılıklı yönetime dönüşümü ifade etmektedir. Yönetişimin en önemli özelliği birlikte yönetme özelliğidir. Kurum içinde paydaşlar, pasif konumdan çıkarılarak aktif ve etkili bir konuma getirilmiştir. Yönetişim, tüm iş ve işlemlerde paydaşların karar aşamasında görüş ve düşünceleriyle birlikte rol almasını öngören bir anlayışı öngörmektedir (Gündoğan, 2007).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) yönetişimi, vatandaşların çıkarlarını dile getiren, farklılıkları uzlaştıran bir mekanizma olarak ele almaktadır. Ülkelerin yönetişim

kavramını benimsemesi oranında kalkınacağı kabul edilmektedir. Yönetişim, toplum içerisinde yeni süreçlere açık olmakla birlikte yönetim alanında önemli gelişmelere ön ayak olmuştur. Yönetişim ve yönetim aynı kavramlar gibi görülse de esas itibariyle süreçlerde farklılık yaşanmaktadır. Yönetişim, toplumsal faaliyetleri yöneten ve yönlendiren politik, ekonomik ve yönetsel anlayış olarak kabul görmektedir. Tüm paydaşların, ortaklaşa karar almada, çıkarlarını dile getirmede ve çatışma noktalarının çözümünde kullanma ihtiyacı duydukları mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsamaktadır (Argüden, 2006). Yönetişim çok aktörlü ve paydaşları yapabilir kılan, insan haklarına dayalı bir yönetim biçimidir. Aynı zamanda yönetişim, yerinden yönetim anlayışını benimseyen, devlete rol yükleyen, sorumluluğu devlete ve sivil topluma veren, karşılıklı etkileşime önem veren düşünceleri benimser (Yıldırım, 2004).

## **2.4. Yönetişimin Önemi**

Yönetişim bir sistem olarak ülkeler özelinde irade ve yetkilerin paylaşımını sağlayan kurumların tamamından oluşur. Aynı zamanda yönetişim karar alma aşamasında bilgileri denetleyen ve paylaşan kurumların oluşturduğu çerçeveyi çizmektedir. Yönetişimde karar alma sürecinde aktif ve yetkin kişiler, tüm paydaşlara karşı denetlenme ve hesap sorulabilme mekanizmasını çalıştırmaları gerekmektedir (Ararat, 2006).

## **2.5. Yönetişim Türleri**

Yönetişim bir ülkenin ekonomisi, eğitimi ve sağlığı gibi birçok alanda yönetimle ilgili işlerin yürütülmesini sağlar. Bu bağlamda yönetişimi üçe ayırmak mümkündür:

### **2.5.1. Küresel Yönetişim**

İnsanlar, bir tüketici olarak, sadece kendisine verileni değil birçok alanda seçim haklarının olmasını istemektedirler. Bu durum, toplumda bireylerin, kendi tercihlerini kendilerinin yapmak istediklerini göstermektedir. Buradan bakıldığında yönetimden yönetişime bir geçişin adımlarının atıldığını söylemek mümkün olmaktadır (Karaman, 2000). Çünkü yönetişim özellikleri, bireylerin yönetimin her aşamasında kendine yer bulabilmesini ve uzlaşma içinde hareket edilmesini sağlayacak içeriğe sahiptirler.

Küreselleşme ile birlikte tüm dünyada uzlaşma kültürünü ön planda tutan faktörlerin kullanılmasında artış olmuştur. Bu bağlamda uluslar üstü ilkelerin benimsendiğini ve uygulandığını görmek mümkün olabilmektedir. Ancak dünya üzerindeki ulusların sahip oldukları kültürel ve sosyal değerlerin tümü ulus üstüne taşınamamıştır (Karaman, 2000). Bundan dolayı küresel anlamda yeni yönetim arayışları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Gündeme hızla giren küresel yönetim, mevcut yönetimlere alternatif yönetimde yeni anlayışlara kapı aralamıştır. Yönetimin yeni şekillerini gösteren yönetim kavramının, kamu ve özel sektörde geleneksel olmayan yönetimde somutlaştığını görmek mümkündür. Bununla birlikte küresel yönetim, ulus devletlerin yönetme kapasitelerini aşarak kar amacı olmayan sivil toplum kuruluşları ile devlet arasındaki işbirliğini analiz etmiştir (Özdek, 1999). Buna paralel olarak hazırlanan Dünya Bankası'nın bir raporunda, kaynakların öncelikli olarak kamu hizmetlerinin merkezden uzaklaştırılmasına ve özel sektörün gelişmesine ortam sağladığı görülmüştür (Yüksel, 2000). İngiltere'nin Birmingham kentinde küresel yönetim ile ilgili 1998 yılının mayıs ayında önemli bir toplantı yapılmıştır. 1997 yılında imzalanan Kyoto Anlaşması'nın önemli maddeleri bu toplantıda, küresel sorunlara çözüm üretmek amacıyla ele alınmıştır. Ayrıca işsizlik, kalkınma gibi başka konular üzerinde de durulmuştur. Bu sorunların yapısı, çözümde uluslararası gayret ve çabanın ne kadar gerekli olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Bununla birlikte küresel yönetimde başarının sağlanması için uluslararası işbirliğinin olması gerekmektedir. Bu bağlamda birçok alanda görülen yetki aktarımlarının uluslararası ortamlarda gündem oluşturduğu belirtilmiştir (Özer, 2006). Böylece yetkilerin aktarılması ve paylaşılması hususunda geleneksel yöntemlerden uzaklaşmıştır.

Birçok yönetim geleneksel yöntemleri kullanmaktadır. Ayrıca bazı yönetimler sistemlerini değiştirmemekte ısrar etmektedirler. Birleşmiş Milletler (BM) küresel yönetimin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Küresel yönetim alanında Dünya Bankasının 1997 yılında yayınladığı kalkınma raporunda, devlet rolünün değişim sürecinde yönetimi bir basamak olarak görmüştür (Maliye Bak., 2003). OECD yönetimi, sosyal ve ekonomik olarak kaynakların yönetimiyle ilgili, toplumun politik yapısının aktif hale gelmesi gerektiğini belirtmektedir. Buna göre, kamu kurumları, ekonomi yönetimlerinin işlevlerini yeterli bir düzeye getirebilmek için gerekli ortamları oluşturmak durumundadırlar (Yüksel, 2000). OECD, yönetim için kurumların etkinliğini iyileştirmek ve daha etkili hale getirmek için önemli uygulamaları teşvik etmektedir (Maliye Bak., 2003).

Uluslararası kuruluşlardan biri olan IMF (Uluslararası Para Fonu) etkili olduğu ülkelerde yönetimi daha yaygın hale getirmek için hukukun üstünlüğü, kamu sektöründe etkinlik ve hesap verebilirlik gibi ilkelere önem vermelerini tavsiye etmektedir. AB (Avrupa Birliği) yönetim sürecine oldukça fazla önem vermektedir. Bu anlamda AB'nin yönetime hakim olması gereken en önemli ilkeleri şöyledir (Yüksel, 2000):

- Hesap verebilirlik
- Görünürlük

- Saydamlık
- Tutarlılık ve Etkinlik.

Bu ilkelerle birlikte paydaşların karar alma süreçlerine daha fazla katılımlarının sağlandığı görülmüştür. Uluslararası kuruluşların küresel yönetişime yönelik katkıları kadar üçüncü dünya ülkelerinin katkıları olmamıştır. Bu durumda üçüncü dünya ülkelerinin iyi yönetilmediklerini ve sosyal refah düzeylerinin bu nedenle düşük olduğunu söylemek mümkündür. Özelleştirme, özel-kamu işbirliği ve harcamaların azaltılması gibi politikalar bu duruma çözüm olarak önerilen en önemli etkenlerdir.

### **2.5.2. Kamu Yönetişimi**

Çağdaş toplumlarda kamu yönetişimi, toplumun yönetim ile ilgili denetiminden çok, paydaşlardan kaynaklanan etkileşime dayalı bir yönetim sistemini öngörmektedir. Yönetişimin, yönetimle ilgili ihtiyaçları karşılayacak düzeyde, değişim ve dönüşüm yetkinliğine sahip olması gerekmektedir (Bozkurt v.d.,1998). Dünyada yaşanan büyük değişimlerle birlikte, kamu yönetimi alanında yeni yaklaşımlar gerekli hale gelmiştir. Mal ve hizmet alanlarındaki paylaşım, gelirdeki adalet ve bunu korumak için yapılan çalışmalar gibi birçok konu yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Şaylan, 2000).

Kamu yönetişimi yönetimde etkinlik ve verimliliğin ötesine gidilmesini istemektedir. Kamuda ticari kurallar ile birlikte kanuna uygun davranmak önde gelen hedefler arasında yer almaktadır. Kamu yönetişiminde sosyal ve politik unsurlar arasındaki iletişim ağı oldukça önemlidir. Bu bağlamda kamu yönetişimi üç yapının meydana gelmesinde aktif rol almaktadır (Özer, 2006):

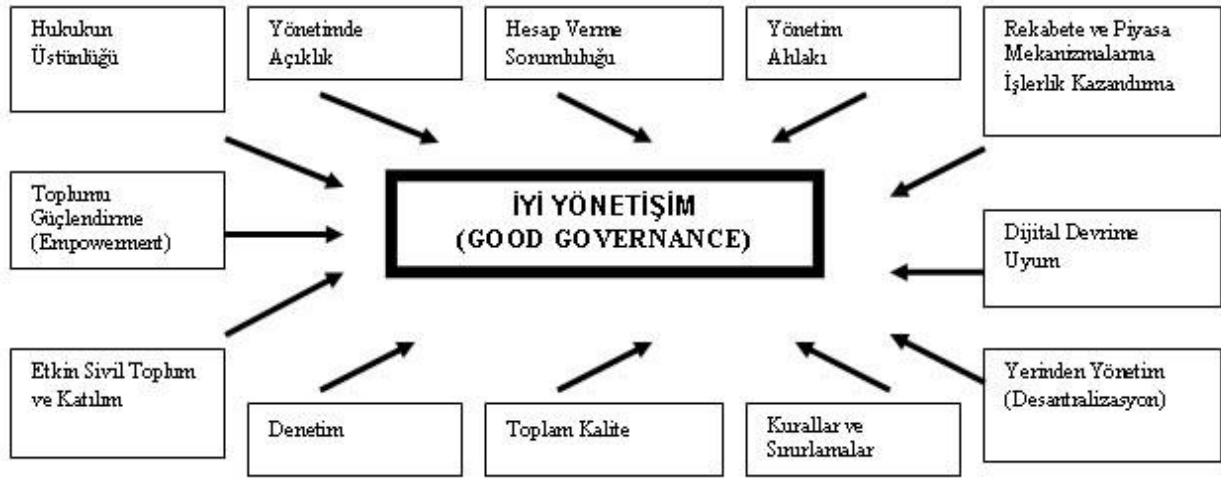
- Birinci yapıda yönetim, hedeflerine ulaşabilecek düzeyde ancak nispeten zayıf bir konumda görülmektedir.
- İkinci yapıda yönetim için en temel değer dürüstlük olarak kabul edilir. Yönetimde adalet ve eşitlik öncelik kazanan ilkelerdir.
- Üçüncü yapıda ise sağlamlık ve güçlülük en önemli iki değer olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte elde edilen başarı kamu yönetişiminin başarısı ile doğru orantılı olarak kabul edilmektedir.

### **2.5.3. İyi Yönetişim**

İyi yönetişim kavramı ilk kez Afrika gibi, istikrarlı devlet yönetimlerinin olmadığı ülkelerde tartışılmaya başlanmıştır. Dünya Bankası'nca yürürlüğe konan "Yapısal Uyum

Programlarının” başarısızlığı, söz konusu programları hayata geçirmeye çalışan ülkeleri iyi yönetim uygulamaları için çaba göstermeye yöneltmiştir. İyi yönetim, vatandaşların güvenliği, hukukun üstünlüğü ve yargı bağımsızlığının var olduğu hukuk devletinin özelliklerini içermektedir. Ayrıca kamu harcamalarını adil bir şekilde yöneten kuruluşların varlığını, politikacıların eylemlerinden dolayı halka hesap verebildiği ve bütün vatandaşların istemeleri halinde bilgiye kolayca ulaşabildiği bir yönetim şeklini benimsemektedir (Yüksel, 2000:155).

İyi yönetim devlet yönetiminde katılımı, etkin bir sivil toplumu, hukukun üstünlüğünü, yönetimde açıklığı, rekabet ve piyasa ekonomisini ve hizmet sunum yöntemlerini ifade etmektedir. İyi yönetim ile ilgili unsurlar Şekil 1’de gösterilmiştir.



**Şekil 1:** İyi Yönetişimin Temel Özellikleri ve Başlıca Unsurları (Aktan, 2003).

Şekil 1’de görüldüğü gibi iyi yönetişimin temel özellikleri ideal bir devlet yönetiminde olması gereken ilkelerdir. Bu ilkeleri kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aktan, 2003):

1. Devlet sosyal sözleşmeyi esas alan bir kurum olmalıdır.
2. Devletin yetkisi yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtılmalıdır.
3. Devletin yetkisi, yerel yönetimlere ve diğer devlet birimlerine aktarılmalıdır.
4. Devletin yetkisinin sınırları anayasa ile belirlenmelidir.
5. Devlet halk egemenliğine dayalı bir kurum olmalıdır.
6. Devletin ekonomiye müdahalesi, yerinde ve sınırlı düzeyde olmalıdır.
7. Devlet yönetiminde şeffaflık sağlanmalıdır.
8. Devlet, eşitlik ilkesinin uygulama alanlarını artırmalıdır.
9. Devlet, uluslararası ilişkilere önem veren ve dünyadaki ekonomik gelişmelerden haberdar olan bir kurum olmalıdır.

10. Devlet yönetiminde liyakat sistemi geçerli olmalıdır.
11. Devlet, katılıma dayalı bir kurum olmalıdır.
12. Devlet yönetiminde kaliteyi artırmak amacıyla toplam kalite yönetiminin benimsenmesi ve uygulanması gereklidir.

Yönetişimin özellikleri bir toplumda olması gereken tüm unsurları kapsamaktadır. Ancak toplumlar birçok alanda kapasitelerini geliştirmek amacıyla bu özelliklere sahip olmak istemektedirler. UNDP'nin (United Nations Development Programme) iyi yönetim bağlamında yoksulluk, geçim ve çevreye önem verdiği görülmektedir. Barış ve güvenlik, yoksulluğun azaltılması, insan hakları, demokrasi ve iyi yönetim gibi birçok konuyu 21. yüzyıl hedeflerinde ön sıralarda tutmuşlardır. Üye ülkelerden birçok temsilcinin katılımıyla gerçekleştirilen bir konferansta, yönetişimin uygulama alanları konusunda çarpıcı fikirler öne sürülmüştür. Konferansın, gündem başlıklarını oluşturan konular devletin değişen rolü, yönetim aktörleri arasındaki ilişkiler, yerelleşme ile yerel yönetim ve cinsiyetler arasında adalettir (Palabıyık, 2004).

## **2.6. Yönetişim İlkeleri**

Yönetişim, gücün kullanılış biçimini etkileyen kurallar ve süreçler olarak tanımlanmıştır. Bütün kural, süreç ve davranışları kapsayan iyi yönetim ilkeleri bulunmaktadır. İyi yönetişimin temeli yedi ilkedен oluşmaktadır. Bunları katılımcılık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve eşitlik olarak sıralamak mümkündür (Beyaz Kitap, 2008). Takip eden kısımlarda bu ilkelere değinilecektir.

### **2.6.1. Katılımcılık**

Katılım yönetişimin en önemli özelliklerinden birisidir. Yönetişimi katılımdan ayrı düşünmek mümkün değildir. Kamu yönetimi açısından katılım, yönetimin gerçek paydaşı olan vatandaşların görüşlerine ve katkılarına başvurulması anlamına gelmektedir. İşletmelerde ise alınan kararlarda müşterilerin beklenti, istek ve düşüncelerinin dikkate alınması, aynı zamanda karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi katılım ilkesinin gereğidir (Memduhoğlu, 2010). Katılım, vatandaşların doğrudan veya kendilerini temsil eden kurumlar aracılığıyla karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenmesidir.

Katılımcılık ilkesi, iyi yönetim açısından değerlendirildiğinde, bilgiye erişim, iletişim ve aktif katılım kavramlarını ön planda tutmaktadır. İyi yönetim kavramı bağlamında vatandaş karar alma sürecinde temel karar alıcı konumunda olmalıdır (Çukurçayır ve Sipahi, 2004). Katılım ilkesinin hayata geçirilmesi için sivil-toplum örgütlerinin varlığı ve

etkinliği gereklidir. Çünkü katılımın örgütlü olması daha etkili kararların alınmasını sağlayacaktır (Bahçıvan, 2006). Katılım, iyi yönetişimin en önemli bileşenidir. Yönetişim kavramını katılımdan ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu bağlamda, yönetişimin katılımcı demokratik uygulamalardan ayrı görülmemesi gerekmektedir. Bu nedenlerle kamunun yönetmedeki zaafından yola çıkılarak, katılımın önemi açıkça belirtilmiştir. Ayrıca yurttaşların ve sivil toplumun katılımı önemsenmekte, sonuçların tüm paydaşlar tarafından ulaşılabilir olması gerektiği ifade edilmektedir (Rhodes, 1997; akt: Gündoğan, 2007). Bu bağlamda katılım ilkesinin yönetişim için en önemli ilkelerin başında geldiğini söyleyebiliriz.

Yönetimin halkın katılımına açıklığı konusunda önemli etkenlerden biri yöneticilerin katılımcılığı önelemeleridir. Bunun için bireysel sorumluluk alan, toplumsal yapının dinamiklerini kavrayan bireylere ihtiyaç vardır. Bu sıradan bir vatandaş için de, lider konumunda olanlar için de geçerli bir kriterdir. Demokratik katılım hakkının kullanımında ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılmasında sorumluluk ahlakına ihtiyaç vardır. Kamu kesimine bu anlamda büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışının öngördüğü, yönetim işinin her yerinde kamunun belirleyici olduğu görüşünün değişmesi gerekmektedir (Gündoğan, 2007).

Birey ve toplulukların katılım konusunda birikimlerini kullanması, katılımcı demokratik bir yönetimin kurumsallaşmasında oldukça önemlidir. Çünkü yönetişim yaklaşımı, kamu politikalarına ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasının önemine değinmektedir. Oluşan yönetişim ağları, kamu ve özel kuruluşlar arasında ortaklık ve işbirliği yoluyla, toplumun birçok kesiminin aktif katılım göstermesini sağlar. İyi yönetişim için katılım tabanının mümkün olduğunca geniş tutulması ve yönetimin demokratik niteliğinin bulunması gerekmektedir. Katılımın varlığı, tüm kesimlere bütün yönetim süreçlerinde sürekli bir gözetim ve denetimi hatırlatması bakımından önemlidir. Sivil toplumun bireysel ya da örgüt yoluyla yönetim süreçlerinin içinde yer alması, kamunun bilgi tekeline kırarak, çevreye yeterince duyarlı olmayı sağlayacaktır. Bu nedenle, yönetim süreçlerinin ve karar alma mekanizmalarının geniş kesimlere ve onların örgütlü temsilcilerine açık olması gerekmektedir. Herhangi bir kamusal işin başarısı, katılımı doğru orantılıdır. İyi yönetişim, kendilerini etkileyen politikaların belirlenmesinde ve düzenlenmesinde bütün paydaşlar için mümkün olan her koşulda katılımı önelemektedir (Uçkan, 2003). Bu durumda katılım ilkesini öncelikle topluma mal etmek gerekmektedir.

Katılımcı demokratik bir yapılanma için öncelikle gerekli olan şey, toplumsal kültürün katılımı benimsemesidir. Bu eğilimin zamanla beraberinde kurumsallaşmayı getireceği

beklenmektedir. Katılımcı demokrasinin kurumsallaşmasını sağlayan öğelerin, her birinin siyasal, sivil ve ekonomik toplum katmanlarında varlığı katılımı gerekli ve vazgeçilmez konuma getirmektedir. Toplum doğal olarak çıkarları, öncelikleri ve beklentileri birbirinden ayrılmış kesimlerden oluşmaktadır. Bu durum çoğulcu bir katılımı zorunlu kılmaktadır. Çünkü farklı kesimlerin ve kişiliklerin varlığı, yönetim sürecinde katılımlarını gösterebilir. Sağlam ve sürdürülebilir bir demokrasi ve iyi işleyen bir devletin devamı için karşılıklı, bağlantılı ve birbirini güçlendiren bir sivil toplumun gelişmesi gerekmektedir. Kamu politikalarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde toplumla birlikte, diğer kesimlerin de farklı alanlarda aktif katılımı, yönetişimin güçlenmesini sağlayacaktır (Hasanoğlu, 2001).

### **2.6.2. Cevap Verebilirlik**

Cevap verebilirlik vatandaşların, kamu yönetiminde çalışanlar tarafından dinlenmeleri ve sorunlarına çözüm üretilmesidir. Duyarlı politikacı yerine göre cevap verebilen ve vatandaşın arzularını anlayabilen bir kişiliğe sahip olmalıdır. Bu bağlamda bilgi, hizmetlerin sunumu ve hizmetten yararlanan insanların memnuniyetlerini değerlendirmeye yardımcı olur. Yapılan her faaliyetten elde edilen bilgiler ile kamu kurum ve kuruluşlarını değerlendirmek mümkün olmuştur (Acar, 2003). Bu durumda sürecin sağlıklı işlenmesini sağlayacak kaynakların vatandaş, personel ve uzmanlardan oluştuğunu söylemek mümkün olabilir.

Toplumsal değişimden etkilenen yönetimin, kamu yararını ve rolünü dikkate alması çok önemlidir. Cevap veren yönetim anlayışının özünde vatandaş önce gelir. Vatandaş olarak hareket edenlerin kaygılarını göstermesi ve diğer bireylerle olan ilişkilerinde sorumluluk alması gerekmektedir (Güler, 2003a). Kurumların ve usullerin tüm vatandaşlara hizmet etmek için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu ilke, vatandaşların yönetimde bulunanlar tarafından dinleneceklerini bilmelerine yardımcı olacaktır (Maliye Bak., 2003). Yönetimin cevap verebilmesi, sahip olduğu bilgiyi birey ile paylaşabilmesiyle mümkündür. Cevap karşı tarafı tatmin edecek nitelikte olmalıdır. Cevap verebilirlik hizmetlerin ihtiyacı olan karşılama oranını ifade etmektedir. Cevap verebilirliğin yüksek olması hedef ve sonuç arasındaki uyuşmanın yüksek olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle bakıldığında cevap verebilirlikte vatandaş için, politikaların tespit edilmesinde söz sahibi olmak oldukça önemlidir (Akın, 2008).

### **2.6.3. Hukukun Üstünlüğü**

Hukukun üstünlüğü, tüm örgütlerin yasalara göre hareket etmelerini gerektirmektedir (Maliye Bak., 2003). Devletin devamı için hukuk en temel unsurlardan birisidir. Devamlı



sorgulanan ve eleştirilen bir yönetim yerine katılım ile geleceği öngören, kamu ve özel aktörlere fırsat veren bir yönetime geçilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu yönetimde, kamu yönetimi, karar alıcı iken, seçkinlerin yönetiminden, toplumun birlik ve beraberliğini temel alan yönetime geçilmesi gerekmektedir. Hukuka saygılı birey, devletin devamlılığını sağlamaktadır (Karaman, 2000). Hukukun üstünlüğü, hesap verme sorumluluğu, saydamlık ve katılımın gereğini yerine getirmek için siyasal ve ekonomik kurumların adil bir şekilde oluşturduğu kuralların toplumun bütün üyelerine, eşit olarak uygulanmasını sağlar. Örgütlerin hukuk dışına çıkmaması yönetimin eylem ve işlemlerinin hukuka uygun olduğunu ifade eder. Bu durum, şirket yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinde, toplumsal ve etik değerlere uyduklarını göstermektedir (Oflluğlu, 2006).

Kamu yönetişiminde hukuk devleti, devletin her türlü iş ve işlemlerinde hukuk kurallarına bağlılığı öngören, yönetimde keyfiliğin yerine kuralların egemen olmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Hiyerarşiyi esas alan bir yapının, kendi içine kapalı bir yönetim yerine şeffaf ve katılımcı bir yönetimi oluşturması gerekmektedir (Duman, 2006).

#### **2.6.4. Şeffaflık**

Şeffaflık, yönetimde bilgi akışını sağlayan en önemli ilkelerden biridir. Yönetimin şeffaf olması, devletin sorumluluğunu gerektirir. Yönetimlerin çıkarlarının gizli olduğu yönündeki anlayışlar, yönetimde farklı anlayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Aliefendioğlu, 2001). Bundan dolayı yönetişim için şeffaflık çok önemli görülmektedir. Şeffaflık hedeflerin belirlenmesinde açıklığı ön planda tutan önemli bir ilkedir. Şeffaflık piyasaların sorunsuz şekilde işlemlerini, yönetimlerin izledikleri politikalarda meydana gelebilecek hataların tespitini ve düzeltilmesini sağlar (Maliye Bak., 2003).

Yönetişimin unsurlarını birbirinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Şeffaflık katılımı yakından ilişkilidir (Duman, 2006). Aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirlik arasındaki etkileşim oldukça kuvvetlidir. Yönetimde şeffaflığı sağlayabilmek için açık ve şeffaf politikalara gereksinim vardır (Yıldırım, 2004).

Geleneksel kamu yönetiminde kapalılık ve gizlilik eleştirilen ilkelerdir. Açıklık başta siyasal, yönetsel ve ekonomik sistemler olmak üzere her alanda istenilen bir durum olmuştur. Kamu yönetiminde görev, yetki ve sorumlulukların önceden bilinmesi açıklığı ifade eder. Vatandaşlık kavramının içeriğinde meydana gelen değişim ile devlete yönelik beklentilerdeki değişimler, topluma karşı daha duyarlı olmayı zorunlu kılmaktadır. Yönetişimde, kamunun eylem ve işlemlerinin açıklık içinde yapılması temel esastır. Çünkü kamu yönetiminde

bulunanlar açısından, öncelikli olarak yönetimdeki diğer ortaklara karşı, bir açıklığa ihtiyaç vardır. Yani katılım ve kapalılığın bir arada olması mümkün değildir. Bütün kamuoyunda, ilgi ve ihtiyaç belirtilmiş olsa da olmasa da, standart bir bilgilendirmenin yapılması gerekmektedir. Yönetimdeki diğer paydaşların katılımının daha verimli ve etkili olabilmesi için, sağlıklı bir bilgi akışının sağlanması ve gerekli bilgilere ulaşabilmenin kolaylaştırılması çok önemlidir. Çünkü şeffaflığın ve duyarlılığın olmadığı bir yönetim düzeninde, yönetimden çok keyfilik ve tekelcilik olur (Al, 2002). Buna göre paydaşlar arasında iletişimi güçlendirmek oldukça önemli olacaktır.

Yönetimde yöneten ve yönetilenler arasında iletişim temelli ve yatay nitelikte bir ilişki amaçlanmaktadır. Şeffaflığın, hukuki boyutlar kazandıran iyi yönetim ilkesi olarak kabul edilmesi, yönetimde olumlu etkiyi gösterebilir. Toplumsal taleplerden kaynaklanmayan yönelimlerin ve duyarlılıkların uzun süre gündemde kalması ve yönetim anlayışının bir özelliği haline gelmesi, katılımcı bir yönetime uygun düşmez. Vatandaşların açıklık konusundaki ilkel tavırlarının kamu kesiminde eğitici bir işlevi olabilir (Gündoğan, 2007). Daha şeffaf ve daha hesap verebilir kamu kurumları oluşturmak, demokratik yerelleşmeyi sağlayacaktır. Özellikle demokratik ve denetlenebilir bir yerleşme iyi yönetimin uygulanmasında öncelik arz etmektedir (Uçkan, 2003:6). Gündoğan'a (2007) göre suiistimalleri ortadan kaldırmak ve kamunun güvenini sağlamak için açıklık ve şeffaflık uygulamalarını artırmak gerekir. Şeffaf yönetim uygulamaları, birey ve toplulukların kamu hizmetlerine ilişkin olarak bilgi almasını sağlayacaktır. En önemlisi de bu yolla, kamu kesimi ile diğer kesimler arasında güven tesis edilecek, önyargıların ortadan kaldırılması sağlanacaktır. Bu bağlamda demokrasinin halka daha yakın, yurttaşlar tarafından sahiplenilen bir sistem olmasının yolu açılmış olacaktır.

#### **2.6.5. Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, yönetimde ve yönetim uygulamalarında oldukça önemli bir kavramdır. Bu kavram, yöneticilerden görevlerini yapmalarını ve standartlara uymalarını istemektedir. Ayrıca hesap verebilirliğin başka bir anlamı da, yöneticilerin tüm paydaşlara hizmet etme gerekliliğidir (Samsun, 2003). Hesap verebilirlik, tüm paydaşların yetki ve sorumluluklarını kullanabilmesi için, ilgili kişilerin eleştiri ve taleplerini dikkate alması ve başarısız bir durum olması halinde sorumluluğu üzerine almayı gerekli görmektedir. Yani karar alıcıların, tüm paydaşlara karşı verecek hesapları olmalıdır (Maliye Bak., 2003). Devlet, sivil toplum ve piyasalar arasında faydalı bir iletişim kurulması durumunda hesap verebilirlik daha da güçlenmektedir.

Katılımcı bir demokratik yapılanmanın, hukuk devleti anlayışı ile desteklenmesinin yönetim üzerinde olumlu katkıları olduğu muhakkaktır. Toplum adına yetki kullanan insanların, yetki sınırlarını aşmaması, aynı zamanda topluma fazla maliyet yüklemekten çalışması yönetişimde hesap verebilirlik ilkesi bakımından çok önemlidir. Toplumun imkanlarını kullanarak bir iş yapan ya da yetki kullanan yöneticiler, hesap vermeye de hazır olmalıdır (Gündoğan, 2007). Bu bağlamda, yönetişim yaklaşımının en önemli amaçlarından biri de yönetimi hesap verebilir hale getirmektir. Bu hesap verebilirlik, siyasi hesap verebilirlikten çok eğitim örgütlerinde gerekli yerlere hesap verebilirlik biçiminde öne çıkmaktadır. Yönetimde, en temel problemlerden birisi hesap verebilirliğin nasıl etkili bir şekilde uygulanabileceğidir. 1970 sonrası dönemde gündeme gelen ve yönetişimi ön planda tutmaya başlayan kamu yönetimi yaklaşımları, hesap verebilirlikle ilgili olarak, kamu sektöründe daha etkili bir denetimi gündemine almıştır (Palabıyık, 2004). Yeni yönetim yaklaşımlarına göre yöneticilerin hesap verebilir ve sorumlu davranması gerekmektedir.

Geleneksel kamu yönetiminde sorumluluk, çok kullanılan kavramlardan birisidir. Yönetişim yaklaşımıyla birlikte hesap verebilirlik, daha kapsayıcı bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, yönetişimin ekonomik boyutu daha fazla önemselenmiştir. Bununla birlikte vatandaş memnuniyeti, teknoloji kullanımı, gibi konularda kamunun sorumluluğu öne çıkarılarak, bunların tümüyle hesap verebilir olması gündeme getirilmiştir. Yönetişimde, kamu yönetiminin yalnızca siyasi iktidara karşı değil, aynı zamanda bireylere ve piyasaya karşı da hesap verebilir olması son zamanlarda tartışma konusu olmuştur (Al, 2002).

#### **2.6.6. Etkinlik**

Etkinlik, sonuca ulaşmak için gösterilen başarı olarak kabul edilmektedir. Etkinliği, vizyonu koruma, kaynakların etkili kullanılması ve teknik donanım gibi kriterlerle ölçmek mümkündür. Ayrıca etkinliği sağlayan üç temel etkene vatandaşın ve toplumun sorunlarına çözüm getirme süreci, performans ve devletin yapısal reformları örnek gösterilmektedir. Vatandaşın katılımı bireylerin, sivil toplumun ve özel sektörün katılımını kapsamaktadır. Değişime ayak uydurmak için devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları birlikte aktif rol almak durumundadır (Soylu, 2003:78-79). Etkinlik, belli düzeydeki bir ürünün, en az girdi ile elde edilmesi ve maksimum çıktının sağlanmasıdır. Kalite olarak verimlilik, kamuda nicelikten çok, yapılan işin niteliğine ve kamu yararını ne ölçüde karşıladığına odaklanır. Kamuda üretilen mal veya hizmetin niceliği kadar belli bir kalitede olması verimlilik ölçütünde dikkate alınmaktadır (Başbakanlık: Genel Gerekçe, 2003).

Yönetişimin belirgin özelliklerinden birisi kamu yönetiminin etkili ve verimli işlemlerini sağlamaktır. Yönetişimde, vatandaşların hizmetlerden yararlanma düzeylerini kendi imkanları ile ölçmeleri mümkün değildir. Bu bağlamda herkesin kamunun imkanlarından eşitlik ilkesi çerçevesinde yararlandırılması sağlanmalıdır. Etkinlik ve verimlilik, katılımcı demokrasi ile örtüşür. Bu durumda demokratik olmayan bir yöntem etkin ve verimli olsa bile tercih edilmemelidir (Gündoğan, 2007). Özel sektörün kar amacıyla elde etmek istediği verimlilik ve etkinlik, öncelikli amaç olarak kabul edilir; ancak yönetişimde, etkinlik ve verimlilik, katılımcı demokratik bir anlayışla elde edilir. Toplumsal sorumluluk, demokratik sorumluluk ve kamu yararı yönetişimde en önemli konular olarak kabul edilmektedir. Kamu hizmetinde, kamu yararı, sosyal adalet ve eşitlik gibi amaç ve ilkeler, verimlilik ve etkinlik gibi ilkelerin gölgesinde bırakılmamıştır (Ökmen ve Baştan, 2004:217).

### **2.6.7. Eşitlik**

Eşitlik, tüm yurttaşların refah seviyelerini korumak ve mümkünse geliştirmek amacıyla olan bir yönetim ilkesidir. Eşitlik kavramı, günlük hayatta olayların, tarafsız ve adil değerlendirilmesini sağlar. Buna göre yönetişimin, ortak hedefler etrafında herkesi birleştiren bir yönünün olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Aşkın, 2003). Sosyal devlet anlayışı eşitlik ilkesini öncelemektedir. Bu nedenle yönetim yaklaşımlarının da bu ilkeyi özümsemesi gerekmektedir.

Devlet her zaman sosyal adaleti sağlama kaygısı taşır. Bu nedenle hizmet sunulan yurttaşlara eşit mesafede bulunmak ve hizmet götürmek oldukça önemli hale gelmiştir. Kamu hizmeti sunumunda bu çerçevede bir kalitenin hedeflenmesi sorunların çözümüne büyük katkı sağlar (Çukurçayır, 2003). Son zamanlarda küresel kalkınma üzerine yapılan birçok tartışmada yönetişimin yoksula, kadınların konumuna, istihdama ve diğer geçim yollarına verdiği önem ön plana çıkmıştır (Aşkın, 2003).

### **2.7. Yönetişimin Temel Özellikleri**

Yönetişimde alınan kararların işlevi ve paydaşların sürece katılmaları gibi konularda yapılan işlemler yönetişimin kalitesini belirlemektedir. Bu aşamada yönetişimin amacı, toplumsal sorunları oluşturan unsurlarla baş edebilmek olmaktadır. Bu bağlamda çağdaş yönetimin amacı, toplumun tüm paydaşlarını harekete geçirmek ve onları güdülemek olmalıdır. Yönetişim, toplumun çıkarlarını dengeleyip tüm paydaşların kendilerini kontrol etmelerini sağlayacak şekilde imkan ve sınırlılıkları ortaya çıkarmak durumundadır (Bozkurt v.d., 1998).

Yönetişim katılım, hukuk devleti, şeffaflık, duyarlık, eşitlik ve etkinlik gibi birçok ilkeyi içinde barındırmaktadır (Peters ve Pierre, 1998). Yönetişimde öncelikler arasında yer alan şeffaflık, uygulama ve uygulama sonuçlarını ilan etmeyi gerektirmektedir. Bu durum yetki devri gibi bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde, sivil toplum örgütleri birçok konuda yetki devrini daha aktif hale getirebilmektedir (HABİTAT II, 2000).

### **2.7.1. Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler**

Yönetişim, katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi bazı ilkelerle korunmaktadır. Bu bağlamda ekonomik ve politik anlayışlar üzerinde bir anlaşma ortaya çıkmaktadır. Yönetişimin uygulayıcıları, bu öncelikler ile birlikte sorumluluk yollarının yer değiştirdiğini dile getirmektedirler. Bu süreçte en önemli öncelik tüketici tercihi olmuştur. Sorumluluk, yönetişimde bir boşluk yaratmış, bununla birlikte yeni arayışlar başlamıştır (Palabıyık, 2004).

### **2.7.2. Seçilmiş Görevlilerin Değişen Roller**

Devletin ekonomi ve toplum üzerindeki rolü son zamanlarda çok değişmiştir. Bu değişim kamu yönetiminin işleyişini önemli ölçüde etkilemiştir. Bununla birlikte kamu kurum ve kuruluşlarında büyük değişimler olmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın başında liberal devletten, müdahaleci devlete dönüş görülmüştür. Daha sonra günümüzde yönetişim anlayışını benimseyen katılımcı bir devletin ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda devletin rolünün değişmediğini söylemek mümkün değildir (Çevik, 1998).

### **2.7.3. Bürokratik Şartlar**

Demokrasilerde sorunların çözüme kavuşturulmasında sorumluluk ve bürokratik denetimin önemli olduğu bilinmektedir. Örgütlerin demokratik yönetişimi üretmeleri gerekmektedir (Özer, 2006). Max Weber çeşitli analiz sonuçlarına göre bürokrasi modeline "ideal tip" kavramını uygun görmüştür. İdeal tip, gerçek manada tam örneğine rastlanmayan saf anlamına gelmektedir. İdeal tip bürokrasi ise, saf ve eksiksiz olan bir unsur değil, kavramsal bir çerçeve ve kalıptır. Örgütler ideal tipe benzerlikleri kadar bürokratik olurlar (Eryılmaz, 2010: 44). Weber ideal tip bürokrasiyi beş unsurda ele almıştır (Bursalıoğlu, 2000: 20):

1. Hiyerarşik yapı
2. Görevsel uzmanlaşma
3. Tanımlanmış yetki ve sorumluluklar

4. Kestirile bilirliği sağlayan kayıtlar

5. Davranış Kuralları.

İdeal tip bürokraside memurlar bütün gücünü, buldukları pozisyon gereği işini en iyi şekilde yapmaya sarf ederler. Memuriyet bir meslektir. Memur, kendi mesleğinin uzmanlık bilgilerini, eğitim ile kazanmaktadır. Memur resmi çalışmaları dışında otoriteye çok bağlı kalmaz. İdeal tip bürokraside memur ömür boyu çalışma ve terfi etme arzusundadır. Çalışmaları denetime tabi tutulur. Bu nedenle disiplin ile çalışması gerekmektedir (Baransel, 1979).

#### **2.7.4. Yeni Liderlik Anlayışı**

Yirmi birinci yüzyılda liderlik etme ve yönetme anlayışının eskisinden farklı olacağı muhakkaktır. Çünkü şartlar örgütleri hareketli hale getirmiştir. Örgütler hızlı değişimin baskısını daha fazla hissetmeye başlamışlardır. Örgütler çalışma yapılarını hareketli çevre ile uyumlu hale getirmelidirler. Örgüt yönetimlerinin en temel özelliği, liderlik etme anlayışıyla yakından ilgilidir. Yirmi birinci yüzyılda başarılı olmak isteyen yöneticilerin, liderlik konusundaki rollerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda değişimi engellemeye çalışmak yerine değişimi kolaylaştırmak ve hızlandırmak başarılı yöneticilerin en önemli özellikleri arasında olmalıdır (Leblebici, 2008). Gelişen yönetim anlayışı örgütsel kültürün yöneticiler tarafından benimsenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Örgüt kültürü, örgütlerin ayakta kalmalarını sağlayan önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgütler örgüt içindeki değerlerin tüm paydaşlarda yerleşmesini sağlayan etkinlikler düzenleme gereği duymuşlardır (Topaloğlu ve Kara, 2011:17).

#### **2.7.5. Demokratik Sorumluluk**

Kamu yönetiminin, toplumun değerlen ihtiyaçlarına yeterli düzeyde cevap verebilir olması gerekmektedir. Her idari birim, yerel ve bölgesel otorite, olması gerektiği kadar yetkilendirilmelidir. Her idari birim yüklendiği sorumluluk ve yetki ile kullanabileceği imkanları, kamunun hizmetine sunmalıdır. Merkezi yönetim uygulamalarında, alt yönetim birimlerinde görev alan çalışanların girişimcilik becerilerinin azaldığı görülmektedir (Çoker, 1995).

Stratejik bir vizyon üretmek için, her birimin kendi hizmet alanı ile ilgili düşünce üretmesi gerekmektedir. Kamu yönetimi için stratejik plan kavramı, kamu kurum ve kuruluşlarının temel ilke ve politikaları, hedef ve öncelikleri ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri içermektedir. Stratejik yönetim ise, planların hazırlanması,

uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi gibi unsurları ele almaktadır. Kurum ve kuruluşların politikaları, ilgili tüm paydaşları kapsayacak şekilde iyi yönetim ilkeleri kapsamında oluşturulmalıdır (Başbakanlık: Genel Gerekçe, 2003:125). Bu bağlamda kamu kesimi, süreci başlatan ve kontrol eden konumundan dolayı daha fazla sorumluluk almalıdır. Kamu kesimi, diğer kesimleri dışlamaya ve kendi önceliklerini dayatmaya kalkışmamalıdır. Bu anlamda katılımı kolaylaştırmalı, yaygınlaştırmalı ve sağlıklı sonuçlar elde etmek için çaba sarf etmelidir.

Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ile ilgili anlayışların yeterli düzeyde olgunlaşmadığını söylemek mümkündür. Bir taraftan ciddi bir siyasi vizyonun oluşturulamaması, öte yandan sorunların çözümünde yeterli düzeyde sahiplenme eğiliminin olmaması yönetimin değişim ve dönüşümünü zora sokmaktadır. Günümüzde sorumlulukların merkezi yönetim birimleri, özel sektör ve sivil toplum örgütleriyle paylaşılması için iletişim ve işbirliğin güçlü olması gerekmektedir. İyi yönetim, toplumun bütünü için en iyinin ne olduğu ve ona nasıl ulaşılabileceği konusundaki anlayışı içerir (Oktay ve Pekküçüksen, 2004). Buna göre bir kamu kurumu olan eğitim örgütlerinin de yönetim bağlamında yeniden yapılanması ve yönetişimi benimsemesi gerekmektedir.

## **2.8. Türkiye’de Yönetişim**

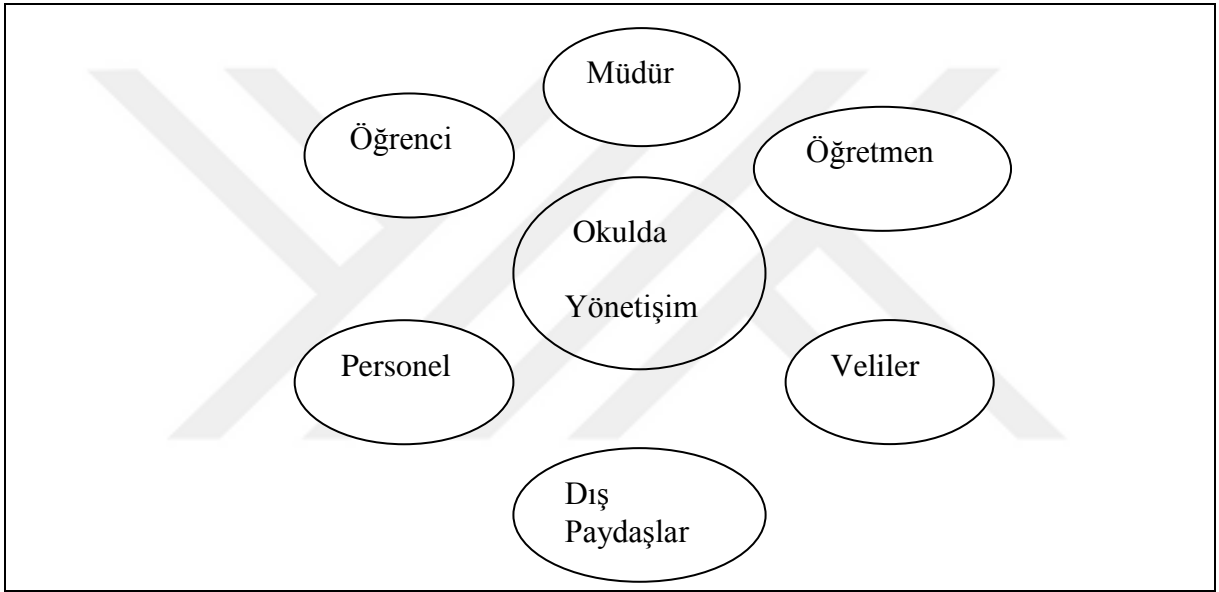
Ülkemizde 1980 sonrası serbest piyasa ekonomisine geçiş ve son aşamasına gelen özelleştirme çalışmaları ile birlikte, devletin üretim ve istihdamla ilgili sorumluluğu azalmıştır. Bu alan çoğunlukla serbest girişimcilere ve yatırımcılara bırakılmıştır. Türkiye’nin Avrupa Birliği’yle ilişkilerindeki gelişmelerin sonucunda, siyasal yönetim tarzı değişim geçirmiştir. Seçmenler, sivil toplum kuruluşları (STK) ve basın-yayın organlarının gelişmelerin etkisi altında kalarak göstermiş oldukları tepkiler yönetişimin devlet kurumlarının tümüne yerleşmesi ihtimalini güçlendirmiştir. Dünyadaki değişime paralel olarak devlet, kaynakları kullanan bir yapı olmaktan çok, kaynakların etkin kullanımını ve piyasaların işleyişini gözeten bir yapı haline gelmeye başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak devletin vatandaşlara etkin ve verimli hizmet sunabilmesi ve düzenleyici görevini yerine getirebilmesi için yönetim alanında reform yapmasını gerektirmiştir (Biçer, 2006).

Türkiye’nin, Aralık 1999 Helsinki Zirvesi’nde alınan AB adaylığı kararına dayalı olarak geliştirdiği adaylık stratejisi ve hazırladığı Yapısal Uyum Programı çerçevesinde tüm devlet kurumlarında reform çalışmaları başlatılmış ve bu yöndeki gelişmeler hızla ivme kazanmıştır. Ancak, yönetişim kavramının ülkemizde gündeme gelişi 2001 yılı yapısal uyum

programlarıyla birlikte olduğu için, henüz yeni ve üzerinde tartışılan bir konudur (Özer, 2006).

## 2.9. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim

Okul liderlerinin önem vermeleri gereken birçok etken vardır. Bunları mevzuat, öğretim programı, öğrenciler, maddi kaynaklar ve rekabet şeklinde sıralamak mümkündür. Günümüzde bir okul müdürü, çok sayıda paydaşın etkileşimine dayalı sistemler içinde çalışmalıdır. Okul yönetişimi, insan hakları değerlerinin güçlendirilmesi için tüm paydaşların karar aşamasına dahil edilmesini öngörmektedir (Backmen ve Trafford, 2007). Okuldaki tüm paydaşların okul yönetişiminde söz sahibi olduğu bir sistem Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Okulda Yönetişim (Memduhoğlu, 2010)

Şekil 2’de görüldüğü gibi eğitim örgütlerinde yönetime katılım tüm paydaşlar tarafından sağlanmaktadır. Okulda yönetişimin paydaşları müdür, öğretmen, öğrenci, veli, personel ve dış paydaşlardır. Yönetimdeki değişimler beraber yönetmeyi esas almıştır.

Günümüzde ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlar topyekun olarak ele alınmaktadır. Bu durum yönetim alanında değişim ve dönüşümleri gerektirmiştir. Bu değişim ve dönüşüm, tek elden yönetmekten çok birlikte yönetme sonucunu doğurmuştur. Bu anlamda, geleneksel yönetim anlayışının yetersiz kaldığı, buna bağlı olarak yönetimle çalışanlar arasında bir etkileşimin kurulması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda yönetişim okullarda tüm paydaşların yönetimde söz sahibi olmalarını sağlamaktadır. Buna göre yönetimden yönetişime geçmek isteyen bir okul sistemi, okula ilişkin tüm paydaşların görüş ve önerilerini hesaba katmalı ve bunu okul yönetimine yansıtmalıdır (Gündüz ve Balyer, 2013).



Eğitim sistemlerinde artık yönetişim teriminin sıklıa kullanılması gerekir. Okullar için organize olmuş birimler olarak idare terimi daha sıklı kullanılır. Ancak okullar, toplumsal ve ekonomik ortamlarda daha açık kurumlar haline geldikçe yönetişim kavramı daha çok kullanılmaya başlanacaktır. Ancak okul yönetişimi sadece okul müdürü açısından ayakta kalma anlamına gelmemelidir. Okulda yönetişimin sıklıa kullanılmaya başlanmasının altında yatan nedenleri şöyle açıklamak mümkündür (Backmen ve Trafford, 2007):

- **Etik Nedenler:** Demokratik değerler bağlamında evrensel bir uzlaşı sağlanmıştır. Bütün insanlar hakları eşit ve hür doğar. Kendi görüşlerini belirleyebilen bir insan, bu görüşlerini ifade etme hakkına sahiptir. Ancak toplumda demokratik değerleri yaymak için, günlük çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda her okulun bu amaçla belirlemesi gerektiği ilkeleri olmalıdır. Bu konu tüm kurumların paydaşları için çok önemlidir.
- **Politik Nedenler:** Demokrasi temellerinin çok sağlam olmadığı yerlerde haklar konusunda bir gerileme söz konusu olur. Ancak karar verme süreçlerinde uygulamaya dayalı tecrübelerden yararlanılması durumunda demokrasiye olan inanç kuvvetlenir. Aynı zamanda bölgesel ve ulusal düzeyde, politikaya aktif katılım oranında artış olur.
- **Hızla Değişen Toplum:** Günümüzdeki gelişmeler karşısında bilgi akışını durdurmak mümkün değildir. Değerler gruptan çok, bireye doğru bir değişim göstermektedir. Aileler, çocuklarının okuduğu okullarla ilgili bir memnuniyetsizlik yaşamaları durumunda, okul yönetimiyle iletişime geçmelidirler. Okul-aile birliğinde aktif olarak görev almalıdırlar. Bu bağlamda aktif vatandaşlığa olan ilgiyi artırmak için çocukların gelişme çağlarında olağan kararlara katılmalarını sağlamak gerekmektedir.

## 2.10. Eğitim rgtlerinde Yönetişimin Faydaları

Günümüzde birçok modern devlet yönetimin değil, yönetişimin peşindedir. Ynetişimle devlet yönetiminde temsilin, katılımın ve denetimin daha iyi olduğu kabul edilmektedir. Yönetişimde birçok konuda tüm paydaşların ortak hareket etmesi esas alınmıştır. Bu durum verimlilik, rekabet ve girişimciliğin gelişmesini sağlamak için çok önemlidir. Malkoç (2006) vatandaşların yönetilenler değil, paydaş olduklarını belirtmektedir. Yönetişimde hukuk, şeffaflık, hesap verme ve katılım gibi birçok kural ve ilkeler esas alınmıştır. Eğitim rgtlerinde yönetişimin faydalarını kısaca maddeler halinde açıklamakta yarar vardır (Backmen ve Trafford, 2007):

- **Disiplini Geliştirir:** Okulda öğrencileri ve diğer tüm personeli karar alma sürecine dahil etmek için yapılan itirazlar öncelikle disiplinle ilgili olmaktadır. Bu anlamda öğrencilerin kurallara karşı kendi başlarına sorumluluk gerektiren kararlar vermeleri oldukça zordur. Ancak, çeşitli araştırmalara bakıldığında, kendilerine güvenilen öğrencilerin daha fazla sorumluluk aldıkları görülmüştür.
- **Öğrenmeyi Geliştirir:** Öğrenmek bireyseldir. Öğrenme biçimlerinde bireysel farklılıklar vardır. Demokratik bir ortamda, öğrencilere neyi öğrenmek istedikleri konusunda daha fazla seçenek gösterilir. Öğrencinin neyi nasıl öğreneceği konusunda özgür bırakılması halinde başarı ve motivasyon büyük ölçüde artış gösterecektir.
- **Fikir Ayrılığını Azaltır:** İnsanlar uzun zaman bir arada kaldıklarında her zaman görüş birliğine varmaları mümkün olmamaktadır. Bir okulda farklılık ve birbirini anlama eksikliği problemlerin artmasına neden olabilir. Karşılıklı saygı olması durumunda okul daha güvenli bir ortama dönüşebilir.
- **Okulu Daha Rekabetçi Hale Getirir:** Okulda yönetim, birçok ülke için oldukça yeni bir kavramdır. Toplumun, kendi çocuklarının istek ve taleplerine saygı göstermesi beklenir. Öğrenciler otoriteye sorgusuz sualsiz uymak yerine araştırmacı ve sorgulayıcı olarak yetiştirilmelidir. Aileler çocuklarına saygıyla davranılmadığını hissedersen okula düşman olma ihtimalleri artar. Bu durumda çocuklarını başka bir okula gönderme arayışı içine girerler.
- **Demokrasinin Geleceğini Güvence Altına Alır:** Çocukların söylenenleri eksiksiz bir şekilde yaptıkları söylenemez. Anne, baba ve öğretmen nasıl davranırsa onlar da öyle davranırlar. Demokrasi başta hayatımızda alışkanlık haline gelmelidir. Aksi takdirde okullardaki demokrasiyi konuşmanın bir faydası olmaz. Öğrencilerin, basit şeylere karar vermesine izin vermek yeterli değildir. Okuldaki günlük yaşamları ve öğrenimlerine esas teşkil birçok konuda öğrencilere yetki verilmelidir. Böylelikle gerçek katılımcılığın sorumluluğu ortaya çıkar.

## 2.11. Okul Yönetişimi İçin Kilit Alanlar

Okul yöneticilerinin okulunun yönetim açısından ne düzeyde olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Okulun yönetim alanında ne kadar yol kat ettiğini kestirebilmeleri mümkündür. Bu anlamda ne kadar yol kat edilmesi gerektiğini belirleyen ilkeler esas alınmalıdır. Okul yönetişiminin demokratik bir yapıya sahip olup olmadığını saptamak oldukça önemlidir (Backmen ve Trafford, 2007). Bunun için dört kilit alan tanımlanabilir:

- **Liderlik ve kamu önünde hesap verebilirlik:** Günlük hayatta herhangi bir lider, aldığı her karar ve yerine getirdiği her faaliyet için açıklamada bulunmayabilir. Ancak tüm davranışları için sorgulanma ihtimali yüksektir. Kamu görevlileri, yerine getirdikleri tüm faaliyetler için hesap verebilmelidir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).
- **Değer merkezli eğitim:** Belirli değerleri bulunmayan bir toplum düşünmek mümkün değildir. Bir toplumun kendi işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlara sahip olması gerekmektedir (MEB, 2004).
- **İşbirliği ve iletişim:** Okullarda başlı başına tüm paydaşlar arasında bir iletişim etkinliğinin bulunması oldukça önemlidir. Bu yüzden, okulda işbirliğinin gerçekleşebilmesi için mevcut engellerin saptanması ve ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü paydaşların birbirlerine karşı davranışlarından, kullandıkları dilden, sahip buldukları statüden kaynaklanan iletişim engelleri bulunabilir (Bolat, 1996).
- **Öğrenci disiplini:** Okulda disiplini sağlamak eğitimciler açısından en önemli konulardan biridir. Öğrenciler, büyük oranda davranışları engellendiği ve sınırlama getirildiğini düşündükleri için disiplin kurallarına uymama eğilimi gösterir. Disiplin, sınıf yönetiminin en önemli öğelerinden biridir. Disiplin anlayışı etkin bir şekilde uygulanmazsa, başarılı bir eğitimin yapılması söz konusu olmaz (Kayabaşı ve Cemaloğlu, 2007).

## 2.12. Yönetişim Aşamaları ve Kilit Alanlar

Eğitim örgütlerinde yönetişimi dört aşamada ve her aşamanın temel özelliklerini yorumlarla örnekleyerek açıklamak mümkündür. Bütün örnekler ilk aşamada otoriter yönetimlerin özelliklerini belirtmektedir. Dördüncü aşama büyük oranda yönetişim ilkelerine uygun özellikleri göstermektedir. Eğitim örgütlerinde yönetimden yönetişime geçişi örnekleyebilecek bazı aşamalar ve bu aşamalara uygun tipik yorumlar Tablo 1'deki gibi kısaca özetlenebilir.

**Tablo 1. Okullarda Yönetişim Aşamaları ve Tipik Yorumları**

Aşamalar	Tipik Yorumlar
1.Aşama	1- Bu konuda sizin önerileriniz önemli olabilir ancak kurallar çok açık. 2- Okulun çıkarları her şeyden önce gelir. 3- Kim olduğun önemli değil, kuralları biliyorsun.
2.Aşama	1- Yeni prosedürü son personel toplantısında ayrıntılı anlatmama rağmen hoşlanılmadığını görmekteyim. 2- Demokrasi, sosyal bilgiler ve tarih derslerinde öğretilir. 3-Okulun menfaatinize çalışması için, okulu hayal kırıklığına uğratmamalısınız. 4- Neden sorumluluk içinde hareket etmiyorsunuz.
3.Aşama	1- Okul bahçesinde yenileme yapmak istiyoruz. Bu hususta önce çocukların görüşüne başvurmamız gerekir. Bu konuda uzman olan onlar. 2- Burada öğrencilerimiz için varız. 3- Çeşitliliği büyük bir şevkle teşvik ediyoruz. 4- Birinin düzeni sağlaması gerekiyor: kuralları biliyorsunuz.
4.Aşama	1- Okul, tüm paydaşların deneyim kazanabileceği bir yerdir. Yapıcı ve katılımcı bir şekilde hareket eden aktif öğrencilerin olmasını arzu ediyoruz. 2- Öğrencilerimiz okuldan mezun olduklarında, kendileri için en iyi olanı bilen bir konuma gelmelerini istiyoruz. Hayata eleştirel bir bakış açısıyla bakmaları onlar için bir kazanımdır. 3- Tüm paydaşların birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmaları okulumuzun başarısıdır. 4- Burası bizim okulumuz, okulumuzun çalışmasını sağlayan bizleriz.

**Kaynak:** (Backmen ve Trafford, 2007:15).

Tablo 1’de gösterildiği gibi dört aşamanın olduğunu görmekteyiz. Yönetimden yönetişime geçişi açıklayan bu aşamalardan birinci ve ikinci aşamaların daha çok yönetimin özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Bununla birlikte üçüncü ve dördüncü aşamaların ise gittikçe yönetişim özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Aşağıda okul yönetişiminin kilit alanları bu aşamalar dikkate alınarak açıklanacaktır.

### 2.12.1. Liderlik ve Kamu Önünde Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, kamu hizmetinin niteliği ile ilgilidir. Kamu yöneticileri, toplumsal sorumluluk anlayışı ile kamu iş ve işlemlerini yürütmektedirler. Kamu hizmetlerinin niteliği ve özel hizmetlerden farklı yönleri, kamuda hesap verebilirliğinin önemini arttırmaktadır. Kamu hizmeti, kamu için ya doğrudan ya da kamu kurumlarının denetimi altında özel kişilerce sunulan mal ve hizmetlerden meydana gelmektedir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

Eğitim örgütlerinin ve okulların liderleri olan müdürler, yönetişim ilkelerini benimsemeli ve bu ilkeleri uygulamak için çaba sarf etmelidir. Bu bağlamda liderlik ve kamu önünde hesap verebilirlik kilit alanında yönetişim aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

- 1. Aşama:** Geleneksel hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde değerlendirilen öğrenci başarısı oldukça önemlidir. Bütüncül hesap verebilirlikte tüm paydaşların aldıkları kararlarda şeffaf olması ve toplumla paylaşmaları gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bütüncül hesap verebilirlik, tüm paydaşları kapsar. Bu açıdan eğitimde hesap

verebilirlik, çok fazla şeyi ifade etmektedir. Hesap verebilirliği oluşturan temel unsurlar sorumluluk, cevap verebilirlik ve şeffaflık olarak kabul edilmektedir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Okul müdürü, üst makamlara karşı sorumlu tutulan, devletin temsilcisi olarak görülen ve konumu nedeniyle saygı duyulan bir kişidir. Bu aşamada yetki paylaşımından söz etmek çok mümkün görünmemektedir. Özellikle karar verilmeden önce öğrenciler veya personel ile görüş alışverişinde bulunulmaz. Müdür, okulda karar alınırken tam sorumluluk alır. Okul daima müdür tarafından temsil edilir. Bu aşama ile ilgili bazı yorumlar şöyledir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Lider benim.
- Okul müdürü her zaman en iyisini bilir.
- Bu konuda sizin önerileriniz önemli olabilir ancak kurallar çok açık.

Okul yöneticisini değiştirmeye zorlayan faktörlerden biri eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler olarak kabul edilmektedir. Günümüzde okullar geleneksel yönetim yapısı ile yönetilmekten vazgeçmelidir. Dünyadaki gelişmelere bakıldığında tüm paydaşların rolleri arasında şu şekilde bir ilişki kurulabilir. Toplum son yıllarda bilgi toplumu olarak tanımlanmaktadır. Bilgi toplumu bilgiyi işleyen ve yöneten bir okul modeli öngörmektedir. Bu bağlamda sürekli öğrenen bir yönetici davranışının olması sağlanmalıdır. Geleneksel okul modeline göre, okul yöneticisi koruyucu bir tutum sergilerken çağdaş okul modeline göre okul yapısını değiştirmeye çalışır (Çelik, 2002).

**2. Aşama:** Okul yöneticisi yetiştirme programları yapılırken, okul mevzuatı ve personel yönetimi gibi konuların yanında eğitimsel liderlik, öğrenen örgüt ve takım çalışması gibi yeni bilgilere yer verilmesi gerekmektedir. Teorik bilgi, okula uyarlanmalı ve sınıftaki eğitim kalitesini artırıcı nitelikte olmalıdır (Çelik, 2002). Bu aşamada genel yönetmeliklerin etki gücünün azaltılması hedeflenmektedir. Müdür, paydaşlarla iyi ilişkilerin yararını kavrar fakat sorumluluk paylaşımında hala tereddüt eder. Bununla ilgili bazı yorumlar şöyledir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Yeni prosedürü son personel toplantısında ayrıntılı anlatmama rağmen hoşlanılmadığını görmekteyim.
- Bu konu üzerinde anlayamadık. Ben yeterince konuyu açıklayamadım.

**3. Aşama:** Eğitim kurumlarında belirginleşen değişim, paydaşların yönetim ve eğitim rollerinde meydana getirecekleri değişimlerle mümkün olur. Bu bağlamda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticiliği alanında kaliteli ve yüksek değişim hızına ulaşabilmesi gerekli görülmektedir (Açıkalın, 1995). Günümüzde hesap verebilir

eğitim ortamlarının oluşturulmasında ve yaşatılmasında aktif rol oynayacak olan yöneticilere ihtiyaç vardır. Artık günümüzde okullarda mevcudu koruyan kişiler olmalarının yeterli olmayacağı açık seçik olarak bilinmektedir. Bu aşamada okul yöneticileri, temelde yönetmelikler değil, amaçlar üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Önemli kararlar alınırken tüm paydaşlara danışılır. Kararlar, büyük ölçüde görüş birliğine varılarak alınır. Yöneticiler ve personel, öğrencilerin fikirlerinin dikkate alındığını gösterirler. Bu bağlamda öğrencilere yetki ve sorumluluk verilmelidir. Aynı zamanda okul müdürü öğrenci ve personelin eline gereğinden çok yetki verilmemesi hususuna da dikkat eder. Çeşitlilik ve iletişim kabul edilen olgulardır. Bazı yorumlar şöyle olabilir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Okul bahçesinde yenileme yapmak istiyoruz. Bu hususta önce çocukların görüşüne başvurmamız gerekir. Bu konuda uzman olan onlar.
  - Bir sonraki toplantımızda kararlar alırken çocukların görüşlerini de almayı unutmayın.
- 4. Aşama:** Okul yöneticisinin asıl amacı öğrencilere uygun öğrenme alanları oluşturmaktır. Öğretmenlerin dersine iştirak etme, okulun çeşitli bölümlerinde dolaşma ve okulun tüm işlemlerinde aktif rol alma yöneticinin en önemli görevleri arasındadır. Etkili okulda okul müdürü bir koordinatör görevini üstlenmektedir (Balcı, 1993). Bu aşamada yapılması gerekenler arasında karşılıklı saygı, haklar ve sorumluluklar ve güven gibi değerleri benimsemektir. Güvensizlik eğitim sistemlerimiz içerisinde önemli sorunlarından biri olmuştur. Okul müdürleri sadece okullarında değil, toplum içerisinde de önemli faktör olarak yer almaktadırlar. Yöneticilerin yetkileri, mevkiye değil mesleki ve kişisel yeterliliklere dayanır. Okulun yönetişimine aktif olarak katılmak öğrenciler ve personel için çok önemlidir. Okul müdürleri çeşitliliği önemser ve bunu teşvik eder. Bu bağlamda bazı yorumlar şöyle olabilir (Backmen ve Trafford, 2007):
- Okul, tüm paydaşların deneyim kazanabileceği bir yerdir. Yapıcı ve katılımcı bir şekilde hareket eden aktif öğrencilerin olmasını arzu ediyoruz.
  - Öğrenciler için öğretim yöntemleri belirlenirken bireysel farklılıklarını dikkate almak gerekiyor.

### **2.12.2. Değer Merkezli Eğitim**

Yeni değerler, okulun çevresi ile ilişkisinde bazı değerlişlikleri ortaya çıkarmıştır. Okullarda geleneksel ilişki okul ve veli arasında kurulmaktadır. Ancak, okulun işleyişi okul-öğrenci ekseninde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu durum öğrenci için, öğrenme ihtiyaçlarının

karşılanmasını sağlayan eğitim uygulamalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda tüm paydaşların okuldaki rolleri daha esnek tanımlanmıştır (Özden, 1999). Değer merkezli eğitim alanında yönetim aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

**1. Aşama:** Okul yaşamını, okulda paydaşlar tarafından paylaşılan değerler şekillendirir. Okulun verdiği hizmetin niteliği sonucu oluşturur ve ürünlerin özelliklerini belirler. Okulların ilke ve değerleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık, çevresel faktörlerden ve okul paydaşlarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Ertürk, 1982). Birinci aşamada okuma ve yazma gibi bilgi ve becerilerin aktarılması okulun birinci görevidir. Değerleri ve bilgiye ilişkin görüşleri aktarmanın iyi bir yolu da öğretim programı dışında kalan etkinliklere yer vermektir. Ancak ulusal öğretim programının dışına çok az çıkılır. Okul, öğretimden çok öğrenmeyi ön planda tutar. Öğrenciler kendi öğrenme yöntemlerini seçebilecek düzeyde görülmezler. Öğrencilerin homojenliği nispetinde eğitimin kolay olduğu kabul edilir. Bu eksende yorumlardan bazıları şöyle olabilir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Çocuklar doğru yetiştirilmiyor. Hiç saygı göstermiyorlar.
- Kültürel mirasımızı korumak zorundayız.

**2. Aşama:** Homojen toplum dinsel ya da etnik temellere dayandırılır. Böyle bir toplum ister istemez ayrılmaya doğru değişecektir. Böyle bir durumda ise söz konusu toplumu oluşturan farklı unsurlar bir araya getirme, uzlaştırma yerine ayrıştırma ve parçalama, işlevini görecektir (Günay, 2010). Öğrencilerin, gerçek hayattan örnekler ile karşılaşma ihtimalleri yüksektir. Kültürel farklılıkların ortadan kaldırılması yaygın hale gelmiştir. Bu aşamada herkesi kucaklamaktan çok, çoğunluğa uyum etkilidir. Fiziksel engellere ve bazı öğrenme özürlerine dikkat edilir. Kültürel ve toplumsal çeşitlilik olabildiğince göz ardı edilir. Yorumlardan bazıları şöyle olabilir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Öğrenciler, hak talebinde bulunmadan önce, sorumluluk almalıdırlar.
- Demokrasi sadece sosyal bilgiler ve tarih derslerinde öğretilir.

**3. Aşama:** Değer, bir toplumun üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru oldukları kabul edilen ortak duygu ve düşünceleri anlatır (Kızılcıçelik, 1994). Değerler, davranışlar için kaynak oluşturur. Aynı zamanda, insanların önemli gördükleri bazı konuları tanımlamak suretiyle istenen duruma getirir (Erdem, 2003:56). Değerler kümesi, öncelikleri belirleyen bir sistem etrafında yoğunlaşır. Bu bağlamda değerlerin değişime açık yapılar oldukları söylenebilir. Bilhassa zamanla ortaya çıkan ihtiyaçları

karşlamak için değerlerde bazı değişiklikler olabilir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000). Özden (1999), eğitimin amacında zaman zaman toplumsal inanç ve değer değişmesinin olabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda değerlerin davranışlardan etkilendiklerini söylemek mümkündür.

Bu aşamaya gelmiş bir okuldaki tüm paydaşlar için, insan hakları değerleri, birçok alanda rehber olabilmektedir. Öğretmenler ve okul, öğretim programına bağlı kalmaktan kısmen de olsa kurtulurlar. Okulda yapılan planlar çerçevesinde öğrencilerin ihtiyaçları belirlenir. Paydaşlar açısından haklar ve sorumluluklar birbirinden kopuk değildir. Okuldaki tüm paydaşların sahip olduğu değerler önemli görülür. Bu açıdan bakıldığında bazı yapılan bazı yorumlar şöyle olabilir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Velilerin bize güvenip çocuklarının eğitimi için verdikleri görev nedeniyle mutluluk duyuyoruz.
  - Burada öğrencilerimiz için varız.
  - Kendini sürekli geliştiren öğrencilerimiz birçok alanda diğer öğrencilerden daha iyi hazırlanmış olacak.
- 4. Aşama:** Eğitim sisteminden ve eğitim örgütlerinden beklenen, değişen bir dünyada eleştirel düşünebilen, sorumluluk almaktan çekinmeyen, sosyal sorunlara duyarlı ve demokratik değerlere sahip bireyler yetiştirmektir. Okul, değerlerin tüm personel tarafından yaşandığı ve yaşatıldığı bir eğitim yuvası olarak kabul edilmektedir. Okuldaki paydaşlar, etkileşim ve diyaloga bağlı olarak geleceklerini beraber kurma gayreti içinde olurlar. Eğitim ve okul yönetimiyle ilgili tartışmalarda, birçok konuda okulla ilgili bütün paydaşların katılımını sağlayan bir yönetim anlayışının benimsenmeye başlandığı görülmektedir (Şişman, 2006). Demokrasi ve insan hakları ile ilgili değerlerin eğitim hayatının tamamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda öğrenciler kendi çalışmalarını da değerlendirirler. Okuldan tüm paydaşların değerlerine sahip çıkması ve olumsuzluklardan ders çıkarması beklenir. İleriye yönelik genel görünüm iyimserdir. Bu aşama ile ilgili yapılan bazı yorumlar şöyledir (Backmen ve Trafford, 2007):
- Öğrenciler okuldan ayrıldığında, hem kendileri için hem de çevrelerindeki için hangi değerlerin daha iyi olduğunu bilirler.
  - Öğrenciler geliyor ancak yine de öğrenecekleri çok şey var.



### 2.12.3. İşbirliği ve İletişim

Okulun demokratik öğrencileri eğitebilmesi için işbirliği ve iletişim ile ilgili ilkelere çokça yer vermesi gerekir. Demokrasinin işlenmesi iletişimin olması ile yakından ilgilidir. Okuldaki tüm paydaşların işbirliği becerilerine sahip olması oldukça önemlidir. Öğrencilerin demokrasiyi esas alan bir okulda aktif ve işbirliği içinde olmaları beklenmektedir. Okul paydaşları arasında iletişimin kurulması için tüm tarafların işbirliği içinde olması kaçınılmazdır. Bir okulda işbirliği ve iletişimin en önemli amacı öğrenim sürecinde öğrenciyi merkeze almak ve öğrencinin başarısını artırmaktır (Mehmeti, 2012). Yönetişimin en önemli ilkelerinden biri olan katılımın okullarda etkili olması için tüm paydaşların işbirliği ve iletişim içinde olması gerekir. Bu bağlamda işbirliği ve iletişim kilit alanında yönetim uygulamalarını daha iyi anlayabilmek için bazı aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**1. Aşama:** Demokratik eğitim, eğitim-öğretimde ve öğretmen-öğrenci ilişkilerinde, iletişim ve işbirliğine önem veren aynı zamanda demokratik ilkeleri esas alan bir eğitimidir. Demokratik eğitimin hedefi, bağımsız, sorgulayıcı ve çözüm üreten bireyler yetiştirmektir (TDV, 1992). Demokratik olmayan bir okulda, öğrenci başarılarının artması önemli bir hedef ve amaç olarak görülmeyebilir. Böyle bir durumda okul, güven veren ve çalışkan olduğu öngörülen çocukları bünyesine almaya çalışır. Böyle bir çaba ise, okulun demokrasi ve çeşitlilik bağlamında gerilemesine yol açar. Bu aşamada okulun menfaatleri tüm paydaşların menfaatinden önce gelir. Bazı yorumlar şöyledir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Okulumuzun menfaatleri paydaşların ihtiyaçlarından önce gelir.
- Öğrenciler, okulun kuralları ve isteklerine uygun davranmalı.
- Personelin ve diğer paydaşların okulun işlerine karışmasına gerek yok.

**2. Aşama:** İletişim ve işbirliği öğrencilerin çalışmalarına olumlu yönde etki eder. Tüm paydaşları destekleyen işbirliği ve iletişim, okulun başarıda ilerlemesini sağlar. Öğrencilere, öğrendiklerini yaşamları boyunca uygulama olanağı sağlar ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur (Mehmeti, 2012). Bu aşamada toplumda rollerin yerine getirilmesi için uygun koşullar oluşur. Bu bağlamda çevre okulun birçok imkanından yararlanma fırsatı elde eder. Veliler ve aileler ile iletişim ve işbirliği çok önemlidir. Okul yöneticileri tüm paydaşları çeşitli konularda bilgilendirmekten geri durmaz fakat onlardan dönüt beklentisi içine de girmez. Yapılan bazı yorumlar şöyle olabilir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Okul öğrencilerin menfaatine iş yapar, onlar okulu hayal kırıklığına uğratmamalı.

- Okulun menfaati için ticari sponsorluklar memnuniyetle karşılanır.
- 3. Aşama:** Anne-baba çocuğun ilk öğretmenleri olarak kabul edilir. Bu bakımdan okul aile ile her zaman işbirliği ve iletişim halinde olmalıdır. Aile bireylerini bilgilendirme okul müdürü ve öğretmenlerin görevidir. Ailenin okul hakkında olumlu düşüncelerinin olması öğrencinin motivasyonunu artırır. Aile bireyleri de okulun birer paydaşı olduklarını hissetmelidirler. Okulda diğer tüm işlemler gibi aile bireyleriyle yapılacak tüm işlemler planlanmalıdır (Buleshkaj ve Lynn, 2012). Bu aşamada, toplum okulun birçok faaliyetine dahil edilir. Eğitim-öğretim hizmetleri hakkında velilere bilgi verilir. Velilerin düşünceleri çok kabul görmese de önemsenir. Bu anlamda okula gelip, deneyim ve bilgilerini öğrencilerle paylaşmak üzere veliler okula davet edilir. Ayrıca okuldaki tüm paydaşlar için iyi uygulamalar paylaşılır. Çeşitli yorumlardan bazıları şunlardır (Backmen ve Trafford, 2007):
- Okula veliler de dâhil olmak üzere çok sayıda ziyaretçi davet edilmektedir.
  - Çeşitlilik büyük bir şevkle teşvik edilmektedir.
  - Öğrencilerden başarılarını artırmaları ve bunu başardıklarında mutlu olmaları beklenmektedir.
- 4. Aşama:** Eğitim hedefleri belirlenirken öğrenci tek başına düşünmek doğru değildir. Çocuk ailesi ile bir bütündür. Eğitimde başarı amaçlanıyorsa okul-aile işbirliğine önem verilmelidir. Çünkü çocuğun gelişiminde kendisi dışında birçok etken rol oynamaktadır. Bu bağlamda okul aile arasında etkili bir iletişim ve işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Ailelerin okullarda uygulanan programlar ve etkinliklere katılımları aile, öğretmen ve çocuklar açısından son derece önemlidir (Atabey ve Tezel Şahin, 2011). Bu aşamada büyük ölçüde işbirliği ve iletişim gibi değerler ön planda tutulmaktadır. Okulu ziyaret edenler, herkesin yararına olacak şekilde birlikte faaliyetlere katılırlar. Okulda üstün başarının olması için öğrencilere güven duyulur. Okul, kendisinin öğrenciler için var olduğunun ve onlar için çalıştığının farkındadır. Yapılan bazı yorumlar şöyledir (Backmen ve Trafford, 2007):
- Tüm paydaşlar okulun birer parçasıdır.
  - Okuldaki tüm paydaşlar birlikte çalışıyor.
  - Öğrencilerimiz sınavlarda istenilen başarıyı elde etmektedirler.

#### 2.12.4. Öğrenci Disiplini

Öğretmenlerin sınıf yönetiminde etkin olmaları gerekmektedir. Öğretmenler sınıf içinde öğrencilere karşı sakin fakat güçlü olmalıdır. Bütün öğrencilerden bireysel

farklılıklarına göre başarı beklenmelidir. Buna göre öğrencilerden uygun sınıf kurallarını birlikte belirleme ve izleme davranışı beklenmelidir. Ayrıca ceza öğrencilerin istenmeyen davranıştan kaçınmasını sağlamalıdır (Kıran, 2005).

Okul müdürünün görevlerinden biri disiplini sağlayarak öğrenci başarısını artırmak olmalıdır. Okul müdürü yasalar çerçevesinde, eğitim uygulamaları bağlamında okulu amaçlarına ulaştırmak için yetkilerini kullanmak mecburiyetindedir. Bu yetkiler arasında eğitim-öğretim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dışı paydaşlarla iletişim halinde olmak ve yapılan çalışmaları değerlendirmek gibi bazı faaliyetler yer almaktadır (Kaya, 1993:134). Disiplin, okul ve öğretmenler için en önemli konulardan birisidir. Öğrencilere söz hakkı verilmesi durumunda öğrencilerin disiplin bağlamında kontrol edilmelerinin çok zor olacağı sanılmaktadır. Bu bağlamda öğrenci disiplini kilit alanında bazı aşamalar şöyle açıklanabilir:

- 1. Aşama:** Okulda disiplin konusunda alınan kararlara öğrenciler katılmazlar. Sınıf içi kurallar öğrencilerle birlikte belirlenmez. Öğretmen, sınıfta bir yandan katı kurallar koyarak düzeni sağlarken, diğer yandan problemlili öğrencilerle uğraşır. Öğretmenin bu durumdaki tutumu suçlama, azarlama ya da cezalandırma şeklindedir. Bu durum öğrencinin okuldan soğumasına yol açmaktadır. Böyle bir ortamda yetişen bir öğrencinin belirli bir süre sonra hoşgörü, aktiflik ve işlevsellik gibi özelliklerden tamamen uzaklaştığı görülecektir (Aydın, 1998).
- 2. Aşama:** Bu aşamada öğrencilerden sorumluluk almaları beklenir. Ancak öğrenciler bu görevi üstlenmekten genellikle kaçarlar. Bireysel farklılıklara karşı hoşgörülü davranılmalıdır. Marshall (2005) öğretmenlerin öğrencilerin disiplinle ilgili rolüne dikkati çekerek, öğrencilerin sorumluluktan kaçmamaları gerektiğini ifade etmektedir. Öğretmenlerin sürekli olarak öğrencilerin davranışlarını kontrol etmeye çalışması çocuklar üzerinde etkili olmamaktadır. Bu disiplin uygulamaları sıkıyönetimci ve saldırgan olma eğilimindedir. Öğrencilerin sorumluluk almaları için sınıf kurallarını belirlemek, öğrenme etkinliklerini seçmek ve diğer öğrencilerin davranışlarını değerlendirmek gibi birçok etkinlikte aktif olarak görev alması gerekmektedir (Yurtal ve Yontar, 2006).
- 3. Aşama:** Eğitimin en önemli amaçlarından biri öğrencilerin toplum içinde uyumlu olmalarını ve sosyalleşmelerini sağlamaktır. Öğrencinin içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi için toplumsal kurallara uyması gerekir (Çağdaş ve Sezer, 2002). Öğretmenin kişiliği ve sınıfı yönetme becerisi, disiplin olaylarının oluşma oranını büyük ölçüde etkilemektedir (Başaran, 1992). Bu bağlamda üst sınıflarda

gençlik heyecanı ile birlikte düzene uyum sorunları artar. Öğrenciler, yetişkinleri dinlememeye başlarlar. Özellikle hassas dönemlerde bulunan çocuklara karşı öğretmenlerin dikkatli davranmaları gerekir (Başar, 1999). Bu aşamada kuralları okul belirlese de tartışma ve müzakereye gereğinden fazla yer verildiği görüşü hâkimdir. Öğrenciler bu duruma seerek katılır ve uzlaşma sağlanır. Kıdemli öğrenciler daha küçük çocuklara daha iyi bir şekilde yol gösterirler. Bu anlamda yapılan bazı yorumlar şöyledir (Backmen ve Trafford, 2007):

- Çeşitli konularda sınırlı da olsa öğrencilerin fikri alınır.
- Düzenin sağlanması gerekiyor. Bu durumda kurallara uyulması gerekir.
- Çeşitli konularda herkesin söz hakkı olmalı.

**4. Aşama:** Sınıfın iyi yönetilmesinin en geçerli yolu disiplin kurallarının uygulanmasından geçmektedir. Kurallar, ilişkilerin etkili ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde kullanılır (Erdoğan, 2005). Ancak öğrencilerin dışlandığı ortamlarda kuralların etkili olması zordur. Bu nedenle sınıf kuralları belirlenirken öğretmen ve öğrenciler birlikte hareket etmelidir (Aydın, 1998). Kurallar doğru olarak belirlenirse, öğretmen yansız olur ödül ve cezayı kurallara uyma düzeyine göre verir. Kuralların esnekliği göz ardı edilirse sınıf iklimi bozulabilir (Başar, 2006). Öğretmen ve öğrencilerin kuralları birlikte oluşturmaları halinde, doğabilecek sorunlara veya belirsizliklere karşı önceden tedbir alınmış olur (Aydın, 1998). Karşılıklı saygı olduğu sürece öğretmenler ve öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar ortadan kalkar. Yapılan yorumlardan bazıları şunlardır (Backmen ve Trafford, 2007):

- Hepimiz okulumuzun geleceğinde söz sahibiyiz.
- Okul herkese açıktır. Herkes okulun tüm imkanlarından yararlanmalı.

### **2.13. Toplam Kalite Yönetimi**

Yönetim alanındaki gelişmeler öncelikle kamu reformu adı altında kamu yönetimi alanında kendini göstermiştir. Bu amaçla çeşitli yaklaşımlar üzerinde durulmaya başlanmıştır. Toplam kalite yönetimi bu yaklaşımlar arasında en fazla öne çıkanlardan birisidir. Günümüzde artık, örgüte ya da örgüt içindeki insana öncelik veren klasik yönetim anlayışları yerini örgüt dışındaki insanların da önem kazandığı yönetim anlayışlarına bırakmıştır.

Toplam kalite yönetimi (TKY) olarak tanımlanan bu yönetim anlayışında örgütte çalışanlar ve hizmetten faydalananlar merkez kabul edilir. Her şey insan için anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Üretim ve hizmetin kalitesinden tüm paydaşlar sorumludur. Kamu yönetiminde TKY uygulanabilir. TKY’de en önemli unsurlardan olan erişilebilirlik, doğruluk,

profesyonellik, güvenilirlik, süreklilik ve esneklik devletin vatandaşına sunacağı hizmetlerin kalitesini belirlemektedir. Bu bağlamda TKY'nin yönetim kapsamına girdiğini söylemek mümkündür. Türkiye'de eğitimde TKY, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ilk ve orta dereceli okullarda uygulanmaktadır. Yükseköğretim söz konusu olduğunda, birçok üniversite öğrencisine ve kamuya en iyi şekilde hizmet verebilmek için, TKY'nin alt yapısını hazırlamakta, bir kısmında ise uygulamalar başlamış bulunmaktadır (Biçer, 2006).

#### **2.14. Yönetişimin Kapsamı ve Sınırları**

Yönetişim kavramı, hiyerarşilerin olmadığı bir yönetim şeklini kapsamaktadır. Bu modelde paydaşların tek taraflı yönlendirilmelerinden çok bir etkileşim ve işbirliği süreci mevcuttur. Ayrıca bu modelde hükümet birimleri ve görevliler ile birlikte hükümet dışı kuruluşlar, özel ve gönüllü kuruluşlar, bilim insanları, uzmanlar ve yurttaşların katılımı söz konusudur. Ancak bu yaklaşıma yöneltilen eleştirilerin sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. İlk olarak, yönetimde hükümetin rolünü azaltıp, hükümet dışı kişi ve kuruluşların katılımını sağladığı ileri sürülmektedir. Ancak bu niteliği ile hükümet etmede belirli zaafaların ortaya çıktığı kabul edilir. Genellikle üstlerin söz sahibi olmalarından geniş kesimlerin katılımına doğru bir anlayış hâkim olmaya başlamıştır. Bu bağlamda yönetimin kararlardan ve uygulamalardan, kimin sorumlu tutulduğu, kimlerden hesap sorulabileceği konuları açıkta kalmaktadır. Yönetişim modeliyle kamuya olan ilgi, sektörler bazında değişmekte olup genel ve ortak menfaat düşüncesi arka plana itilmektedir. Ayrıca bu modelin vatandaşlar arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklara nasıl tepki vereceği tartışma konusudur (Yüksel, 2001).

Yönetişim yaklaşımı katılımcı ama aynı zamanda demokratik olmayan bir model olarak da ele alınmaktadır. Bu görüşe göre yönetim, devlet mekanizmalarında çeşitli unsurların yer alması ile katılımcılığı temsil etmektedir. Sivil toplum kuruluşları ise sermaye tabanlı kurumlar olarak değerlendirilmektedir. Yönetişim sermayeye çok önem veren bir model olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda sermayenin toplumu tam manasıyla temsil edemediği görüşü yönetime yöneltilen eleştiriler arasında yer almaktadır. Ulus devlete yönelik kaygılar yönetim ile ilgili bir başka eleştiri konusu olmuştur. Çünkü ulus devlet küresel kurumlarla bütünleşirken, siyasal iktidarın dağıtılmasıyla yerele doğru küçülmektedir. Yönetime göre devletin aşırı güçlü olması, özgürlükleri kısıtlamakta, ekonomiyi daraltmaktadır. Buna göre bireysel tercihleri göz ardı eden devletçi anlayışın terkedilmesi ve yerini serbest piyasa kurallarına göre işleyen topluma devretmesi gerekmektedir (Güler, 2003b).

Yönetişimi yalnızca küresel sermayenin dolaşımını sağlayan bir araç olarak görmemek gerekir. Yani ulusal ve uluslararası imkânları bir araya getiren ve daha sağlıklı bir toplumsal ve siyasal ortam sunan bir araç olarak görmek daha doğrudur. Buna göre, yönetişimin ulusal çıkarlara zarar vermeden uygulanmasını sağlamak oldukça önemlidir (Çukurçayır, 2003).

Devletin katılımcı yönetim bağlamında yönetişimi ne kadar benimsediği tam anlamıyla anlaşılmamıştır. Kamu hizmetlerinin sunulması aşamasında toplumsal katılımın çok olması ile birlikte hizmetlerin sunulmasında başarısızlık durumunda kime hesap sorulacağı netlik kazanmamıştır. Böylece yönetişimin yeni bir yaklaşım olmaktan çok yeni kamu yönetimi anlayışının doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı tartışılmaya başlanmıştır. Başka bir deyişle hesap verebilirlik, saydamlık gibi ilkelerin daha ileriki aşamalarda uygulanmaya başlanacağı tahmin edilir olmuştur. Buna bağlı olarak yönetişimin farklı bir yaklaşım olduğu dile getirilmeye başlanmıştır. Beklentilere bakıldığında katılım ve işbirliğinin önemsendiği bir yönetim şeklinin istenildiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda devletin yönetim yaklaşımını benimseyen bir yapıya dönüştüğü tam olarak kabul edilmemektedir (Sarpkaya, 2013).

### 3. BÖLÜM

#### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

##### 3.1. Araştırmanın Modeli

Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, betimsel-ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel araştırmalarda, araştırmaya katılan grubun belirli özelliklerini tespit etmek için verilerin toplanması amaçlanır. Bu tür araştırmalar, herhangi bir olay veya olguyu olduğu gibi betimleyen ve geniş gruplar üzerinde gerçekleştirilebilen araştırmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Araştırma, aynı zamanda özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini, katılımcıların yönetim algıları, cinsiyetleri, görevleri, kıdemleri, yaşları, okulun yönetim stili ve okul türüne göre incelendiğinden ilişkisel niteliği olan bir çalışmadır.

##### 3.2 Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Karaköprü, Haliliye ve Eyyübiye) bulunan MEB'e bağlı özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan resmi bilgilere göre, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı bahar yarıyılı itibariyle Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Karaköprü, Haliliye ve Eyyübiye) bulunan resmi ve özel okul sayıları, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmen ve yönetici sayıları Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** *Araştırmanın Evrenine İlişkin Bilgiler*

İlçe	Okul Türü	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Yönetici Sayısı	Toplam Öğretmen ve Yönetici Sayısı
Eyyübiye	Özel	-	-	-	-
	Devlet	231	3.524	263	3.787
Haliliye	Özel	12	245	18	263
	Devlet	198	4.250	311	4.561
Karaköprü	Özel	21	394	31	425
	Devlet	128	1.685	147	1.832
<b>Toplam</b>		<b>590</b>	<b>10.098</b>	<b>770</b>	<b>10.868</b>

Tablo 2’de görüldüğü gibi 10,098’i öğretmen, 770’i yönetici olan ve toplamda 10,868 kişiden oluşan bu evrenin % 5 tolere edilebilir hata payı ile en az 370 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile temsil edilebileceği ileri sürülmüştür (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012).

### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma, evrenden seçilen ve evreni temsil eden bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada basit seçkisiz örnekleme tekniğiyle ulaşılabilen okullar seçilmiştir. Ayrıca üç ilçede (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) ulaşılabilen okullarda anket dağıtılırken hangi okul kademesinden kaç okula dağıtılacağı önceden belirlenmemiştir. Anketler her okul kademesine ulaştırılmak üzere rastgele dağıtılmıştır. Okullara ulaştırılan anketlerin kaç öğretmen ve yöneticiye dağıtılacağı da önceden belirlenmemiş olup ulaşılabilen öğretmen ve yöneticilere dağıtılmıştır. Araştırma kapsamında anket dağıtılan okul sayıları ve dağıtılan anketler ile ilgili bilgiler Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler**

İlçe	Okul Kademesi	Anket dağıtılan okul sayısı	Dağıtılan anket sayısı	Dönen anket sayısı	Anketlerin dönüş oranı (%)
Eyyübiye	İlkokul	7	80	74	92.5
	Ortaokul	7	70	63	90
	Lise	4	60	54	90
	<b>Toplam</b>	<b>18</b>	<b>210</b>	<b>191</b>	<b>90.9</b>
Haliliye	İlkokul	4	60	55	91.6
	Ortaokul	3	40	37	92.5
	Lise	5	80	76	95
	<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>180</b>	<b>168</b>	<b>93.3</b>
Karaköprü	İlkokul	4	50	47	94
	Ortaokul	4	50	45	90
	Lise	5	60	52	86.6
	<b>Toplam</b>	<b>13</b>	<b>160</b>	<b>144</b>	<b>90</b>
<b>Toplam</b>		<b>43</b>	<b>550</b>	<b>503</b>	<b>91.4</b>

Tablo 3’te görüldüğü gibi dağıtılan toplam 550 adet anketten 503’ü (% 91.4) geri dönmüştür. Geri dönen anketler eksik ve hatalı doldurulmadığından tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Eyyübiye ilçesinde 18 okulda toplam 210 anket, Haliliye ilçesinde 12 okulda toplam 180 anket ve Karaköprü ilçesinde 13 okulda toplam 160 anket olmak üzere toplamda 43 okulda 550 anket uygulanmıştır. Tablo 4’e bakıldığında Eyyübiye ilçesinde dağıtılan 210 anketten 191’i, Haliliye ilçesinde dağıtılan 180 anketten 168’i ve Karaköprü ilçesinde dağıtılan 160 anketten 144’ü geri dönmüş olup geri dönen anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.4. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Özel ve devlet okullarında uygulanan ölçek katılımcıların araştırmaya ilişkin görüşlerini tespit ettiği gibi kişisel bilgileri hakkında da sonuç elde etmiştir.



Buna göre katılımcılara ait kişisel bilgiler Tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler**

Kişisel Bilgiler	Değişkenler	N	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	205	40.8
	Erkek	298	59.2
Yaş	30 ve altı	223	44.3
	31-40 yaş arası	230	45.7
	41-50 yaş arası	34	6.8
	51 ve üzeri	16	3.2
Medeni Durum	Evli	346	68.8
	Bekâr	157	31.2
Görev yapılan okul kademesi	İlkokul	181	36.0
	Ortaokul	137	27.2
	Lise	185	36.8
Görev Yapılan Lise Türü	0 (ilk-ortaokul)	318	63.2
	Fen Lisesi	22	4.6
	Sosyal Bilimler Lisesi	0	0
	Anadolu Öğretmen Lisesi	13	2.6
	Anadolu Lisesi	57	11.3
	Genel Lise	4	0.8
	Meslek Lisesi	66	13.1
	Diğer Liseler	22	4.4
	Okuldaki öğretmen sayısı	1-20	74
21-40		227	45.1
41-60		93	18.5
61 ve üzeri		109	21.7
Okul türü	Devlet	369	73.4
	Özel	134	26.6
Branş	Anaokulu Öğretmeni	22	4.4
	Sınıf Öğretmeni	161	32.0
	Branş Öğretmeni	320	63.6
Branşınızın ilgili olduğu alan	0 (Branş dışı)	183	36.4
	Fen Bilimleri	66	13.1
	Sosyal Bilimler	69	13.7
	Türkçe ve Matematik	101	20.1
	Yabancı dil	46	9.1
	Özel Yetenek	38	7.6
Görev	Okul Yöneticisi	39	7.8
	Öğretmen	464	92.2
Yöneticilikte kaçınıcı yılınız?	0 (Öğretmen)	464	92.2
	0-5 yıl	14	3.0
	6-10 yıl	16	3.2
	11-19 yıl	7	1.4
	20 yıl ve üzeri	1	0.2
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	206	41.0
	6-10 yıl	163	32.3
	11-19 yıl	108	21.5
	20 yıl ve üzeri	26	5.2
Bulduğunuz Okulda Geçirdiğiniz Süre	0-5 yıl	447	88.9
	6-10 yıl	45	8.9
	11-20 yıl	11	2.2
	21 yıl ve üzeri	0	0
Herhangi bir sendikaya üyelik	Evet	232	46.1
	Hayır	271	53.9

Tablo 4’te görüldüğü gibi araştırmaya 503 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların 205’inin (%40.8) kadın, 298’inin (%59.2) erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların 16’sı (% 3.2) ön lisans, 449’u (% 89.3) lisans ve 38’i (% 7.6) yüksek lisans

mezunu olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların 362'sinin (% 72) eğitim fakültesi, 141'inin (% 28) ise diğer fakültelerden mezun olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunluğunun eğitim fakültesi mezunu olduğu söylemek mümkündür. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılanların 181'i (% 36) ilkokul, 137'si (% 27.2) ortaokul ve 185'i (% 36.8) liselerde görev yapmaktadır.

Tablo 4'e bakıldığında araştırmaya katılanlardan 369'u (% 73.4) devlet okullarında, 134'ü (% 26.6) ise özel okullarda çalıştığı anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 22'si (% 4.4) anaokulu öğretmeni, 161'i (% 32) sınıf öğretmeni ve 320'si (% 63.6) branş öğretmeni olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Öte yandan araştırmaya katılanların 39'unun (% 7.8) yönetici, 464'ünün (% 92.2) ise öğretmen olduğu görülmektedir. Tablo 4'e bakıldığında araştırmaya katılanların 464'ü (% 92.2) öğretmendir. Ancak toplam katılımcı içerisinde sayısı 39 olan yöneticilerden 15'i (% 3.0) 0-5 yıllık, 16'sı (% 3.2) 6-10 yıllık, 7'si (% 1.4) 11-19 yıllık ve 1'i (% 0.2) 20 ve üzeri yıllık olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların 232'si (% 46.1) herhangi bir sendikaya üye iken 271'i (% 53.9) herhangi bir sendikaya üye değildir.

### **3.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada, Kişisel Bilgi Formu ve Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ile “Yönetişim Ölçeği” yoluyla elde edilmiştir. Ölçek, 5'li Likert derecelendirme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Beş dereceli Likert ölçeğinde maddeler, “(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Biraz Katılıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

#### **3.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ile ilgili veri toplamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formunda cinsiyet, medeni durum, yaş, mezuniyet, mezun olunan fakülte, okul kademesi, görev yapılan lise türü (liselerde çalışanlar için), okuldaki öğretmen sayısı, okul türü, branş, branşın ilgili olduğu alan, görev, yöneticilikte geçirilen süre, mesleki kıdem, çalışılan okulda geçirilen süre, herhangi bir sendikaya üyelik, okulun yönetim stili ve karar alınırken görüş alma ile ilgili sorular yer almaktadır.

Bu araştırmada katılımcıların;

- a) Cinsiyetleri
- b) Görevleri
- c) Kıdemleri

- ç) Yaşları
- d) Okulun yönetim stili ve
- e) Okul türü (özel, devlet)
- f) Okul kademesi ile ilgili istatistiksel bilgilere yer verilmiştir.

Yukarıdaki değişkenlerin yer aldığı Kişisel Bilgi Formu Ek 1’de verilmiştir.

### **3.5.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği**

Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği, özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olup taslak olarak 67 maddeden oluşturulmuştur. Yapılan ölçek geliştirme analizleri sonucu 54 maddeden oluşan 5’li Likert tipinde bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesi ile ilgili olarak aşağıda belirtilen yöntem ve teknikler uygulanmıştır.

Ölçme aracını geliştirmedeki ilk aşamada, yönetim ve yönetişim kapsamında yer alan yazılı kaynaklar ve alan yazındaki ölçekler incelenmiştir. İncelenen kaynak ve bilgilerden yararlanılarak eğitim örgütlerinde yönetişime ilişkin 67 ifadeden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin kapsam geçerliğini tespit etmek için önceden belirlenen 67 madde 4 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Görüşlerine başvuru uzmanlar işletme, eğitim bilimleri ve ölçme-değerlendirme gibi alanlardan seçilmiştir. Bazı maddeler, uzman önerileri doğrultusunda değiştirilmiş ve bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Uzman görüşü sonucu, ölçeği oluşturan 67 madde Likert tipi dereceleme ölçeği halinde yazılmış ve “hiç katılmıyorum”, “biraz katılıyorum”, “orta derecede katılıyorum”, “çok katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” olmak üzere 5 basamak olarak belirlenmiştir. Taslak ölçme aracına, ölçeğin uygulanış amacını ve nasıl doldurulacağını gösteren bir açıklama eklenmiştir. 67 maddeden oluşan ölçek, çoğaltılarak özel ve devlet ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 550 öğretmen ve yöneticiye dağıtılmıştır. Bu kapsamda ölçek geliştirme çalışması, geri dönüşü yapılan 503 form üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin güvenilirliği incelenirken iç tutarlık analizleri yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin yapı geçerliği için toplanan veriler üzerinden açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizler 503 öğretmen ve yönetici üzerinde yapılan uygulamadan elde edilen verilerin SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) programında çözümlenmesiyle yapılmıştır.

### 3.5.3. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Faktör Analizi

Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlanması amacıyla ilk olarak ölçek geliştirmede en çok kullanılan yöntemlerden olan açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Toplanan veri normal dağılım özelliklerine sahip olduğu için faktörleri belirlemek amacıyla maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör analizine geçilmeden önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla ilk etapta ölçekte bulunan 67 madde üzerinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri hesaplanmıştır (.98). KMO'nun 0.60'dan yüksek çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Tatlıdil, 2002). Buna ek olarak Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır ve anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=3.507, p<.05$ ).

Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Sphericity anlamlılık değerinin .05'ten küçük olması korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceğini göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda kabul düzeyinin (.40) (Büyüköztürk, 2003) üzerinde yük değeri alamayan maddeler ile iki faktör arasındaki yük değerleri .1'den küçük olan toplam 13 madde ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizi yaparken en önemli nokta ölçekte kaç tane faktör (yapı) olduğuna karar vermektir. Bunun için literatürde farklı yöntemler önerilmektedir. Bunların başında özdeğerlerin 1'den büyük olması, açıklanan varyansın % 65 üstü olması ve çizgi grafiği (scree plot) gelmektedir. Bu çalışmada faktör sayısına bu yöntemlere bakılarak karar verilmiştir. Burada faktörler ve maddeler arası ilişkinin yorumlanmasını kolaylaştırmak için Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda 4 tane faktörün öz değeri 1'den büyük olduğu görülmüştür (40.27, 2.56, 1.69, 1.09). Ayrıca açıklanan varyansa bakıldığında bu dört faktörün toplam varyansın % 68.75'ni açıkladığı görülmüştür. Son olarak çizgi grafiğine bakılmıştır. Çizgi grafiği bir tane dominant faktör olduğunu göstermiştir. Bu bulgular ışığında ölçeğimizin 4 faktörlü olduğuna karar verilmiştir. Dört faktörlü yapıya karar verdikten sonra bu faktörlerle eşleşen maddeler incelendi ve sorunlu maddeler ölçekten çıkarılmaya karar verildi. Bu sorunlu maddeler birden fazla faktöre 0.40'tan (Büyüköztürk, 2003) yüksek değerlerle yüklenen ya da hiçbir faktörle yüksek yük değerine sahip olmayan maddelerdir. Bu kriterlere dayanarak 67 maddelik ölçekten 13 madde çıkarılmıştır (7, 8, 9, 28, 29, 33, 40, 41, 42, 45, 46, 48 ve 49). Geriye kalan 54 madde ile tekrar açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu maddelerin ilgili oldukları faktörlerle aralarındaki yükler Tablo 5'te verilmiştir. Bu faktörlerde toplanan madde sayısı ise; birinci faktörde 27, ikinci faktörde 15, üçüncü faktörde 6 ve dördüncü faktörde 6'dır. Faktörler ve maddeler arasındaki ilişkiye

bakılarak her faktöre bir isim verilmiştir. Bu bağlamda birinci faktör için “Katılım”, ikinci faktör için “Hesap verebilirlik”, üçüncü faktör için “Hukukun üstünlüğü” ve dördüncü faktör için “Eşitlik” isimlerinin verilmesi uygun görülmüştür.

**Tablo 5.** *Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Asal Eksenlere Göre Döndürülmüş Temel Bileşenler Analiz Yöntemindeki Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Faktör 1		Faktör 2		Faktör 3		Faktör 4	
Madde No	Faktör Yükü	Madde No	Faktör Yükü	Madde No	Faktör Yükü	Madde No	Faktör Yükü
S10	.52	S43	.53	S1	.69	S50	.56
S11	.64	S44	.53	S2	.70	S51	.64
S12	.67	S47	.51	S3	.68	S52	.66
S13	.74	S56	.56	S4	.64	S53	.63
S14	.66	S57	.60	S5	.63	S54	.56
S15	.64	S58	.63	S6	.67	S55	.51
S16	.62	S59	.57				
S17	.53	S60	.55				
S18	.63	S61	.58				
S19	.69	S62	.61				
S20	.63	S63	.70				
S21	.62	S64	.67				
S22	.72	S65	.65				
S23	.63	S66	.60				
S24	.51	S67	.53				
S25	.63						
S26	.60						
S27	.57						
S30	.55						
S31	.55						
S32	.84						
S34	.65						
S35	.59						
S36	.66						
S37	.59						
S38	.44						
S39	.57						

Tablo 5’te görüldüğü gibi Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğini oluşturan maddelerin döndürme işlemi sonrası faktör yük değerlerinin .44 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir. Alt bölümleri oluşturan faktörlerin madde faktör yük değerleri ayrı ayrı incelendiğinde; faktör yük değerlerinin birinci faktörde .44 ile .84, ikinci faktörde .51 ile .70, üçüncü faktörde .63 ile .69 ve dördüncü faktörde .51 ile .66 arasında değiştiği görülmektedir. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde toplam korelasyonları ve açıklanan varyansları incelenmiştir. Madde toplam korelasyonu ve açıklanan varyans oranlarına ilişkin değerler Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğine Yönelik Açıklanan Varyans Oranları, Madde Toplam Korelasyonu ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde No	Varyans	Madde-Toplam Korelasyonu
S1	181.29	.66	S35	181.61	.73
S2	181.15	.69	S36	181.93	.68
S3	181.15	.74	S37	181.05	.66
S4	181.13	.73	S38	181.35	.68
S5	181.24	.77	S39	181.50	.80
S6	181.14	.76	S43	181.47	.81
S10	181.49	.67	S44	181.47	.81
S11	181.56	.68	S47	181.44	.81
S12	181.58	.79	S50	181.26	.75
S13	181.96	.70	S51	181.16	.68
S14	181.43	.77	S52	181.26	.77
S15	181.54	.78	S53	181.31	.79
S16	181.52	.70	S54	181.33	.77
S17	181.62	.60	S55	181.20	.68
S18	181.47	.74	S56	181.72	.73
S19	181.55	.75	S57	181.60	.77
S20	181.39	.78	S58	181.49	.80
S21	181.75	.71	S50	181.44	.84
S22	181.09	.65	S60	181.47	.81
S23	181.65	.80	S61	181.56	.82
S24	181.52	.80	S62	181.52	.82
S25	181.52	.79	S63	181.57	.83
S26	181.56	.80	S64	181.48	.81
S27	181.43	.75	S65	181.48	.82
S30	181.41	.83	S66	181.44	.83
S31	181.40	.68	S67	181.31	.78
S32	181.50	.84			
S34	181.98	.69			

Tablo 6 incelendiğinde, ölçeğin madde toplam test korelasyon değerlerinin .60 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir. Genel olarak madde toplam korelasyon değeri .40'dan yüksek olan maddelerin ayırt ediciliklerinin iyi olduğu (Büyüköztürk, 2003) düşünüldüğünde Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt ediciliklerinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğine yönelik faktörlerin güvenilirlik katsayıları, özdeğerleri, ve açıklanan varyans oranlarına ilişkin sayısal değerler Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Alt Boyutlarına Göre Güvenirlik Katsayıları, Özdeğerler ve Açıklanan Varyans Oranları

Alt Boyutlar	İşleyen Maddeler	Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları	Faktörlerin Özdeğerleri	Açıklanan Varyans Oranları
Katılım	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39	.98	32.13	59.50
Hesap Verebilirlik	43, 44, 47, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67	.97	2.49	4.61
Hukukun Üstünlüğü	1, 2, 3, 4, 5, 6	.91	1.48	2.75
Eşitlik	50, 51, 52, 53, 54, 55	.92	1.01	1.87
<b>Toplam</b>		.98		68.75

Tablo 7’de Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek için yapılan faktör analizinde alt boyutlarda işleyen maddeler belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ile hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısının hesaplanmasında ölçeği oluşturan maddelere ait varyansların toplam puanlar varyansına bölünmesi, test maddelerinin ölçeğin tümüyle ne kadar tutarlı olduğunu gösterir (Ellez, 2012: 176). Buna göre ölçeğe ilişkin yapılan iç tutarlık hesaplamalarında ölçeğin bir bütün olarak iç tutarlık katsayısı .98 olarak belirlenmiştir. Ayrıca ölçekte bulunan dört alt boyutun her birinin de iç tutarlık katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre, iç tutarlık katsayıları, “Katılım” alt boyutu için .98, “Hesap verebilirlik” alt boyutu için .97, “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutu için .91 ve “ Eşitlik” alt boyutu için .92 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa (iç tutarlık) değerinin .70’ in üzerinde olması güvenirlik için yeterli olduğunu göstermektedir (Bayram, 2009: 194). Bu sonuçlara göre Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Yapılan faktör analiz ve iç tutarlık analizlerine göre 54 maddelik ölçeğimizin yeterli geçerlik ve güvenirliğe sahip olduğu gösterilmiştir.

### 3.6. Veri Analizi

Ölçek aracılığıyla toplanan verilerin gruplar arasında normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov normallik testi yapılmıştır. Araştırmada yapılan istatistiksel çözümler için anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesinde yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (Ss) gibi betimleyici istatistikler kullanılmıştır. Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemede, iki grup içeren analizlerde t- testi, iki veya daha fazla grup içeren analizlerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA), ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemede ise Tukey HSD testlerinden yararlanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ankette yer alan maddeler beşli Likert tipi olarak derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere “Hiç Katılmıyorum” için 1, “Biraz Katılıyorum” için 2, “Orta Derecede Katılıyorum” için 3, ”Çok Katılıyorum” için 4, “Tamamen Katılıyorum” için 5 puan verilmiştir. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanmasında Puan aralığı = (En yüksek değer- En düşük değer ) / 5 yani (5-1=4) (4/5= 0.80) katsayısı esas alınmıştır. Ağırlıklı aritmetik ortalamalarının değerlendirme aralığı Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** *Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinde Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar*

<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırlar</b>	<b>Aralıklar</b>	<b>Düzeyler</b>
<b>Hiç Katılmıyorum (1)</b>	1.00-1.79	1.00-2.59	Düşük düzey
<b>Biraz Katılıyorum (2)</b>	1.80-2.59	1.00-2.59	
<b>Orta Derecede Katılıyorum (3)</b>	2.60-3.39	2.60-3.39	Orta düzey
<b>Çok Katılıyorum (4)</b>	3.40-4.19	3.40-5.00	Yüksek düzey
<b>Tamamen Katılıyorum (5)</b>	4.20-5.00	3.40-5.00	



## 4. BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesiyle elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular; araştırmanın amacı çerçevesinde betimsel bulgular, özel okulların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin genel ve alt boyutlarda ne durumda olduğuna ilişkin bulgular, devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin genel ve alt boyutlarda ne durumda olduğuna ilişkin bulgular, yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri bakımından özel ve devlet okulları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı ile ilgili bulgular ve araştırmaya katılanların yönetim algılarının;

a) Cinsiyetlerine

b) Yaşlarına

c) Kıdemlerine

d) Görevlerine

e) Okulun yönetim stiline

f) Okul türüne ve

g) Okul kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular şeklinde sunulmuştur.

#### 4.1. Katılımcıların Eğitim Örgütlerinin Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyi, Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin “Katılım”, “Hesap Verebilirlik”, ”Hukukun Üstünlüğü” ve “Eşitlik” alt boyutları ile ölçeğin toplamında incelenmiştir. Araştırmaya Katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyi göstergelerinin ilki olan “Katılım” alt boyutuna ilişkin görüşlerin istatistiksel analiz sonuçları Tablo 9’ da verilmiştir.

**Tablo 9.** *Katılımcıların Katılım Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

Katılım	$\bar{X}$	Ss
S10. Okuldaki tüm iş ve işlemlerde bürokratik süreçler olabildiğince azaltılmaya çalışılır.	3.42	1.05
S11. Okul amaçlarını başarmada ailelerin yüksek desteği sağlanmaya çalışılır.	3.35	1.04
S12. Okul yönetimi tüm çalışanların daha yeni ve farklı tecrübeler kazanmalarını teşvik eder.	3.33	1.12
S13. Okulun amaçlarını başarmak amacıyla sivil toplum örgütlerinin ve medyanın gücünden yararlanılır.	2.95	1.23
S14. Eğitim-öğretim amaçlarını başarmada öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları esas alınır.	3.48	1.05
S15. Okulun tüm çalışanları arasında işbölümüne dayalı güçlü bir işbirliği vardır.	3.37	1.11
S16. Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerin farklı öğrenme ihtiyaçlarına cevap veren öğretim yöntemleri uygulanır.	3.38	1.04
S17. Okul yönetiminde hiyerarşik yetkiden çok, kişilerin etkiye dayalı gücünden yararlanılır.	3.29	1.16
S18. Eğitim ve öğretimde görev dağıtımı yapılırken kişilerin mesleki ve kişisel yeterlilikleri esas alınır.	3.34	1.07
S19. Okulun tüm çalışanlarının yeni gelişmeler ışığında kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri teşvik edilir.	3.35	1.13
S20. Okul yönetimi okula ilişkin değer, vizyon ve misyonunu açık bir biçimde paylaşır.	3.52	1.06
S21. Okul yöneticileri gün içerisinde sürekli öğretmen öğrenciler arasında gezer ve onların taleplerini öğrenmeye çalışırlar.	3.16	1.19
S22. Okulda öğrenme fırsatları oluşturmak amacıyla çalıştaylar, tartışma forumları ve seminerler düzenlenir.	2.82	1.27
S23. Okul yönetimi paydaşları ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurur.	3.26	1.14
S24. Çalışanlar okul yöneticileri tarafından yürütülen hizmetlerin yeterliliği konusunda fikirlerini rahatlıkla açıklarlar.	3.39	1.16
S25. Okula ilişkin hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde okul paydaşlarının aktif desteği sağlanır.	3.39	1.04
S26. Okul yönetimi, paydaşlar arasında meydana gelen herhangi bir sorunu anında çözer.	3.35	1.09
S27. Çalışanlar okul yönetiminin yerinde ve etkili uygulamalarını takdir ederler.	3.48	1.08
S30. Okul yönetimi okulla ilgili olan herkesin okula ilişkin sahiplenme duygusunu geliştirmeye çalışır.	3.49	1.09
S31. Okulun yararının söz konusu olduğu bütün işlerde herkes üzerine düşen sorumluluğu hakkıyla yerine getirmeye çalışır.	3.51	1.06
S32. Okul yönetimi karar alma sürecinde tüm paydaşların görüş ve düşüncelerini dikkate alır.	2.41	1.09
S34. Okul yöneticileri çevredeki aileleri ve sivil toplum örgütlerini düzenli bir şekilde ziyaret ederler.	3.93	1.17
S35. Okul yönetimi okulun işleyişinde velilerin aktif desteğini almaya gayret eder.	2.30	1.04
S36. Okul yönetimi, okul-çevre ilişkisi bağlamında zaman zaman uzman kişileri okula davet eder.	2.98	1.21
S37. Okulda yapılan toplantılara okulla ilişkisi olan anne, baba, sivil toplum örgüt ve sendika temsilcileri davet edilir.	3.86	1.22
S38. Okulda çeşitli etkinliklerde görev alan öğrenciler takdir edilir ve ödüllendirilir.	3.56	1.05
S39. Okula ilişkin kurallar, çalışanların yönetime katılımını sağlayacak şekilde oluşturulur.	3.41	1.06
<b>Toplam</b>	<b>3.30</b>	<b>0.86</b>

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Katılım” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri  $\bar{X} = 2.30$  ile  $\bar{X} = 3.93$  arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip maddelerin  $\bar{X} = 3.93$  ile 34. Madde,  $\bar{X} = 3.86$  ile 37. madde ve  $\bar{X} = 3.56$  ile 38. madde oldukları görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip maddelerin ise  $\bar{X} = 2.30$  ile 35. madde,  $\bar{X} = 2.41$  ile 32. madde ve  $\bar{X} = 2.82$  ile 22. madde oldukları görülmektedir. Tablo 9 genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların eğitim örgütlerinde

yönetişim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Katılım” boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalaması  $\bar{X} = 3.30$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin “Katılım” alt boyutundaki düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Mete (2003), ‘İlköğretim Okullarında Öğretmen Yetkilendirilmesi’ adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin okulda alınan kararlara öğretmenleri katmadıkları ve kritik kararlarda öğretmenlere söz hakkı vermedikleri sonucuna varmıştır. Özdemir (1996) ise okullardaki katılımı, okula dayalı yönetim ile özdeşleştirmiştir. Aynı zamanda okula dayalı yönetimin özünün karara katılma olduğunu ileri sürmüştür. Bu durumda okulun karar vermede tüm paydaşları değerlendirmesi gerekmektedir. Yavuz’a (2003) göre batıdaki bazı tartışmalar, katılımcı bir anlayışı gerektirmektedir. Bu bağlamda tüm okullarda katılımın artırılması gerektiğini belirtmiştir.

Ereş (2010) ise katılımı okul-veli-öğrenci bağı ile ilgili yaptığı araştırmada daha farklı sonuçlar elde etmiştir. Buna göre paydaşlar arasındaki sözleşmede yer alan sorumluluklardan; okula ilişkin sorumlulukların, “büyük ölçüde”; velilere ilişkin sorumlulukların, “ara sıra”, öğrencilere ilişkin sorumlulukların ise “büyük ölçüde” yerine getirildiği anlaşılmaktadır. Ünal, Yıldırım ve Çelik (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında tüm paydaşların okul yönetimine katılım konusundaki algı ve tutumlarının net olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre müdür ve öğretmenlerin, velilerinin bir bölümünü çocuklarının eğitiminde bir paydaş olarak görmedikleri anlaşılmaktadır. Tablo 10’da Katılımcıların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyi göstergelerinin ikincisi olan “Hesap verebilirlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerin istatistiksel analiz sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 10.** *Katılımcıların Hesap verebilirlik Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

Hesap Verebilirlik	$\bar{X}$	Ss
S43.Okul yönetimi, paydaşların eğitim öğretime ilişkin tekliflerini açık yüreklilikle kabul eder.	3.44	1.08
S44. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerini teşvik eder.	3.44	1.10
S47.Okulda kuralların işleyişi ve etkililiği konusunda herkes düşünce ve görüşünü açık bir şekilde ortaya koyar.	3.46	1.14
S56. Okul paydaşları tüm iş ve işlemlerde okul yönetiminden hesap sorabilir.	3.19	1.18
S57.Çalışanlar okul yönetiminin çalışmalarını gözler ve gerektiğinde uyarılarda bulunur.	3.31	1.13
S58.Çalışanlar okula ilişkin iş ve işlemlerde memnuniyetsizliklerini okul yönetimine iletirler.	3.42	1.08
S59.Okul yönetimi, okulun amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengelemeye çalışır.	3.47	1.01

Hesap Verebilirlik (Tablo 10'nun devamı)	$\bar{X}$	Ss
S60.Okul yönetimi, okulun çıkarları ile çevredeki kişi ve kurumların istek ve beklentilerini dengelemeye çalışır.	3.44	1.02
S61.Paydaşlar okul kurallarının oluşturulmasında belirleyici bir etkiye sahiptir.	3.35	1.05
S62.Okul yönetimi, üst merciler kadar, paydaşlara karşı da kendini sorumlu tutar.	3.39	1.06
S63.Okul yönetimi, paydaşların her türlü istek ve beklentilerine anında cevap vermeye çalışır.	3.34	1.09
S64.Okul yönetimi, paydaşların her türlü sorusuna anında cevap vermeye çalışır.	3.43	1.08
S65.Okul yönetimi, yapıcı her türlü eleştiriye açıktır.	3.43	1.14
S66.Okulda başta eğitim-öğretim olmak üzere tüm konularda paydaşlar bilgilendirilir.	3.47	1.05
S67.Okula ilişkin iş ve işlemlerde görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.	3.60	1.04
<b>Toplam</b>	<b>3.41</b>	<b>0.93</b>

Tablo 10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin "Hesap verebilirlik" alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri  $\bar{X} = 3.19$  ile  $\bar{X} = 3.60$  arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip maddelerin  $\bar{X} = 3.60$  ile 67.madde,  $\bar{X} = 3.47$  ile 59. madde ve  $\bar{X} = 3.46$  ile 47. madde oldukları görülmektedir. Maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip maddelerin  $\bar{X} = 3.19$  ile 56. madde,  $\bar{X} = 3.31$  ile 57. madde ve  $\bar{X} = 3.34$  ile 63. madde oldukları görülmektedir. Tablo 10 genel olarak değerlendirildiğinde öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin "Hesap verebilirlik" boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalaması  $\bar{X} = 3.41$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin "Hesap verebilirlik" alt boyutundaki düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Kantos'un (2010) ilköğretim okullarında yaptığı bir çalışmaya göre, hesap verebilirlik konusunda okul yöneticilerinin hassas olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda okulda farklılıklara saygı duyulması, öğrenci başarısını artırıcı etkinliklere ağırlık verilmesi ve duyarlı bir yönetimin sergilenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Özgan'ın (2011) okullarda şeffaflık ile ilgili yaptığı bir araştırmada, okullarda şeffaflığın seviyesi nispetinde öğretmenlerin yöneticilere güven duydukları ve okula karşı motivasyonlarının arttığı sonucu çıkmıştır. Hesap verebilirliğin olmaması durumunda kurumlarda performans düşüklüğü, tatminsizlik ve motivasyon eksikliği konularında problemlerin yaşanabileceği anlaşılmıştır (Kalman ve Gedikoğlu, 2014).

Tablo 11'de katılımcıların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyi göstergelerinin üçüncüsü olan "Hukukun Üstünlüğü" alt boyutuna ilişkin görüşlerin istatistiksel analiz sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 11.** *Katılımcıların Hukukun Üstünlüğü Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

Hukukun Üstünlüğü	$\bar{X}$	Ss
S1. Okul yönetimi, tüm iş ve işlemlerinde hukuka uygun hareket eder.	3.62	1.04
S2. Okul yönetimi, hukuka aykırı bir durum gördüğünde hemen düzeltme yoluna gider.	3.76	0.99
S3. Okul yönetimi, karar alma sürecinde etik ilkelere uyar.	3.76	1.00
S4. Okul yönetimi, tüm uygulamalarda insan onurunu korumaya özen gösterir.	3.78	1.04
S5. Okul yönetimi, okulun tüm paydaşlarını demokrasi ve insan haklarına uymaya teşvik eder.	3.67	1.01
S6. Okul yönetimi, hukukun üstünlüğünü tesis eden her davranışı destekler.	3.76	1.00
<b>Toplam</b>	<b>3.73</b>	<b>0.88</b>

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri  $\bar{X} = 3.62$  ile  $\bar{X} = 3.78$  arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip madde  $\bar{X} = 3.78$  ile 4. madde ve en düşük ortalamaya sahip madde  $\bar{X} = 3.62$  ile 1. madde oldukları görülmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Hukukun Üstünlüğü” boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalaması  $\bar{X} = 3.73$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutundaki düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Okullarda uygulanabilir kurallar geçerlidir ve okul müdürü dâhil tüm paydaşlar bu kurallara uymak durumundadırlar. Okul müdürlerinin sahip oldukları yetkilerini kullanabilmeleri için yasal düzenlemeleri uygulayan kurumları oluşturmaları gerekmektedir (Eren, 2001:18). Özgan ve Bozbayındır’ın (2011) yaptığı araştırmaya göre öğretmenler yöneticilerin karar almada adil davranmadıklarını düşünmektedirler. Böyle bir durumun kendileri açısından doyumsuzluk, güvensizlik ve performanslarında düşüslere sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Aydın’a (2002) göre, hukukun benimsenmesine üst yönetimden başlanması gerekir. Aynı zamanda sırasıyla tüm paydaşlara yayılmalıdır. Türk eğitim sisteminde kanunlar ile birlikte uyulması gereken etik ilkeler bulunmaktadır. Bunlara uyulması durumunda ciddi mesafeler kat etmek mümkün olacaktır. Liderlik edemeyen yöneticiler rutin davranışlar gösterme eğilimindedirler. Uğurlu ve Üstüner’e (2011) göre, yöneticilerin davranış biçimleri, adaletin hakiki manada gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır.

Tablo 12’de katılımcıların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyi göstergelerinin dördüncüsü olan “Eşitlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin istatistiksel analizleri sonucu elde edilen bulgular gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Katılımcıların Eşitlik Alt Boyutunda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Eşitlik	$\bar{X}$	Ss
S50. Okulumuzda okul kaynaklarının dağıtımında adil davranılır.	3.65	1.08
S51. Okula ilişkin iş ve işlemlerde cinsiyetler arasında eşitlik gözetilir.	3.75	1.06
S52. Okul yönetimi paydaşların ihtiyaçlarını gözetmede eşitlik ilkesine uyar.	3.65	1.08
S53. Okul yönetimi yaptığı işlerde tüm kesimlere eşit davranır.	3.60	1.11
S54. Okul yönetimi hizmet anlayışında öncelikli olarak eşitlik ilkesini gözetir.	3.58	1.10
S55. Okul yönetimi paydaşların farklı tercihlerine(yaşam tarzı, siyasi görüş, dini inanç, vb.) saygı duyar.	3.71	1.03
<b>Toplam</b>	3.66	0.93

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların eğitim örgütlerinde yönetişim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Eşitlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri  $\bar{X} = 3.58$  ile  $\bar{X} = 3.75$  arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip madde  $\bar{X} = 3.75$  ile 51. madde ve en düşük ortalamaya sahip madde  $\bar{X} = 3.58$  ile 54. madde oldukları görülmektedir. Tablo 12 genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların eğitim örgütlerinde yönetişim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Eşitlik” boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalaması  $\bar{X} = 3.66$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin “Eşitlik” alt boyutundaki yönetişim algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tarter’e (2004) göre okul yöneticisinin herkese karşı tarafsız ve dengeli bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Böyle davranışlar tüm paydaşların okul yönetimine olan güvenini artırır. Ayrıca aldığı kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarını paydaşlara açıklamak, durumundadır. Yapılan bir araştırmada fırsat eşitliği ile birlikte performansta gözle görülebilir bir artışın sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Morrison, Lumby ve Sood tarafından yapılan araştırmaya göre eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmada çalışanlara etnik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılmaması gibi birçok konuda fırsat eşitliği sağlanması ve adil davranılması olarak ortaya çıkmıştır. Ancak Martins, Miliken, Wiesenfeld ve Salgado ise araştırmalarında bu bulgulardan farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu bağlamda tüm paydaşlara adil ve eşit olmayan davranışların sergilendiğini ortaya koymuşlardır (akt: Begeç, 2004).

Paydaşlar arasında farklı özelliklerinden dolayı ayrıcalıklı davranmamak, farklılıkların yönetimi bağlamında oldukça önemlidir. Ancak farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışını benimsemenin özünde farklılıkları bir zenginlik olarak görme düşüncesi yatar (Memduhoğlu, 2011). Okullar, bireysel ve toplumsal düzeydeki ortak amaçları başarmak için farklı insan ve grupların işbirliği yapmak zorunda olduğu eğitim kurumlarıdır. Paydaşların farklı inanç ve düşüncede olmaları tehdit yerine bir zenginlik olarak algılandığında, farklı bilgi ve becerilerin inkişaf etmesi ve işe koşulması daha kolay hale gelmektedir. Çalışanlar, üst yönetimin, eşitlik

ilkesine uygun hareket ettiklerini gördüklerinde, kendilerini daha fazla işe vermekte, sahip oldukları bilgi ve becerileri iş sürecine daha fazla yansıtma çabasına girmektedirler. Bu araştırmada katılımcıların eşitlik alt boyutundaki yönetim algılarının, okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarından etkilendiği, yüksek düzeydeki eşitlik algısının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir.

#### 4.2. Özel ve Devlet Okullarının Genel ve Alt Boyutlarda Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri “Katılım”, “Hesap verebilirlik”, “Hukukun Üstünlüğü” ve “Eşitlik” alt boyutları ile Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği’nin toplamında incelenmiştir. Buna göre özel ve devlet okullarının genel ve alt boyutlarda yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin istatistiksel analizler Tablo 13’te verilmiştir

**Tablo 13.** *Özel ve Devlet Okullarının Genel ve Alt Boyutlarda Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

Devlet okulları (N = 369)			Özel Okullar (N = 134)	
$\bar{X}$	Ss	Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
3.12	0.82	Katılım	3.80	0.82
3.28	0.88	Hesap verebilirlik	3.78	0.96
3.62	0.87	Hukukun Üstünlüğü	4.01	0.86
3.56	0.91	Eşitlik	3.91	0.94
<b>3.27</b>	<b>0.79</b>	<b>Genel</b>	<b>3.83</b>	<b>0.83</b>

Tablo 13’te görüldüğü üzere, özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler, okullarının yönetim özelliklerini sahip olma düzeylerini  $\bar{X} = 3.83$  olarak belirtmişlerdir. Bu bulgu, özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, kendi kurumlarına ilişkin yönetim düzeyine, “çok katılıyorum” şeklinde cevap verdiklerini göstermektedir. Bu bulguya bakarak özel okulların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 13 yakından incelendiğinde özel okulların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin “Katılım” alt boyutunda  $\bar{X} = 3.80$ , “Hesap verebilirlik” alt boyutunda  $\bar{X} = 3.78$ , “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutunda  $\bar{X} = 4.01$  ve “Eşitlik” alt boyutunda  $\bar{X} = 3.91$  düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu özel okulların, yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin tüm alt boyutlarda da yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan Tablo 13’te görüldüğü üzere, devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler, kurumlarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini  $\bar{X} = 3.27$  olarak belirtmişlerdir.

Bu bulgu, devlet okullardaki öğretmen ve yöneticilerin, kendi okullarına ilişkin yönetim algılarının orta düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir.

Tablo 13'e yakından bakıldığında, devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin "Katılım" alt boyutunda  $\bar{X} = 3.12$ , "Hesap verebilirlik" alt boyutunda  $\bar{X} = 3.28$ , "Hukukun Üstünlüğü" alt boyutunda  $\bar{X} = 3.62$  ve "Eşitlik" alt boyutunda  $\bar{X} = 3.56$  düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, devlet okullarının, yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin "Hukukun Üstünlüğü" ve "Eşitlik" alt boyutlarında yüksek; "Katılım" ve "Hesap verebilirlik" alt boyutlarında ise orta düzeyde olduğu ileri sürülebilir.

Yukarıdaki bulgulara bakarak, özel okulların, yönetim özellikleri bakımından, devlet okullarından daha avantajlı olduğu söylenebilir. Literatürdeki bazı araştırmacılar da yönetimle yakından ilişkili bir kavram olan okul etkililiği üzerinden giderek konuyu araştırmışlardır. Örneğin, Arslan, Satıcı ve Kuru (2006) tarafından yapılan araştırmada özel ve devlet okullarının etkililiği karşılaştırılmış, yapılan karşılaştırmada, okul girdileri, okul iklimi, sağlanan koşullar ve öğrenme-öğretme süreci alt boyutlarında özel okulların devlet okullarına göre daha etkili bir işleyişe sahip oldukları tespit edilmiştir.

Çubukçu (2006) tarafından yapılan araştırmada etkili okulun bir boyutu olan okul kültürü ve ortamına ilişkin olarak, "okulun amaçlarına ulaşması konusunda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında işbirliği vardır" ifadesine öğretmenlerin yüksek düzeyde katılım gösterdikleri, buna karşın "okulun kendisine ait değerlerini yansıtan geleneksel törenleri vardır" ve "tüm personel bir takım ruhu içinde çalışır" ifadelerine düşük katılım gösterdikleri görülmüştür. Bu bulgulara bakarak, etkili okul ve okul kültürü kavramlarının okuldaki işleyiş ve işbirliği üzerinden, katılımcıların yönetim algılarını etkilediği ileri sürülebilir.

#### **4.3.Katılımcıların Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine Etki Eden Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri konusundaki görüşlerinin bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemede; aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD testlerinden yararlanılmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların yönetim algıları; cinsiyet, görev, kıdem, yaş, okulun yönetim stili ve okul türü



değişkenleri bakımından incelenmiş ve çeşitli istatistiksel tekniklerle belirlenerek yorumlanmıştır.

#### 4.3.1.Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucu elde edilen veriler Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14.** Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Kadın	205	3.28	0.85	501	-3.08	.002
Erkek	298	3.51	0.81	425.66		

$p < .05$

Tablo 14’ teki verilere göre öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $t(501) = -3.08$ ,  $p < .05$ ). Buna göre erkek katılımcıların yönetim algıları  $\bar{X} = 3.51$ , kadınlardan  $\bar{X} = 3.28$  anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Ss değerlerine (bir dizi ölçümün ortalamadan olan farklarının kareleri ortalamasının karekökü) bakıldığında kadınlarda 0.85, erkeklerde ise 0.81 olduğu görülmektedir.

Şanal (2009) ve Subaş (2010), öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık içermediğini ortaya koyarken, diğer bazı araştırma sonuçları erkeklerin kadınlara oranla daha pozitif okul yönetimi algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Yiğit (2013) tarafından yapılan çalışmada erkek öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin algılarının bayan öğretmenlere nispeten daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum okul yönetimi süreçlerine erkeklerin kadınlara göre daha fazla müdahil olmaları ile açıklanabilir.

#### 4.3.2.Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin görev değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucu elde edilen veriler Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15. Görev Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Yönetici	39	4.14	0.65	501	5.77	0.000
Öğretmen	464	3.36	0.82	48.665		

$p < .05$

Tablo 15'teki verilere göre öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $t(501) = 5.77$ ,  $p < .05$ ). Bulgulara göre yöneticilerin yönetim algıları  $\bar{X} = 4.14$ , öğretmenlerin yönetim algılarından  $\bar{X} = 3.36$  anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgu etkili okul ve etkili yöneticilik ilişkisi bağlamında değerlendirilebilir. Zira Yılmaz (2006), Çubukçu ve Girmen (2006) ve Kuşaksız (2010) tarafından yapılan araştırmalarda, etkili okul bağlamında en önemli boyutun etkili yöneticilik olduğu sonucu elde edilmiştir. Açıkgöz (1994) de 'Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları' adlı çalışmasında okul yöneticisinin en önemli görevleri arasında amaçlara ulaşmak, okulun çevresine uyumunu sağlamak ve kültürel etkinliklere öncülük etmek şeklinde saymaktadır. Ayrıca bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Usta, 2013):

- İyi bir anlama yeteneği olmalıdır.
- Öğrenmeye ve öğretmeye açık olmalı, sürecin gerektirdiği sabrı gösterebilmelidir.
- İyi bir hatip olmalıdır.
- Doğruluğu ve doğruları sevmeli, yalandan uzak durmalıdır.
- Adaleti sevmeli ve insanlara adil davranmalıdır.
- Azimli ve kararlı olmalı; karar alma sürecinde risk alabilmeli, cesur olmalıdır.

Bu bulgulardan yola çıkarak yöneticilerin, örgütsel sistemi yaşatma ve hedeflere ulaştırma bağlamında öğretmenlere oranla daha fazla sorumluluk taşıdıkları, bu yüzden etkili yöneticilik davranışlarını daha fazla gösterdikleri, daha yüksek düzeydeki yönetim algısının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir.

#### **4.3.3. Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri**

Tablo 16'da öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucu elde edilen bulgular verilmiştir.

**Tablo 16. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	F	p	Fark
0-5 yıl	206	3.47	0.84	Gruplar	8.237	3	3.95	.008	<b>2-4</b>
6-10 yıl	163	3.25	0.85	Arası					
<b>Kıdem</b> 11-19 yıl	108	3.50	0.80	Grup	346.16	499			
20 yıl ve üzeri	26	3.73	0.77	İçi					
Toplam	503	3.42	0.84	Toplam	354.85	502			

$p < .05$  Not. Grup 1= 0-5 yıl      Grup 2= 6-10 yıl      Grup 3= 11-19 yıl      Grup 4= 20 yıl ve üzeri

Tablo 16’da görüldüğü gibi katılımcıların eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin algıları, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir ( $F(3-499) = 3.95, p < .05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre anlamlı fark, 6-10 yıl ile 20 yıl ve üzerinde kıdemi olan katılımcılar arasında görülmüştür. Buna göre 20 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algıları  $\bar{X} = 3.73$ , 6-10 yıl görev yapanlardan  $\bar{X} = 3.25$  anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yönetimle yakından ilişkili olan yenilik yönetimi kavramı çerçevesinde açıklanabilir.

Argon (2014) tarafından yenilik yönetimine yönelik yapılan bir araştırmada, 21 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlerin, diğer gruplara göre yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Yenilik yönetiminde en düşük algı ise 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde ortaya çıkmıştır. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin okul yönetimini, süreçlerini ve uygulamalarını analiz etmeleri, onların uygulamalar konusunda daha tecrübeli olmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu öğretmenler çalıştıkları süre içerisinde pek çok uygulama görmüş veya bizzat yaşamış kişilerdir. Kıdemi daha düşük öğretmenler ise okul ve yönetimi hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Ancak işe yeni başlamaları nedeniyle daha idealist oldukları görülmektedir. Daha az hizmet süresine bağlı beklentilerinin yüksek olması da bu öğretmenleri daha düşük yenilik yönetimi algısına, oradan da daha düşük yönetim algısına götürmüş olabilir.

#### 4.3.4. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Katılımcıların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	F	p	Fark
30 yaş ve altı	223	3.31	0.82	Gruplar	7.905	3	3.70	0.010	<b>1-3</b>
31-40 yaş arası	230	3.46	0.84	Arası					
<b>Yaş</b> 41-50 yaş arası	34	3.79	0.78	Grup	346.94	499			
51 ve üzeri	16	3.48	0.75	İçi					
Toplam	503	3.42	0.84	Toplam	354.85	502			

$p < .05$  Not. Grup 1= 30 yaş ve altı Grup 2= 31-40 yaş arası Grup 3= 41-50 yaş arası  
Grup 4= 51 ve üzeri

Tablo 17’de öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA yapılmış ve anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $F(3-499) = 3.70, p < .05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre 30 yaş ve altı ile 41-50 yaş arası katılımcılar arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre 41-50 arası yaşta olan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algılarının  $\bar{X} = 3.79$ , 30 yaş ve altında olanlardan  $\bar{X} = 3.31$  anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu yönetimi etkileyen ve onunla yakın ilişkisi olduğu gözlenen bilgi yönetimi ve iletişim kavramları çerçevesinde yorumlanabilir. Araştırmalarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin, bilgi yönetim tutumları ve iletişimlerinde yaş değişkeninin anlamlı etkiler yaptığına rastlanmıştır. Buna göre yaş büyüdükçe öğretmenlerin iletişim algıları yükselmektedir. İletişimi çalışma konusu yapan araştırma bulguları da 40 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler lehine anlamlı farklılığa işaret etmektedir. Bu durumun, yaş ve yaşa bağlı mesleki deneyimden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Muratoğlu, 2005).

#### 4.3.5. Katılımcıların Okulun Yönetim Stili Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Tablo 18’de öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin okulun yönetim stili değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 18.** Okulun Yönetim Stili Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	F	p	Fark	
Okulun	Demokratik	340	3.78	0.63	Gruplar	138.23	2	159.51	0.000	1-2
	İlgisiz	86	2.54	0.65	Arası					1-3
Yönetim Stili	Otoriter	77	2.82	0.74	Grup İçi	216.16	500			2-3
	Toplam	503	3.42	0.84	Toplam	354.85	502			

Not. Grup 1= Demokratik Grup 2= İlgisiz Grup 3= otoriter

Tablo 18’de görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin okulun yönetim stili değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA yapılmış ve anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $F(2-500) = 159.51, p < .05$ ).

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre demokratik- ilgisiz, demokratik- otoriter ve ilgisiz-otoriter grupları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre okulun yönetim stiline demokratik diyenlerin yönetim algıları  $\bar{X} = 3.78$ , okulun yönetim stiline ilgisiz diyenlerden  $\bar{X} = 2.54$ ; okulun yönetim stiline demokratik diyenlerin yönetim algıları  $\bar{X} = 3.78$ , okulun yönetim stiline otoriter diyenlerden  $\bar{X} = 2.82$  ve son olarak, okulun yönetim stiline otoriter diyenlerin yönetim algıları  $\bar{X} = 2.82$ , okulun yönetim stiline ilgisiz diyenlerden  $\bar{X} = 2.54$  anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Yukarıdaki bulgulara bakarak okulda ağırlıklı olarak algılanan yönetim stiline, katılımcıların yönetim algılarını etkilediği söylenebilir. Kaya ve Tınaz (2014) tarafından yapılan bir araştırmada da yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik algıları ile ağırlıklı yönetim stili arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Sonuçlara göre, okullarının ağırlıklı yönetim stiline demokratik olarak belirten yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik algıları daha yüksek bulunmuştur. Yönetsel etkililik, yönetim kavramının tamamlayıcı alt kavramlarından

biridir. Yönetişim konusunda mesafe almak isteyen her kurum yönetsel etkililiği, yönetsel etkililik konusunda mesafe almak isteyen her kurumun da demokratik değerleri örgüt ortamında yaşatması bir zorunluluk görünmektedir. Bu araştırmada da yönetici ve öğretmenlerin daha yüksek demokratik yönetim algılarının, yönetsel etkililik üzerinden onların yönetim algılarını olumlu etkilediği ileri sürülebilir.

Diğer yandan otoriter yönetim algısına sahip yönetici ve öğretmenlerin, ilgisiz yönetim algısı taşıyanlara göre daha yüksek yönetim algısına sahip olmaları, daha fazla iş/görev yönelimli olmalarına bağlanabilir. Zira otoriter yönetim eğilimi yüksek olanlar, insana daha düşük eğilim gösterebilirler de, son analizde işin yerine getirilmesine ve verimliliğe büyük önem vermektedirler. Buna karşın ilgisiz yönetim eğilimi daha fazla öne çıkanlar, hem iş sürecine hem de insana düşük eğilim göstermektedirler. İlgisiz yönetimin egemen olduğu bir örgütte hem görev hem de insan kaybedilmekte, dolayısıyla amaçların başarımı kısmen dahi olsa mümkün görünmemektedir (Balay, 2015). Bu durum, ilgisiz yönetim algısına sahip olanların, otoriter yönetim algısına sahip olanlara oranla daha düşük yönetim algısı göstermelerinde etkili olmuş olabilir.

#### 4.3.6. Katılımcıların Okul Türü Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t- Testi kullanılmış olup elde edilen veriler Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** Okul Türü Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Devlet	369	3.27	0.79	501	-6.86	.000
Özel	134	3.83	0.83	225.98		

$p < .05$

Tablo 19’ daki verilere göre özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $t(501) = - 6.86$ ,  $p < .05$ ). Buna göre özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetim algıları  $\bar{X} = 3.83$ , devlet okullarında görev yapanlardan  $\bar{X} = 3.27$  anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Kaya (2011) tarafından yapılan bir araştırmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin, yönetim kavramı ile yakından ilişkili olduğu gözlenen bazı kavramlar itibariyle devlet

okullarında çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir algıya sahip oldukları görülmüştür. Söz konusu araştırmada, günümüzdeki eğitim liderliği yaklaşımının özel okullarda daha iyimser bir düzeyde benimsendiği ve okul yönetiminin özerkleşmesinde, öğretmenlerin kararlara katılımlarının etkin düzeyde olduğu bulunmuştur.

#### 4.3.7. Katılımcıların Okul Kademesi Değişkenine Göre Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri

Tablo 20’de araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu elde edilen veriler verilmiştir.

**Tablo 20.** Okul Kademesi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	F	p	Fark	
<b>Okul Kademesi</b>	İlkokul	181	3.20	0.83	Gruplar	22.89	2	17.24	0.000	<b>1-2</b>
	Ortaokul	137	3.35	0.86	Arası					<b>1-3</b>
	Lise	185	3.69	0.75	Grup İçi	331.95	500			<b>2-3</b>
	Toplam	503	3.42	0.84	Toplam	354.85	502			

$p < .05$  Not. Grup 1=İlkokul      Grup 2=Ortaokul      Grup 3= Lise

Tablo 20’de görüldüğü gibi öğretmen ve yöneticilerin eğitim örgütlerinde yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA yapılmış ve anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ( $F(2-500) = 17.24, p < .05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre ilkokul-ortaokul, ilkokul-lise ve ortaokul-lise grupları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre ortaokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algılarının  $\bar{X} = 3.35$ , ilkokulda görev yapanlardan  $\bar{X} = 3.20$ ; lisede görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algılarının  $\bar{X} = 3.69$ , ilkokulda görev yapanlardan  $\bar{X} = 3.20$  ve son olarak, lisede görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algılarının  $\bar{X} = 3.69$ , ortaokulda görev yapanlardan  $\bar{X} = 3.35$  anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Özdemir ve Cemaloğlu (2000) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler arasında ilköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışı konusunda anlamlı bir fark olduğu sonucunu elde etmişlerdir. I. kademe öğretmenleri okul müdürlerinin

katılımcı yönetim anlayışındaki uygulama yeterliliğini, II. Kademe öğretmenlerine göre düşük bulmuşlardır.

Köklü (1994), “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı” konulu araştırmasında, müdürlerin ve öğretmenlerin karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin beklentilerini ‘biraz’ ve ‘çok’, algılarını ise ‘biraz’ seçenekleri etrafında toplandığını belirtmiştir. Araştırmaya göre müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını, yönetsel karar konularına katılmalarından daha fazla istemektedirler. Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algılarının ‘çok az’ seçeneği etrafında; katılma istekleri, ilgileri ve yeterliliklerine ilişkin algılarının ise ‘biraz’ seçeneğinin etrafında yoğunlaştığı belirtilmiştir.





## 5. BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 503 öğretmen ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerini saptamanın yanında, katılımcıların yönetim algıları; cinsiyetleri, görevleri, kıdemleri, yaşları, okulun yönetim stili, okul türü ve okul kademesine göre incelenmiştir. Çalışmanın bir başka amacı yönetim ile ilgili bir ölçek geliştirmek olmuştur.

Araştırma sonucunda özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri yüksek düzeyde, devlet okullarında çalışanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri ise orta düzeyde çıkmıştır. Sonuçlara göre özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algıları, devlet okullarında çalışanların yönetim algılarından daha yüksek bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Erkek katılımcıların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri kadınlarınkinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların görev değişkenine göre yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Bu farkın yöneticiler ile öğretmenler arasında, yöneticiler lehine olduğu görülmüştür. Yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri öğretmenlerinkinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Bu farkın mesleki kıdemi 20 ve üzeri yıl görev yapan öğretmen ve yöneticiler ile 6-10 yıl görev yapanlar arasında, mesleki kıdemi 20 ve üzeri yıl olanların lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

Öte yandan yaş değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. 41-50 yaş arası olan öğretmen ve yöneticilerin

yönetişim özelliklerine sahip olma düzeyleri diğer yaş grubu öğretmen ve yöneticilerinkinden yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte en düşük düzey ise 30 yaş ve altı olanlarda görülmüştür. Bu durum genç öğretmenlerin yönetim algılarının, tecrübeli öğretmenlerin yönetim algılarından daha düşük olduğunu göstermektedir.

Ayrıca okulun yönetim stili değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre okulun yönetim stili demokratik diyen öğretmen ve yöneticilerin yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri ilgisiz ve otoriter diyenlerinkinden daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri okul türü değişkenine göre (özel-devlet) anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algıları, devlet okullarında görev yapanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Son olarak okul kademesi değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre en yüksek düzey liselerde görev yapanlarda, en düşük düzey ise ilkokullarda görev yapanlarda görülmüştür.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Sonuçlara göre özel okulların yönetim düzeyi, devlet okullarından daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca bakarak, devlet okullarının yönetim boyutları olarak, katılım, hesap verilebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik boyutlarında iyileştirilmesi için okullarda tüm paydaşlara konferanslar verilebilir.

Kadınların yönetim düzeyi erkeklere göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda kadınların yönetimde daha fazla söz sahibi olmalarını sağlamak için kadın yöneticilerin artırılması önerilebilir. Yöneticilerin yönetim düzeyi öğretmenlerinkinden daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yönetim düzeylerini artırmak için karar alma süreçlerine katılımlarının artırılması ve yönetim boyutları ile ilgili çeşitli seminerlere katılımlarının sağlanması önerilebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre 20 yıl ve üzeri görev yapan öğretmen ve yöneticiler ile 6-10 yıl görev yapanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 20 yıl ve üzeri olanların yönetim düzeyleri 6-10 yıl görev yapanlardan yüksek çıkmıştır. Bu durumda deneyimli öğretmen ve yöneticilerin kıdemi az olanlara rehberlik etmeleri sağlanabilir.

Okulun yönetim stili değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre okulun yönetim stili

demokratik diyen katılımcıların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri ilgisiz ve otoriter diyenlerinkinden daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde demokrasiyi yaygınlaştırmak için tüm paydaşların karar alma süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır.

Okul türü değişkenine göre özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algıları, devlet okullarında görev yapanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre devlet okullarının yönetim düzeylerini artırmak için işbirliği, katılım, eşitlik, aktif katılım gibi unsurların tüm paydaşlar tarafından benimsenmesini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır.

Okul kademesi değişkenine göre araştırmaya katılanların yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri anlamlı farklılık göstermiştir. Buna göre en yüksek düzey liselerde görev yapanlarda, en düşük düzey ise ilkokullarda görev yapanlarda görülmüştür. Bu sonuca göre özellikle ilkokul öğrencilerinin yaş düzeylerine bağlı olarak karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca ilkokul öğretmen ve yöneticilerinin “hesap verebilirlik” boyutu bağlamında tüm paydaşlara gerekli hassasiyeti göstermeleri sağlanmalıdır.

Araştırmacıların yönetim başlığında çeşitli ölçekler geliştirip daha farklı kurumlarda ve farklı boyutlarda çalışmalar yapmaları alanyazına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kurumların yönetim düzeylerinin yükseltilmesi sağlanmalıdır. Yapılacak olan araştırmalardan elde edilen sonuçlara yetkililerin ulaşması ve olumlu sonuçların tüm kurumlarda uygulamaya konulması sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Acar, P. (2003). *Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını.
- Açıkalın, A. (1995). "2020 Yılında Benim Okulum." *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1 (1), 47-52.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akın, M. A. (2008). *Yerel Yönetimlerde Yeni Bir Yönetim Anlayışı "Yönetişim" ve Çalışanların Bu Yeni Yaklaşım Bakışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Aktan, C. C. (2003). *İyi Yönetişim ve Demokrasi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Al, H. (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Aliefendioğlu, Y. (2001). "Hukuk, Hukukun Üstünlüğü, Hukuk Devleti." *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 25-33.
- Ararat, M. (2006). "Yönetişim ve Küresel Rekabet." *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2), 5-44.
- Argon, T. (2014). "Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetimi İle Yenilik Yönetimlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri." *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 117.
- Argüden, Y. (2006). *Katılımcı Demokrasinin Mekanizmaları*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Arıkboğa, E. (2004). *Yönetimde Değişim Süreci ve Yönetişim: İstanbul Konseyi Örneği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2006). “Devlet ve Özel Okulların Etkililiğinin Araştırılması.” *Kocaeli Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31 (142), 15-25.

Aşkın, M. D. (2003). *Eşitlik ve İyi Yönetişim*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını.

Atabey, D. ve Tezel Şahin, F. (2011). “Aile Öğretmen ve İşbirliği Ölçeği.” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (3), 793-804.

Aydın, A. (1998). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Aydın, İ. P. (2002). *Yöneltil, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif.” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.

Backmen, E. ve Trafford, B. (2007). *Okulların Demokratik Yönetişimi*. Strasbourg :Avrupa Konseyi Yayınları.

Balay, R. (2015). *2000’li Yıllarda Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Balcı, A. (1993). *Etkili Okul - Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset Yayınevi.

Bahçıvan, G. (2006). *Yönetişim ve Türkiye Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.

Başar, H. (1999). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Başar, H. (2006). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: 13. Baskı, Anı Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1992). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, İ. (2006). “Temsili Yönetimden Yerel Katılımcı Yönetişime.” *Yerel Siyaset Dergisi*, 6.

Başbakanlık. (2003). *Genel Gerekçe*. Ankara: Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü.

Bayram, N. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Beyaz Kitap. (2008). [www.coe.int/t/dg4/intercultural/...White.../WhitePaper\\_ID\\_Turkish.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/intercultural/...White.../WhitePaper_ID_Turkish.pdf) (Erişim Tarihi:18.10.2015).

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Biçer, T. (2006). *Yüksek Öğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Bolat, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.

Bozkurt, Ö. , Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Buleshkaj, O. ve Lynn, D. (2012). *İşbirliği ve Okulun Geliştirilmesi*. Brüksel: Avrupa Komisyonu Dairesi Yayınları. (Erişim Tarihi: 11/02/2015).

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüksulu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çağdaş, A. ve Sezer, Z. (2002). *Çocuk ve Ergende Sosyal Ve Ahlak Gelişimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çelebi, N. (1983). *Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açısından İncelenmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Çevik, H. (1998). *Kamu Yönetimi Açısından Son Yüzyılda Devletin Değişen Rolü*. Ankara: Naturel Yayınevi.
- Çoker, Z. (1995). *Yönetimde Yeniden Yapılanma*. Ankara: 20 Mayıs Vakfı Yayınları.
- Çubukçu, Z. (2006). "Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 135.
- Çukurçayır, M. A. (2003). *Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çukurçayır, M. A. ve Sipahi, B. E. (2004). "Yönetişim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite." *Sayıstay Dergisi*, 12 (50-51), 35-66.

- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- DPT. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması*. Ankara: Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.
- Duman, F. (2006). *Belediyelerde Yönetişim ve Müşteri-Vatandaş Odaklılık Tartışmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ellez, A. M. (2012). *Ölçme Araçlarında Bulunması Gereken Özellikler*. (A. Tanrıöğen Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, A. R. (2003). "Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler." *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4).
- Erdoğan, İ. (2005). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Genişletilmiş 7.Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ereş, F. (2010). "Öğrenci-Veli-Okul Sözleşmesi Üzerine Bir Araştırma." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (1), 5-24.
- Ertürk, S. (1982). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan Yayınları.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik." *İş Ahlakı Dergisi*, 4 (7), 19-45.
- Eryılmaz, B. (2003). *Kamu Yönetimi*. İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2010). *Max Weber'in Bürokrasi Analizi*. İstanbul.



Güler, B. A. (2003a). Devlette Reform, Kamu Yönetimi Dünyası. Türkiye Mimarlar Odası Sunuşu, Ankara.

Güler, B. A. (2003b). “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye.” *Praksis Dergisi*, 9, 93-116.

Günay, M. (2010). “Çok Kültürlülük Gerçeği ve Türkiye.” *Kaygı Dergisi*, 14.

Gündoğan, E. (2007). *Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). “Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller.” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3).

HABİTAT II. (2000). *5 Ülke Raporu, Yönetişim Alt Bölümü, Gündem 21 ve Katılım*. İstanbul: Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri Kitabı.

Hasanoğlu, M. (2001). “Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri.” *Sayıştay Dergisi*, 43, 70-78.

Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). “Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 115-128.

Kantos, Z. E. (2010). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu ve Özel İlköğretim Okulları İçin Bir Hesap Verebilirlik Modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karaman, T. Z. (2000). “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler.” *Türk İdare Dergisi*, 2 (426), 5-42

Kaya, A. ve Tınaz, S. (2014). “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki.” *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15( 2), 79-97

- Kaya, M. (2011). "Okul Merkezli Yönetim Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri." *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33, 45-60.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti..
- Kayabaşı, Y. ve Cemaloğlu, N. (2007). "Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki." *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27( 2), 123-155.
- Kıran, H. (2005). *Disiplin Oluşturma ve Kural Geliştirme, Etkili Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.
- Kızılçelik, S. (1994). *Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü*. Ankara: Atilla Kitabevi.
- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kuşaksız, N. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Üsküdar İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kuşdil, E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). "Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Scwartz Değer Kuramı." *Türk Psikoloji Dergisi*, 15 (42).
- Leblebici, D. N. (2008). "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış." *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Maliye Bakanlığı. (2003). *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: Maliye Bakanlığı Yayını.
- Malkoç, M. N. (2006). Yönetişim Üzerine. <http://nedir.antoloji.com/yonetisim/>. (Erişim Tarihi: 04/02/2015.)

- Marshall, M. (2005). "Discipline without stress, punishments or rewards." *The ClearinHouse*, 79 (1), 51-54.
- Mehmeti, S. (2012). *Öğretmenlerin Eğitimi ve Okul Müdürleri Kapasitelerinin Geliştirilmesi*. Brüksel: Avrupa Komisyonu Dairesi Yayınları. (Erişim Tarihi: 09/02/2015).
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Farklılıkların yönetimi. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). "Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar." *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 37-53.
- Mete, Y. A. (2003). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Yetkilendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2004). *İlköğretim Sosyal Bilgiler Programı*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Yayınları.
- Muratoğlu, V. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Ofluoğlu, S.U. (2006). *Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okçu, M. (2007). *İki Süreci Anlamak: Kamu Yönetiminde Küreselleşme ve Avrupalılaştırma, Küresel Esintiler ve Yerel Etkiler Sarmalında Türk Kamu Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Oktay, E. ve Pekküçüksen, Ş. (2004). *Yönetim Paradigmasındaki Değişim: Yönetişim, Kentsel Yönetişim ve Yerel Gündem 21 Uygulamaları*. I. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale.

- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Ökmen, M. ve Baştan, S. (2004). *Küreselleşme -Yerelleşme Dinamikleri ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler*. Çanakkale: Yerel Yönetimler Kongresi Bildiriler Kitabı, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Özdek, Y. (1999). "Globalizmin İdeolojik Hegemonyası." *Amme İdaresi Dergisi*, 32 ( 3), 25-47.
- Özdemir, S. (1996). "Okula dayalı yönetim." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7, 421-425.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). "Eğitimde Örgütsel Yenileme ve Karara Katılma." *Millî Eğitim Dergisi*, 146, 15.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özer, A. (2006). "Yönetişim Üzerine Notlar." *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-89.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). "Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri." *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özgan, H. (2011). "Organizational transparency in schools: Effects and obstacles." *The New Educational Review*, 25 (3), 116-127.
- Palabıyık, H. (2004). "Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar." *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (1), 63-85.
- Peters, B. G. and Pierre, J. (1998). "Governance Without Government? Rethinking Public Administration." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (2), 223-244.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance*. Buckingham: Open University Press.

- Samsun, N. (2003). *Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.
- Sarpkaya, R. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Kavramına Eleştirel Bir Yaklaşım*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İstanbul.
- Soylu, H. (2003). *Etkinlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını.
- Subaş, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü (okulu) Algılamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*. Ankara : Elit Yayıncılık.
- Şanal, E. E. (2009). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Görevli Akademik Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Şaylan, G. (2000). "Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler." *Amme İdaresi Dergisi*, 33 (2), 1-21.
- Şişman, M. (2006). *Eğitimde Demokrasi ve Sosyal Adalet: Türkiye Eğitim Sisteminin Değişmeyen Miti*. Ankara: Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı, Eğitim Bir-Sen Yayınları.
- Tarter, C. J. (2004). "A systems approach to quality in elementary schools: A theoretical and empirical analysis." *Journal of Educational Administration*, 42 (5), 539-554
- Tatlıdil, H. (2002). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ankara: Akademi Matbaası.

TDV. (1992). *Demokrasi Nedir?* Ankara: TDV Yayınları.

Tekeli, İ. (1996). “Yönetim Kavramı Yanı sıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine.” *Sosyal Demokrat Değişim Dergisi*, 3, 45-54.

Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2011). *Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr>. (Erişim Tarihi: 03/02/2015)

Uçkan, Ö. (2003). *E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye*. İstanbul: Literatür Yayınevi.

Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.

Usta, M. E. (2013). “Farabi ve Makyavel’in Yönetim Anlayışları Bağlamında Yönetim Ahlakı.” *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Eğitim Felsefesi Özel Sayı-1, ISSN: 1307-1076.

Ünal, A., Yıldırım, A. ve Çelik, M. (2010). “İlköğretim Okulu Müdür ve Öğretmenlerinin Velilere İlişkin Algılarının Analizi.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 261-272.

Yavuz, Y. (2003). “Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri.” *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (3), 25-35.

Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Düzce İli Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yiğit, Y. (2013). *Bazı Değişkenlere Göre Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetim Tutumları İle Öğrenen Okul (Örgüt) Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Yurtal, F. ve Yontar, A. (2006). “Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler.” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 ( 2), 411-424.

Yüksel, M. (2000). “Yönetişim Kavramı Üzerine.” *Ankara Barosu Dergisi*, 58 ( 3), 145-159.

Yüksel, M. (2001). *Yönetişim (Governance) Kavramı Üzerine*. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Yayınları.

## EK 1: Kişisel Bilgi Formu

### ÖZEL VE DEVLET OKULLARININ YÖNETİŞİM ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek; “Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma düzeyleri” konulu yüksek lisans tezine veri elde etmek amacıyla düzenlenmiştir. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler gruplandırılarak ve yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır. Bu yüzden isminizi yazmanıza gerek yoktur. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz ve samimiyetle doldurmanız, araştırmanın sağlıklı temele oturmasına önemli katkı sağlayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

M. Sait ASLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### BÖLÜM I-KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın [ ]1, Erkek [ ]2

2. Medeni durumunuz: Evli [ ]1, Bekâr [ ]2,

3.Yaşınız: 30 yaş ve altı [ ]1,31-40 yaş arası [ ]2, 41-50 yaş arası [ ]3, 51 ve üzeri [ ]4

4.Mezuniyetiniz: Önlisans [ ]1, Lisans [ ]2, Lisansüstü [ ]3

5.Mezun olduğunuz fakülte: Eğitim Fakültesi [ ]1, Diğer [ ]2

6.Görev yaptığınız okul kademesi: İlkokul [ ]1, Ortaokul [ ]2, Lise [ ]3

7- Görev Yapılan Lise Türü (Lütfen! Yukarıdaki 6. Soruyu okul türü olarak “Lise” işaretleyenler yanıtlasın.):

Fen Lisesi- [ ]1

Sosyal Bilimler Lisesi- [ ]2

Anadolu Öğretmen Lisesi-[ ]3

Anadolu Lisesi - [ ]4



Genel Lise - [ ]5

Meslek Lisesi- [ ]6

Diğer Liseler - [ ]7

**8. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:** 1–20[ ]1, 21–40[ ]2, 41–60[ ]3, 61 ve üzeri[ ]4

**9.Okul türü:** Devlet okulu[ ]1, Özel okul[ ]2

**10.Branşınız:** Anaokulu Öğretmeni [ ]1, Sınıf Öğretmeni [ ]2, Branş Öğretmeni [ ]3

**11.Branşınızın ilgili olduğu alan (Lütfen! Yukarıdaki 9. Soruyu “Branş Öğretmeni” olarak işaretleyenler yanıtlasın.):**

Fen Bilimleri [ ]1, Sosyal Bilimler [ ]2, Türkçe ve Matematik [ ]3 Yabancı dil [ ]4

Özel Yetenek (Resim, müzik, beden eğitimi) [ ]5

**12. Göreviniz:** Okul Yöneticisi (Okul Müdürü / Müdür Yardımcısı) [ ]1, Öğretmen [ ]2

**13- Yöneticilikte kaçınıcı yılınız (Lütfen! Yukarıdaki 11. Soruyu “Okul Yöneticisi” olarak işaretleyenler yanıtlasın.):**

0-5 yıl [ ]1, 6-10 yıl [ ]2, 11-19 yıl [ ]3, 20 yıl ve üzeri [ ]4

**14.Mesleki kıdeminiz:** 0-5 yıl [ ]1, 6-10 yıl [ ]2, 11-19 yıl [ ]3, 20 yıl ve üzeri [ ]4

**15.Bulduğunuz okulda geçirdiğiniz süre:** 0-5 yıl [ ]1, 6-10 yıl [ ]2, 11-20 yıl [ ]3, 21 yıl ve üzeri [ ]4,

**16.Herhangi bir sendikaya üye misiniz?** Evet [ ]1, Hayır [ ]2,

**17.Okul yönetiminizin ağırlıklı olarak yönetim stili size göre nasıldır?** Demokratik[ ]1, İlgisiz[ ]2, Otoriter[ ]3

**18. Herhangi bir konuda karar alınırken öğretmenlerin görüşüne başvuruluyor mu?**

Evet[ ]1, Hayır [ ]2

## EK 2: EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ-İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Okulumuzda;					
1. Okul yönetimi, tüm iş ve işlemlerinde hukuka uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
2. Okul yönetimi, hukuka aykırı bir durum gördüğünde hemen düzeltme yoluna gider.	1	2	3	4	5
3. Okul yönetimi, karar alma sürecinde etik ilkelere uyar.	1	2	3	4	5
4. Okul yönetimi, tüm uygulamalarda insan onurunu korumaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
5. Okul yönetimi, okulun tüm paydaşlarını demokrasi ve insan haklarına uymaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6. Okul yönetimi, hukukun üstünlüğünü tesis eden her davranışı destekler.	1	2	3	4	5
7. Okuldaki tüm iş ve işlemlerde bürokratik süreçler olabildiğince azaltılmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
8. Okul amaçlarını başarmada ailelerin yüksek desteği sağlanmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
9. Okul yönetimi tüm çalışanların daha yeni ve farklı tecrübeler kazanmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
10. Okulun amaçlarını başarmak amacıyla sivil toplum örgütlerinin ve medyanın gücünden yararlanır.	1	2	3	4	5
11. Eğitim-öğretim amaçlarını başarmada öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları esas alınır.	1	2	3	4	5
12. Okulun tüm çalışanları arasında işbölümüne dayalı güçlü bir işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
13. Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerin farklı öğrenme ihtiyaçlarına cevap veren öğretim yöntemleri uygulanır.	1	2	3	4	5
14. Okul yönetiminde hiyerarşik yetkiden çok, kişilerin etkiye dayalı gücünden yararlanır.	1	2	3	4	5
15. Eğitim ve öğretimde görev dağıtımı yapılırken kişilerin mesleki ve kişisel yeterlilikleri esas alınır.	1	2	3	4	5
16. Okulun tüm çalışanlarının yeni gelişmeler ışığında kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri teşvik edilir.	1	2	3	4	5
17. Okul yönetimi okula ilişkin değer, vizyon ve misyonunu açık bir biçimde paylaşır.	1	2	3	4	5
18. Okul yöneticileri gün içerisinde sürekli öğretmen öğrenciler arasında gezer ve onların taleplerini öğrenmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
19. Okulda öğrenme fırsatları oluşturmak amacıyla çalıştaylar, tartışma forumları ve seminerler düzenlenir.	1	2	3	4	5
20. Okul yönetimi paydaşları ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurur.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlar okul yöneticileri tarafından yürütülen hizmetlerin yeterliliği konusunda fikirlerini rahatlıkla açıklarlar.	1	2	3	4	5
22. Okula ilişkin hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde okul paydaşlarının aktif desteği sağlanır.	1	2	3	4	5
23. Okul yönetimi, paydaşlar arasında meydana gelen herhangi bir sorunu anında çözer.	1	2	3	4	5
24. Çalışanlar okul yönetiminin yerinde ve etkili uygulamalarını takdir ederler.	1	2	3	4	5
25. Okul yönetimi okulla ilgili olan herkesin okula ilişkin sahiplenme duygusunu geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
26. Okulun yararının söz konusu olduğu bütün işlerde herkes üzerine düşen sorumluluğu hakkıyla yerine getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

27. Okul yönetimi karar alma sürecinde tüm paydaşların görüş ve düşüncelerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
28.Okul yöneticileri çevredeki aileleri ve sivil toplum örgütlerini düzenli bir şekilde ziyaret ederler.	1	2	3	4	5
29.Okul yönetimi okulun işleyişinde velilerin aktif desteğini almaya gayret eder.	1	2	3	4	5
30.Okul yönetimi, okul-çevre ilişkisi bağlamında zaman zaman uzman kişileri okula davet eder.	1	2	3	4	5
31.Okulda yapılan toplantılara okulla ilişkisi olan anne, baba, sivil toplum örgüt ve sendika temsilcileri davet edilir.	1	2	3	4	5
32.Okulda çeşitli etkinliklerde görev alan öğrenciler takdir edilir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
33. Okula ilişkin kurallar, çalışanların yönetime katılımını sağlayacak şekilde oluşturulur.	1	2	3	4	5
34.Okul yönetimi, paydaşların eğitim öğretime ilişkin tekliflerini açık yüreklilikle kabul eder.	1	2	3	4	5
35. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
36.Okulda kuralların işleyişi ve etkililiği konusunda herkes düşünce ve görüşünü açık bir şekilde ortaya koyar.	1	2	3	4	5
37.Okulumuzda okul kaynaklarının dağıtımında adil davranılır.	1	2	3	4	5
38.Okula ilişkin iş ve işlemlerde cinsiyetler arasında eşitlik gözetilir.	1	2	3	4	5
39.Okul yönetimi paydaşların ihtiyaçlarını gözetmede eşitlik ilkesine uyar.	1	2	3	4	5
40. Okul yönetimi yaptığı işlerde tüm kesimlere eşit davranır.	1	2	3	4	5
41.Okul yönetimi hizmet anlayışında öncelikli olarak eşitlik ilkesini gözetir.	1	2	3	4	5
42.Okul yönetimi paydaşların farklı tercihlerine(yaşam tarzı, siyasi görüş, dini inanç, vb.) saygı duyar.	1	2	3	4	5
43. Okul paydaşları tüm iş ve işlemlerde okul yönetiminden hesap sorabilir.	1	2	3	4	5
44.Çalışanlar okul yönetiminin çalışmalarını gözler ve gerektiğinde uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
45.Çalışanlar okula ilişkin iş ve işlemlerde memnuniyetsizliklerini okul yönetimine iletirler.	1	2	3	4	5
46.Okul yönetimi, okulun amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengelemeye çalışır.	1	2	3	4	5
47.Okul yönetimi, okulun çıkarları ile çevredeki kişi ve kurumların istek ve beklentilerini dengelemeye çalışır.	1	2	3	4	5
48.Paydaşlar okul kurallarının oluşturulmasında belirleyici bir etkiye sahiptir.	1	2	3	4	5
49.Okul yönetimi, üst merciler kadar, paydaşlara karşı da kendini sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
50.Okul yönetimi, paydaşların her türlü istek ve beklentilerine anında cevap vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
51.Okul yönetimi, paydaşların her türlü sorusuna anında cevap vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
52.Okul yönetimi, yapıcı her türlü eleştiriye açıktır.	1	2	3	4	5
53.Okulda başta eğitim-öğretim olmak üzere tüm konularda paydaşlar bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
54.Okula ilişkin iş ve işlemlerde görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5