

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİMDALI

**İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS

BAYRAM GÜL

GAZİANTEP
HAZİRAN 2019

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BAYRAM GÜL

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YAŞAR

GAZİANTEP
2019

TEZ ONAY SAYFASI

Öğrencinin Adı ve Soyadı : Bayram GÜL

Üniversite : Gaziantep Üniversitesi

Enstitü : Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Anabilim Dalı ve Program : Eğitim Bilimleri ABD

Tezin Başlığı : İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre
İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin İncelenmesi

Tezin Savunma Tarihi : 21/06/2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YAŞAR
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:
(Unvanı Adı ve SOYADI)

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

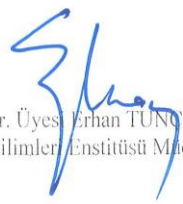
Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt KARA

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YAŞAR

İmzası




Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı


Dr. Öğr. Üyesi Erhan TUNÇ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza:

Adı ve Soyadı: Bayram GÜL

Öğrenci Numarası: 201626764

Tezin Savunma Tarihi: 21.06.2019

ÖZET

İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

GÜL, Bayram

Yüksek Lisans

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YAŞAR

Haziran 2019, 115 sayfa

Bu çalışmanın amacı, ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyini incelemektir. Araştırmada, betimsel nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde yer alan 116 resmi ilkokulda görev yapan 3536 öğretmen ve 153 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında basit seçkisiz örneklem yöntemine göre seçilen 24 ilkokulda görev yapan 50 yönetici ve 530 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, Aslan (2016) tarafından geliştirilen “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerden “aritmetik ortalama”, “standart sapma”; parametrik analiz tekniklerinden “t-testi”, “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” ve “Post Hoc çoklu karşılaştırmalar testi”nden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerle, araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin değerlendirmelerinin, cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik değişkenlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre ölçek geneli ve alt boyutlarda demografik özelliklerin bazılarına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyi yüksektir. Yöneticilerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri ise öğretmenlerinkinden daha yüksektir.

Anahtar kelimeler: yönetim, yönetişim, ilkokul yöneticileri

ABSTRACT

INVESTIGATION OF GOVERNANCE LEVELS OF PRIMARY SCHOOLS ACCORDING TO THE VIEWS OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS

GÜL, BAYRAM

MA Thesis

Ph.D. Dissertation, Department of Educational Sciences

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Mehmet YAŞAR

Haziran, 2019, 115 pages

The aim of this study is to examine the governance levels of primary schools according to the opinions of primary school administrators and teachers. In this research, descriptive quantitative research method was used. The population of the study consisted of 3536 teachers and 153 school administrators working in 116 public primary schools in Şahinbey district of Gaziantep. The sample of the study consisted of 50 administrators and 530 teachers working in 24 primary schools which were selected according to simple random sampling method in 2017-2018 academic year. The data of the study was collected with the Governance Scale in Educational Organizations developed by Aslan (2016). In the analysis of the data, “arithmetic mean”, “standard deviation den; “t-test”, “one-way analysis of variance (ANOVA)” and “Post Hoc multiple comparisons test were used. With the obtained data, it was tested whether the evaluations of teachers and administrators participating in the research differ according to the variables of gender, professional seniority and union membership. According to the findings obtained within the scope of the study, there are significant differences in scale-wide and sub-dimensions according to some of the demographic characteristics. According to the opinions of administrators and teachers, the level of governance of primary schools is high. The opinions of the administrators on the governance levels of the primary schools are higher than those of the teachers.

Keywords: management, governance, primary school managers

ÖNSÖZ

Bu çalışma son yıllarda dünyada ve ülkemizde önem kazanan yönetim kavramının ilkokullarda uygulanma düzeylerini; yönetişimin ilkeleri olan hukuka bağlılık, katılım hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin ilkokullardaki uygulanma düzeylerini incelemek ve bu incelemeler sonucuna dikkat çekmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sürecince yardımlarını benden esirgemeyen, çalışmamın her aşamasında bana rehberlik eden, bilgi ve deneyimlerini paylaşan kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YAŞAR'a; araştırmamın veri analizi bölümünde bana yardımcı olan değerli hocalarım Gaziantep Üniversitesi'nde görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Recep BİNDİK ve Hasan Kalyoncu Üniversite'nde görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Ufuk AKBAŞ'a; İngilizce metinleri çevirilerimin kontrolünü yapan ve gerekli düzeltmeleri yapan değerli meslektaşım Elmas KAPLAN'a ve tezin imla kontrolünü yapan değerli meslektaşlarım Efendi TUNÇ, Arzu GÜL ve Gaziantep Üniversitesi öğretim görevlisi Ahmet Gürkan Karataş'a; anketi uygulama sırasında bana yardımcı olan tüm müdür, müdür yardımcı ve öğretmenlere; sadece bu çalışma sırasında değil tüm hayatım boyunca benden manevi desteklerini esirgemeyen değerli eşim Ayşe Ela KEKİLLİ GÜL'e, annem Ayşe GÜL'e, babam İbrahim GÜL'e ve bütün aileme sonsuz teşekkürlerimi takdim ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI	iii
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	3
1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	4
1.6. TANIMLAR	4

BÖLÜM II

KURUMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1. ÖRGÜT	5
2.2. YÖNETİM	6
YÖNETİM TEORİLERİ	6
2.2.1. KLASİK YÖNETİM TEORİLERİ	6
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Teorisi	6
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	7
2.2.1.3. Bürokratik Yönetim Teorisi	7
2.2.2. NEOKLASİK (DAVRANIŞÇI) YÖNETİM TEORİLERİ	8
2.2.3. MODERN (ÇAĞDAŞ) YÖNETİM ANLAYIŞI	9
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	10
2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	10
2.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	11
2.3. YÖNETİŞİM	12
2.3.1. YÖNETİŞİM KAVRAMI	13
2.3.2. YÖNETİŞİMİN TEMELİNİ OLUŞTURAN KAVRAMLAR	14

2.3.2.1. Ahlak	14
2.3.2.2. Sosyal Sorumluluk	15
2.3.2.3. Ademimerkeziyetçilik	15
2.3.3. YÖNETİŞİMDE ROL ALAN AKTÖRLER	16
Şekil 1. Yönetişimde Rol Alan Aktörler (Bozkuş, 2009).....	16
2.3.3.1. Devlet	17
2.3.3.2. Sivil Toplum Kuruluşları.....	17
2.3.3.3. Özel Sektör	18
2.3.3.4. Vatandaş.....	18
2.3.4. YÖNETİŞİM TÜRLERİ	19
2.3.4.1. Küresel Yönetişim.....	19
2.3.4.2. Kamu Yönetişimi	20
2.3.4.3. Kurumsal Yönetişim:	21
2.3.4.4. İyi Yönetişim.....	22
2.3.5. YÖNETİŞİMİN İLKELERİ.....	24
2.3.5.1. Şeffaflık	25
2.3.5.2. Hesap Verebilirlik	26
2.3.5.3. Katılımcılık.....	27
2.3.5.4. Cevap Verebilirlik	28
2.3.5.5. Hukukun Üstünlüğü	29
2.3.5.6. Etkinlik	29
2.3.5.7. Eşitlik.....	29
2.3.5.8. Stratejik Vizyon	30
2.3.6. YÖNETİŞİME GETİRİLEN ELEŞTİRİLER	30
2.3.6.1. Kamu Yönetiminde Sermaye Gücünün Artması	31
2.3.6.2. Paydaşların Görev Alanlarının Net Olmaması.....	32
2.3.6.3. Kamu Yönetiminin Uluslararası Etkilere Açık Hâle Gelmesi	32
2.3.7. TÜRKİYE’DE YÖNETİŞİM.....	33
2.3.8. OKULDA YÖNETİŞİM	34
2.3.8.1. Okulda Yönetişim Uygulamalarının Nedenleri.....	35
2.3.8.2. Okulda Yönetişimin Faydaları	36
2.3.8.3. Okul Yönetişim Uygulamaları İçin Kilit Alanlar ve Aşamaları.....	36
2.4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR	43
2.4.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR	44
2.4.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	44
2.4.3. YURT İÇİNDE VE YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ	46

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	47
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	47
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	49
3.3.1.1 Kişisel Bilgi Formu	49
3.3.1.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği.....	49
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	51
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	52

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİNE DAİR BULGULAR	55
4.1.1. Yönetici Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Genel Boyutuna Dair Bulgular	56
4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Katılım Alt Boyutuna Dair Bulgular	57
4.1.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Hesap Verebilirlik Alt Boyutuna Dair Bulgular	58
4.1.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Hukukun Üstünlüğü Alt Boyutuna Dair Bulgular	60
4.1.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Eşitlik Alt Boyutuna Dair Bulgular	61
4.2. “YÖNETİCİLERİN VE ÖĞRETMENLERİN İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ GENEL OLARAK VE ALT BOYUTLAR BAKIMINDAN ANLAMLI BİR ŞEKİLDE FARKLIŞMAKTA MIDIR?” ALT BOYUTUNA DAİR BULGULAR	62
İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE GÖRE T-TESTİ SONUÇLAR TABLOSU.	62
4.3. “YÖNETİCİLERİN; CİNSİYET, SENDİKAYA ÜYELİK VE MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENLERİNE GÖRE İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANLAMLI BİR FARKLILIK GÖSTERMEKTE MIDIR?” ALT PROBLEMİNE DAİR BULGULAR	63
4.3.1. Yöneticilerin Görüşlerinin Yönetişim Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Dair Bulguları....	63
4.3.2. Yöneticilerin Görüşlerine göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Sendika Değişkenine Dair Bulguları.....	64
4.3.3. Yöneticilerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Dair Bulguları.....	64
4.4. “ÖĞRETMENLERİN; CİNSİYET, SENDİKA ÜYELİĞİ VE MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENLERİNE GÖRE İLKOKULLARDAKİ YÖNETİŞİM DÜZEYİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANLAMLI BİR FARKLILIK GÖSTERMEKTE MIDIR?” ALT PROBLEMİNE DAİR BULGULAR.....	65
4.4.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokullardaki Yönetişim Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Dair Bulguları.....	66
4.4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokullardaki Yönetişim Düzeyinin Sendika Değişkenine Dair Bulguları.....	67
4.4.3. “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Mesleki Kıdemlerine Göre Anlamli Bir Farklilik Göstermekte Midir?” Alt Problemine Dair Bulgular	68

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1. “ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE, İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYLERİ GENEL VE ALT BOYUTLARDA NEDİR?” TEMEL PROBLEMİNE DAİR TARTIŞMALAR	70
5.1.1 Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Genel Boyutlara Dair Tartışmalar	70
5.1.2. Öğretmen ve Yöneticilerin “Katılım” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar	71
5.1.3. Öğretmen ve Yöneticilerin “Hesap Verebilirlik” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar	72
5.1.4. Öğretmen ve Yöneticilerin “Hukukun Üstünlüğü” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar	72
5.1.5. Öğretmen ve Yöneticilerin “Eşitlik” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar.....	73
5.2. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKA DAİR TARTIŞMALAR	74

5.3. CİNSİYET, MESLEKİ KIDEM VE SENDİKAYA ÜYELİK DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN YÖNETİCİLERİN İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE DAİR TARTIŞMALAR	74
5.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar	74
5.3.2. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar	75
5.3.3. Sendikaya Üyelik Değişkeni Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar	75
5.4. CİNSİYET, MESLEKİ KIDEM VE SENDİKAYA ÜYELİK DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN ÖĞRETMENLERİN İLKOKULLARIN YÖNETİŞİM DÜZEYİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE DAİR TARTIŞMALAR	75
5.4.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar	76
5.4.2. Sendikaya Üyelik Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar	76
5.4.3. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar	76

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇ	78
6.2. ÖNERİLER.....	79
6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	79
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	79
KAYNAKLAR.....	80
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	100

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
<i>Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler</i>	48
<i>Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum Ölçüleri Tablosu</i>	50
<i>Tablo 3. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği'nde Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar, Aralıklar ve Düzeyler</i>	54
<i>Tablo 4. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Alt Boyutlarının İstatistiksel Sonuçları Tablosu.</i>	56
<i>Tablo 5. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Katılım Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.</i>	57
<i>Tablo 6. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Hesap Verebilirlik Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.</i>	59
<i>Tablo 7. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Hukukun Üstünlüğü Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.</i>	60
<i>Tablo 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Eşitlik Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.</i>	61
<i>Tablo 9. İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre t-Testi Sonuçları Tablosu.</i>	62
<i>Tablo 10. Yöneticilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları Tablosu.</i>	63
<i>Tablo 11. Yöneticilerin Görüşlerinin Sendika Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları Tablosu.</i>	64
<i>Tablo 12. Yöneticilerin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları Tablosu.</i>	65
<i>Tablo 13. Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları Tablosu.</i>	66
<i>Tablo 14. Öğretmenlerin Görüşlerinin Sendika Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları Tablosu.</i>	67
<i>Tablo 15. Öğretmenlerin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları Tablosu.</i>	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<i>Şekil 1. Yönetişimde Rol Alan Aktörler</i>	<i>16</i>
<i>Şekil 2. İyi Yönetişimin Temel Özellikleri ve Başlıca Unsurları.....</i>	<i>24</i>
<i>Şekil 3. İyi Yönetişimin İlkeleri</i>	<i>25</i>
<i>Şekil 4. Hesap Verebilirlik Döngüsü.....</i>	<i>27</i>
<i>Şekil 5. Okulda Yönetişim</i>	<i>35</i>
<i>Şekil 6.EYÖ'ye İlişkin Path Diagramı ve Faktör Yükleri</i>	<i>51</i>

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
<i>Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu.....</i>	92
<i>Ek 2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği.....</i>	93
<i>Ek 3. Ölçek Kullanım İzni</i>	95
<i>Ek 4. Araştırma İzni</i>	96
<i>Ek 5. Araştırmanın Non-parametrik Testi Sonuçları Tablosu</i>	97

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

BM: Birleşmiş Milletler

DB: Dünya Bankası

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

IMF: Uluslararası Para Fonu

OECD: Organisation For Economic Co-Operation And Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TDK: Türk Dil Kurumu

TESEV:Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler4 Vakfı

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

UNCED: United Nations Conference on Environtment Development (BM Çevre ve Kalkınma Konferansı)

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

YÖK :Yükseköğretim Kurulu

Yök Tez Merkezi : Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı Tez Merkezi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve konusuna dair tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İş birliği amacı ile ortak hedefler altında toplanan insanlar, ihtiyaçlarını hem daha az maliyetle hem de daha kolay giderme yolunu seçmişlerdir. Bu birliktelikler örgütleri oluşturmuştur. Örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. Bu sistemi düzen ve yapı olarak da ifade etmek mümkündür (Şimşek, 2002, s.30). Örgütler var olabilmek, ilerleyebilmek ve toplumun ihtiyaçlarını verimli bir şekilde karşılayabilmek için ekonomik, politik, teknolojik ve beşeri güce sahip olmalı ve sahip olduğu bu güçleri etkili bir şekilde yönetebilmelidir. Örgütlerin yönetiliş biçimini etkileyen birçok faktör vardır. Örgütlerin yönetiliş biçimi, toplumsal, politik ve ekonomik güçlerin etkisiyle şekillenir (Daft,1995; Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995; akt. Karip, 2014, s.3).

Tarihsel olaylar, her alana etki ettiği gibi yönetim şekillerine de etki etmiştir. Sanayi Devrimi ile beraber Klasik Yönetim Modelleri popülerlik kazanmışken, günümüzde bu yönetim biçimleri popülerliğini kaybetmiş ve “birlikte yönetmek” (Özden, 2013, s.93) anlamına gelen yönetişim kavramı önem kazanmıştır. Yönetişim kavramına, uluslararası kurumlar da ilgi göstermişler ve kendi bakış açılarına göre çeşitli tanımlar yapmışlardır. Birleşmiş Milletler 1995 yılında bu çeşitliliğe son vermek için “iyi yönetişim” kavramını geliştirmiş ve kavramın ilkelerini belirlemiştir. İyi yönetişimin tanımında ve ilkelerinde belirtildiği gibi, ülkelerin kalkınmasında ekonomik sermaye kadar beşeri sermaye de önemlidir. Beşeri sermayeye katkı sağlayan önemli örgütlerden birisi de okullardır. Okullar da diğer toplumsal kurumlar gibi toplumdaki ve dünyadaki değişimlerden ve gelişimlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenir. Bu yüzden okulların daha esnek bir yönetim yapısına kavuşturulmaları, daha proaktif hâle getirilmeleri gerektiği ileri sürülmektedir. Bu da okulların geleneksel yönetim anlayışından daha çağcıl yönetim anlayışlarına evrilmeleri gereğini öne çıkarmaktadır. Bu çerçevede okullar yönetişim yaklaşımı bağlamında, içinde yer aldıkları çevrenin ihtiyaç, beklenti, imkân ve paydaşlarını; yönetsel ve öğretimsel süreçlerin planlanması, uygulanması ve geliştirilmesi aşamalarında dikkate alabilirler.

Bu bağlamda bu araştırmada, “yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokulların yönetişim düzeyleri nedir?” temel problemi çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Yöneticilerin ve öğretmenlerin ilkokullardaki yönetişim düzeylerine ilişkin görüşleri genel olarak ve alt boyutlar bakımından farklılaşmakta mıdır?
2. Yöneticilerin,
 - a. Cinsiyet,
 - b. Sendikaya üyelik,
 - c. Mesleki kıdem değişkenlerine göre ilkokulların yönetişim düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin,
 - a. Cinsiyet,
 - b. Sendikaya üyelik

c. Mesleki kıdem değişkenlerine göre ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyini belirlemek ve bazı bağımsız değişkenler bakımından yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma konusu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, eğitimde yönetim ile ilgili çalışmaların çok az olduğu görülmektedir. Var olan çalışmalar, çoğunlukla eğitimde yönetim kavramlarını açıklamaya yönelik olup eğitim kurumlarındaki uygulamaları ile ilgili çok az çalışma vardır. Bu çalışma, elde edilecek verilerle eğitim kurumlarında görev yapan uygulayıcılara yönetim uygulamaları alanında destek sağlayabileceği için önem taşımaktadır. Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığı Tez Merkezi (YÖK Tez Merkezi) verileri incelendiğinde Türkiye'deki Eğitim Bilimleri Enstitülerinde hazırlanan ve Eğitim Kurumlarında Yönetişim konusunu ele alan çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Literatürde ulaşılan yönetim konusu ile ilgili tezler incelendiğinde, tezlerin amaçlarının yeni bir ölçek geliştirmek olduğu ve kurumların yönetim düzeylerinin belirlenmesine yönelik olmadıkları görülmüştür. Bu çalışma ise geliştirilen ölçeklerden biri kullanılarak mevcut yönetim düzeyinin tespit edilmesi yönüyle önemli görülmektedir. İlgili çalışmalar ilkokul, ortaokul ve liseleri birlikte ele alırlarken; bu çalışma sadece ilkokulların yönetim düzeylerini ele alması bakımından onlardan farklılaşmaktadır. Ayrıca çalışma, ilkokullarda görev yapan uygulayıcılara daha özel bilgiler sağlayacak olması bakımından da önem taşıyabilir. Çalışmanın bu alandaki literatürün zenginleşmesine olası katkısı da önemsenebilir. Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bu konuda yapılacak ilk çalışma olması da ayrıca önemlidir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda verilmiştir.

1. Bu araştırma 2017-2018 eğitim ve öğretim yılının ikinci döneminde Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokulları ile sınırlıdır.

2. Araştırmanın sonuçları, araştırmanın evrenini oluşturan ve Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Toplanan sayısal verilerin güvenirlik ve geçerliği, veri toplamada kullanılan yöntemlerin özellikleri ile sınırlıdır.
4. Araştırmada elde edilen bulgular, yönetişimin uygulanma düzeylerini ölçen, ölçek maddeleri ve kişisel bilgi formu aracılığıyla toplanan veriler ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, yönetişim ölçeğine ve kişisel bilgiler formuna içten yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Yönetişim: Herhangi bir iş, eylem, süreç, karar veya uygulamadan, doğrudan veya dolaylı olarak bir şekilde etkilenen tarafların, bunların gerçekleşme sürecine mümkün olan en yüksek katılımıdır (Gündoğan,2007).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1. ÖRGÜT

Geçmişten günümüze insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için birbirlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda bir araya gelmişler ve örgütler kurmuşlardır. Toplumsal yaşamın vazgeçilmezi olan örgüt kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. TDK (2018) örgüt kavramını, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda ise örgütler, bireyin veya kurumların tek başlarına ulaşamadıkları amaçlara ulaşmak için üyeler tarafından, kuralları önceden belirleyerek kurdukları yapılar olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2013, s.15; Güçlü, 2003, s.15; Polatoğlu, 1984, s.67). Örgütün devamlılığının sağlanması ve amacına ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş amaç ve kuralları benimsemesi gerekmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşip devamlılığı sağlayabilmesi için örgüt üyelerinin örgüte bağlı olması, inanması ve örgüt amaçlarına uygun hareket etmesi önemlidir.

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kimi ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuştur. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için toplumla sürekli iletişim ve etkileşim hâlinde olmalıdır. Aksi takdirde bu örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları beklenemez (Aslan, 2016, s.23). Toplumla iletişim hâlinde olan örgütler toplumu etkiler ve toplumdan etkilenir. Kuruldukları toplumla etkileşim hâlinde olmayan, bulundukları topluma yabancılaşan örgütler ise amaçlarına hizmet edecek yeni üyeler bulamazlar ve zaman içerisinde faaliyetlerini sonlandırmak

zorunda kalırlar. Örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve yeni üyeler edinebilmelerinde örgütlerin yönetiliş biçimleri de etkilidir.

2.2. YÖNETİM

Örgütler, var olabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, toplumsal ihtiyaca cevap verebilmek ve etkililiğini artırabilmek için yönetime ihtiyaç duyarlar. Yönetim, yapısal olarak yönetmek fiilinden türemiş bir kelimedir. Türkçe Sözlük (2011)'te, yönetmek fiili “Bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek” olarak tanımlanmaktadır. Yönetme işini yapmak olarak tanımlanan yönetim, amaca ulaşabilmek için başkalarının yeteneklerini kullanma ve onlara iş yaptırma becerisidir (Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, s.3). Yöneticiler örgütlerin sahip oldukları maddi ve manevi kaynakları örgütlerin amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar.

Yönetim Teorileri

İnsanlık tarihinin en eski bilim dallarından olan yönetim ile ilgili birçok kuram ortaya atılmış ve birçok yönetim modeli uygulanmaya çalışılmıştır. Bu yönetim teorilerini Klasik Yönetim Anlayışı, Neoklasik Yönetim Anlayışı ve Modern Yönetim Anlayışı olarak üç başlık altında toplayabilmek mümkündür.

2.2.1. Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim anlayışı Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi, Henri Fayol'un geliştirdiği Yönetim Süreci Teorisi ve Weber'in geliştirdiği Bürokratik Yönetim Teorisi olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Teorisi

Bu teoriyi geliştiren Taylor'a göre işçiler işlerine yeterli önemi vermemekte ve bu nedenle istenen verim alınamamaktadır. Taylor'un öncüsü olduğu bilimsel yönetim teorisine göre yönetici işten daha fazla verim alabilmek için işçilerin ne zaman, nerede olacağını ve hangi işi nasıl yapacağını önceden detaylı olarak planlayıp işi bitirebilmek için gereken unsurları belirlemelidir (Karip, 2014, s.7). Bilimsel yönetim anlayışı insana ait unsurları yönetim süreçlerine dâhil etmemiştir. Bilimsel yönetim anlayışına getirilen diğer bir eleştiri de güven konusundadır. Bu

teoride örgüt ile ilgili kararları sadece üst yönetimin alması ve bu süreçte işçilerin katılmaması işçiler ile yönetim arasında güvensizliğe yol açmaktadır (Asunakutlu, 2001). Bunun sonucunda ise örgüt içerisinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır. İnsanın doğuştan tembel bir varlık oluşu ve çalışmamak için sürekli bahaneler araması, bu nedenle de çalışanların sürekli denetlenmesi gerektiği bu teorinin temel varsayımlarıdır.

2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol tarafından geliştirilmiş olan ve yönetimi tepe bakış açısı olarak inceleyen yönetim süreci yaklaşımı, yönetim biliminin evrensel olduğunu ve ilkelere bağlı olarak belirli işlevler tarafından yürütüldüğünü öne sürmüştür. Fayol’a göre yöneticilik teknik bilgiden farklıdır. İşçiler, daha çok teknik bilgiye ihtiyaç duyarken tepe yöneticiliğe çıkarken teknik bilgi yerini yöneticilik bilgisine bırakır. Fayol, yöneticiliğin öğretililebileceğini belirtmiş ve yöneticilik eğitiminin gerekli olduğunun önemine vurgu yapmıştır (Efil, 1993, s.24). Fayol, yönetimi bir süreç olarak ele almış ve örgütün yönetiminde rehberlik edecek 14 ilke belirlemiştir. Gulick ve Urwick Fayol’un ilkelerini güncelleyerek “planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim” olarak sınıflandırmışlardır (Karip, 2014, s.10). Bu tasnif günümüzde planlama, örgüt, liderlik, koordinasyon ve denetim adıyla kullanılmaktadır. Fayol işletme faaliyetlerini de “teknik, ticari, finans, muhasebe, yönetim ve güvenlik” olarak altı grupta sınıflandırmıştır (Karip, 2014, s. 12). Yönetim süreci yaklaşımı, esnektir ve değişen şartlara uyum sağlayabilir. Nitekim bu yaklaşım ufak değişikliklerle günümüzde de hâlâ kullanılmaktadır.

2.2.1.3. Bürokratik Yönetim Teorisi

Weber tarafından öne sürülen bürokratik yönetim anlayışı günümüzde kullanılan bürokrasiden çok farklıdır. Günümüzde bürokrasi kavramı anlam kaymasına uğrayıp “işlerin yokuşa sürülmesi, geciktirilmesi” olarak kullanılmaktadır. Ancak Weber, bürokratik yönetim anlayışını etkin ve ideal bir örgüt yapısı olarak önermektedir. Weber’e göre bürokratik bir örgütte her kademenin görevlerini ve işlerini nasıl yapacağı bellidir. İş ilişkilerinde duyguya yer yoktur. Bu da yükselmelerin çalışanların yetkinliğine göre yapılmasını gerektirmektedir

(Mouzelis, 2003). Bürokrasi, bir örgütte bir kere kurulduğunda ortadan kaldırılması zor bir sosyal yapıdır.

Klasik yönetim anlayışları, bilimsel verilere dayanan, dünyanın her tarafında uygulanabilir kuralları olan, yönetimi profesyonel bir meslek olarak gören (Kaya, 1986) ve verimliliği ön planda tutan yönetim anlayışlarıdır. Örgütleri makine gibi görmeleri, bireysel farklılıkları ve insani değerleri göz ardı etmelerinden dolayı eleştirilmiş ve popülerliklerini yitirmişlerdir.

2.2.2. Neoklasik (Davranışçı) Yönetim Teorileri

Neoklasik yönetim yaklaşımları klasik yönetim modellerine tepki olarak doğmuştur. Bu teorilerin temelinde insan ilişkileri bulunmaktadır. Neoklasik yönetim yaklaşımları, insanı sadece akılcı ve ekonomik bir varlık olarak üretimin sıradan bir parçası olarak değil; başka nedenlerden etkilenen, yönlendirilebilen toplumsal bir aktör olarak görmüştür (Elden, 2004, s.7). Neoklasik yönetim yaklaşımları, örgüt içinde insanın ve insanların oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemini vurgulamış, örgütün sosyal bir varlık olduğunu belirtmiştir (Vural, 1998, s.177). Örgütte insan faktörüne ve insan ilişkilerine önem verilmesi, örgütte yüksek performans elde edebilmek için insanın sosyal ve psikolojik unsurlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgütte klasik yönetim modellerindeki gibi katı ilişkiler bulunmamaktadır. Çalışanlar kararlara katılabilmektedir.

Neoklasik yönetim teorisinin gelişmesine yardımcı olan bilim insanları psikoloji, antropoloji, sosyo-psikoloji gibi sosyal alanlardan yetişmişlerdir (Efil, 1993). Bu sebeple neoklasik yönetim yaklaşımının temelini insanın davranışları, davranışlarının nedenleri ve yapı ile davranışları arasındaki ilişki oluşturmuştur. Ancak neoklasik yönetim yaklaşımı insanı sistemin bir parçası olarak değil birey olarak ele almıştır. Bu nedenle motivasyona gereğinden fazla önem vermiştir. Bunun sonucunda uygulamada beklenen etkiyi sağlayamamıştır.

Elton Mayo'nun öncülüğünde yapılan İnsan İlişkileri Yaklaşımı deneyleri bu yönetim modeli içinde önemli bir yere sahiptir. Mayo, işçilere daha fazla anlayış göstererek endüstriyel örgütlerde daha fazla kazanç sağlanacağını savunmuştur. Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikasında yaptığı araştırma neoklasik yönetim modelinin başlangıç noktası sayılmaktadır. Elton Mayo bu araştırmalarda,

üretim çıktısıyla ilgili çalışma şartlarını incelemek ve genel olarak çalışma esnasında çıkan problemleri sınıflandırmak amacıyla psikolojik, fizyolojik ve ekonomik ögelerin tesislerde çalışan işçilerin tutumlarına olan etkilerini incelemiştir. Araştırmada işçilerin performansı ışıklandırma, yorgunluk gibi değişkenlere bağlanmak istenmiş ancak beklenmedik sonuçlar elde edilmiştir (Mouzelis, 2003). Mayo ve arkadaşlarının araştırmalarından elde edilen bulgular bilimsel yönetim anlayışının varsayımlarını kökünden sarsmıştır (Öncü, 1982). Bunlardan biri olan Etzioni (1969)'nin araştırmasından çıkan sonuçları şu şekilde sıralamıştır:

1. Bir işçi tarafından ortaya konulan işin niteliği onun fiziki değil, toplumsal “kapasitesi” ile sağlanır.
2. Parayla ilgili olmayan ödüllendirmeler, işçinin teşvik derecesini ve mutluluğunu saptamada önemli bir rol oynar.
3. Etkili ve verimli iş bölümü, uzmanlaşmada varılacak en üst nokta olarak düşünülmemelidir.
4. İşçiler; kendilerini yönetimin kurallarına ve ödülleriine karşı bireysel değil, bir grubun üyesi olarak konumlandırırlar.

Bu bulguların ışığında insan ilişkileri yaklaşımı deneylerinde; demokratik önderler yönetiminde işbirlikçi, mutlu ve doyumlu işçilerin oluşturduğu aile gibi bir örgüt modeli önerilmektedir. Psikolojik olarak doyurulan işçi hevesle çalışacak; bunun sonucunda da hem işçi hem de işveren kazanacaktır. Bu anlayışın taraflar arasında çıkar ilişkisine yer vermemesi klasik yönetim anlayışları ile ortak noktasıdır.

2.2.3. Modern (Çağdaş) Yönetim Anlayışı

Modern yönetim anlayışı, işletmenin temel ögesi olan insanın diğer ögelerle uyum içinde çalışmasını benimsemiştir. Başarının ancak, insanın ve diğer unsurların uyumlu iş birliği ile gelebileceğini öne sürmüştür. Çalışan, yönetimin bir parçasıdır ve hak ettiği değeri görmelidir. Bundan ötürü çalışma grupları, kalite çemberi, beyin fırtınası ekipleri kurularak karar aşamasında fikirleri alınmış ve çalışana yönelik etkinliklerle çalışanları motive etmiş ve eğitimlerle de onların bireysel gelişmelerini amaçlanmıştır (Elden, 2004, s.7).

Modern yönetim anlayışları örgütü bir bütün olarak ele alır. Başka bir deyişle değişimler ve etkililik örgütün bir bölümüne değil tümüne etki eder. Modern yönetim anlayışları; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır.

2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Örgüt incelemelerinin 1950’lerde endüstri dışına çıkıp kamu hizmeti veren kurumları da incelemeye başlamasından sonra örgütler kapalı yapılar olmaktan çıkıp çevreleriyle etkileşim içine giren açık sistemler hâline gelmişlerdir. En basit anlamda sistem, iki ya da daha fazla fiziksel, biyolojik, beşerî ve düşünsel olgular arasındaki devamlı ilişkilerdir (TDK, 2018). Parsons tarafından geliştirilen sistem yönetim anlayışının gayesi bütünün amacını gerçekleştirip alttaki sistemler bütünün amacına hizmet etmektir. Sistem yaklaşımı, sistem kavramını inceler ve analitik bir model kurma amacını taşır.

Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin beş temel unsuru vardır. Bunlar; girdiler, çıktılar, değişim süreci, geri bildirim ve çevredir. Yaklaşımına göre örgüt, çevresiyle “sürekli iletişim” hâlinde olan, yaşayan bir varlıktır. Parsons, örgütü çeşitli alt sistemlerden oluşan ve daha geniş bir düzen içinde yer alan sosyal bir sistem olarak görür. Ayrıca sosyal gerçekliği, bireyselden bütüne giden bir düzen içinde birbirine kenetlenmiş sistemler bütünü olarak kavramlaştırır (Parsons, 1956; akt. Mouzelis, 2003, s.34). Bu sistemin devamlılığının ve varlığının sürdürülebilmesi için dört farklı işlevi yerine getirmesi gerekmektedir (Parsons, 1956; akt. Öncü,1982, s.15). Bunları,

1. Yönlendirme İşlevi,
2. Uygulama İşlevi,
3. Bütünleştirme İşlevi,
4. Koruma İşlevi olarak sıralamak mümkündür.

Teknolojinin gelişmesiyle dünya düzeni ve değerleri de değişmiştir. Örgütler de bu duruma uyum sağlamak için daha hızlı hareket etmeye başlamıştır. Bunun sonucunda ise Parsons’un Sistem Yaklaşımı Teorisi popülerliğini yitirmiştir.

2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenlik kavramlarının örgüte etkileri Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmış ve bununla

beraber “Durumsallık Yaklaşımı” geliştirilmiştir. Durumsallık Yaklaşımı 1980’lere kadar etkinliğini sürdürmüştür. Bu yaklaşımla örgütler, karşılaştıkları sorunlara klasik kuramların katı kuralları ve sistem yaklaşımlarının soyut ilkeleri ile yaklaşımdan vazgeçmişlerdir (Eren, 2001, s.465). Her örgütün içinde bulunduğu durum, çevre ve faaliyet alanı farklıdır. Örgütlerin etkilendiği koşullar ve içyapıları farklı olduğu için, yönetimleri, örgütlenme biçimleri ve sistemleri de farklıdır (Eren, 2001, s.466).

Durumsallık Yaklaşımının amacı, yöneticilere örgütü kendi yapısı içinde başarıya ulaştıracak muhtemel stratejileri önermektir. Durumsallık Yaklaşımında tek bir plan ve model yoktur. Yöneticiler, örgütün etkilendiği iç ve dış faktörleri incelemeli ve koşullara uygun faaliyetleri geliştirmelidir. Durumsallık Yaklaşımında en iyi yönetim modeli, örgütün bulunduğu koşullara, teknoloji ve çevreye göre değişim göstermektedir (Şahin, 2016, s. 9).

2.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Kamu Yönetim alanında ön plana çıkan yaklaşımlardan bir diğeri de Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’dir. TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olarak tanımlanabilir (MEB, 2011, s.8). Bu tanımdan yola çıkarak TKY’nin müşteri odaklı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bu yönetim anlayışının bir diğer önemli özelliği de yapılan ürünü satmak yerine müşterinin satın alacağı ürünü yapmayı hedeflemektir. TKY, çalışanların üretimin her aşamasına katılımını istemektedir. Çalışanları “başkaları tarafından yönetilen ve yönlendirilen fertler” olarak gören bir anlayış yerine üretimin her aşamasına katılan, “Ben bu şirket için ne yapabilirim?” diye düşünen bireyler olarak görmektedir.

TKY’de hataları ayıklama anlayışı yerine hataları baştan önleme çabası vardır. Bu nedenle hazırlık ve planlama bu yönetim anlayışının en önemli aşamasıdır. Sürekli gelişme, kalite çemberi, yalın üretim, maliyetlerin düşürülmesi, ürün kalitesinin artması ve küresel rekabet TKY ile bütünleşmiş kavramlardır.

TKY’nin beş temel ögesi vardır: liderlik, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, takım çalışması ve sürekli geliştirme ve iyileştirme. Lider, örgütün

alışanlarına örnektir ve çalışanların motivasyon kaynağıdır. Müşteri odaklılık, “Bizim paramızı müşteri der.” mantığını çalışanlara benimsetmeye çalışır ve sıfır hatayla üretimi hedefler. Bu anlayışa göre çalışan, bir sonraki aşamadaki çalışanı da müşteri olarak görmektedir. Çalışanların eğitimi, örgüt hedeflerinin ve politikalarının benimsenmesi için önemlidir. Takım çalışmasının amacı, üretim sürecindeki her bireyin işi hem düşünmesi hem de uygulamasıdır. Tüm alışanlar, takım hâlinde kalitenin daha iyi olması için hem düşünmeli hem de uygulamalara katılmalıdır. Sürekli geliştirme ögesi, sonuç odaklı değıl srec odaklıdır. Şimşek (1998, s.25)’e göre örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sürekli gelişmeli ve iyileşmelidir. 20. yüzyılın sonlarına doğıru TKY gibi ön plana çıkan bir başka yaklaşım da ynetişimdir.

2.3. YÖNETİŞİM

Endüstri Devrimi zamanında ortaya atılan Klasik Yönetim Teorileri, rgt kusursuz işleyen bir makine olarak görür ve insanları bu makinenin bir parçası olarak kabul eder. Klasik Yönetim Teorilerine göre “en mutlu birey, en çok retendir” (Karip, 2014, s.37). İnsanın varlığını, sadece makinenin bir parçası olarak kabul gören Klasik Yönetim Teorilerine tepki olarak Neoklasik Yönetim Teorileri geliştirilmiştir. Neoklasik Yönetim Teorileri, rgtleri dinamik ve sosyal organizmalar olarak değılendirmiştir (Vural, 1998, s.22). Bu organizmalar amaçlarına ulaşabilmek için iş birliği ve koordinasyon içinde çalışmalıdır. Neoklasik Yönetim Teorilerine göre; örgütler, bireylerin ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarını da karşılasa amaçlarına ulaşmış olur (Aydın, 2002, s.35). Neoklasik Yönetim Teorilerinden sonra ortaya atılan Modern Yönetim Teorileri merkezine sistemi almış ve insanı sistem içinde değılendirmiştir. Hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için insanın, örgütün diğıer unsurlarıyla uyum içinde çalışması gerekmektedir. Modern Yönetim Teorilerinde ortaya atılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), mkemmelliğı ve müşteri memnuniyetini temele almıştır. Bu kavramların ve teorilerin ortak noktaları örgütün verimliliğinin ve etkililiğinin arttırılmasıdır (Karip, 2014, s.3). Son dönemlerde ortaya atılan önemli kavramlardan biri de yönetişim kavramıdır. Yeni ve sınırları belli olmayan bir kavram olan yönetişimi, bilim insanları ve kurumlar kendi bakış açılarına göre tanımlamış ve ilkeler belirlemişlerdir. Latince “yönetim ve karar” anlamına gelen yönetişim kavramı, ilk

kez 1989 yılında Dünya Bankası (DB) tarafından kamu yönetimi alanında kullanılmış ve 1990'lı yıllarından itibaren de diğer alanlara yayılmıştır (Özden, 2013, s.93).

2.3.1. Yönetişim Kavramı

Yönetişim kavramı İngilizcede yönetim ve denetim anlamına gelen “governance” ile ifade edilmektedir. Governance kelimesinin Yunanca dümen tutmak anlamına gelen “kubernan” veya Latince kural koymak, yönetmek ve kılavuzluk yapmak anlamlarına gelen “gubernance” kelimelerinden türediği ile ilgili görüşler vardır (Bayramoğlu, 2018, s.32). Yönetişim kavramının kelime anlamına bakıldığında bu yaklaşımın denetim ve kontrolü yönetim ile birleştirmeyi temele aldığı görülmektedir.

Yönetişim kavramı ilk kez Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Afrika'da yaşanan kriz sonrası yayımlanan raporda yer almıştır. Dünya Bankası, Afrika'da yaşanan krizden çıkış yolu olarak yönetişimi göstermiştir. Yönetişim, bu raporda “ülkelerin ekonomik ve sosyal kaynaklarının etkin kullanımı için önemli bir yol” olarak gösterilmiştir. Uluslararası kuruluşlar bu yeni kavramı yeniden tanımlamış ve bu kavrama yeni katkılarda bulunmuşlardır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), yönetişime ilk katkılarını 1997 yılında kabul ettiği “Düzenleyici Reform Programı” ile sağlamıştır. OECD, yönetişimi “Bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynakları yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımı” olarak tanımlamıştır (Maliye Bakanlığı, 2013). OECD ülkelerin bağımsızlığı yerine “karşılıklı bağımlılık” ilkesini esas almıştır. BM ise yönetişim kavramına üç aşamada katkı sağlamıştır. Brezilya'da 1992 yılında düzenlenen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED)'nda oluşturulan ve ardından yerel yönetimlerce sürdürülen Gündem 21 Programı ile yönetişim ilk kez somut olarak uygulanmıştır. Bu program çerçevesinde oluşturulan Kent Konseylerinde sivil toplum örgütleri ilk kez söz sahibi olmuştur (Bayramoğlu, 2018, s.45). BM'nin yönetişim kavramına ikinci katkısı da 1995 yılında yayımladığı Küresel Komşuluk adlı rapordur. Bu raporda BM yönetişimi, “bir ulusun kendi faaliyetlerini yönetirken kullandığı kamuya veya özel sektöre ait bütün özel veya kurumsal araçların toplamıdır” olarak tanımlamıştır. BM, Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı (UNDP)'nda “iyi yönetişim” kavramını kullanmıştır. Raporda, BM iyi yönetişimin,

insani kalkınmanın sürdürülebilmesi ve yoksulluğun ortadan kaldırılması için anahtar rolü üstleneceğini belirtmiştir. Uluslararası Para Fonu (IMF) 1999 yılında dünya genelinde art arda yaşanan krizlerden sonra kendi politikalarını gözden geçirmiştir. Ardından üye ülkelerin reformları içselleştiremediği görülmüştür. IMF ise yoksulluğu önlemek için yeni bir politika hayata geçirmiştir. Bu politikada da reformların içselleştirilmesini, hesap verilebilirlik ve şeffaflığı temele almıştır. IMF borç verdiği üye ülkelere bu yeni politikaların uygulanmasını zorunlu hâle getirerek yönetişimin de dünya genelinde yayılmasına katkıda bulunmuştur. AB de 2001 yılında yayınladığı “Avrupa Yönetişimi” adlı raporla yönetişime katkıda bulunan diğer uluslararası kuruluşların arasına katılmıştır. Bu raporda yönetişimin beş ilkesini “açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık” olarak ortaya koymuştur.

Yönetişim kavramına uluslararası kuruluşların yanı sıra bilim insanları da katkıda bulunmuşlardır. Dünya Bankası (DB) uzmanlarından Kaufman Kıraay ve Labaton yönetişimi “bir ülkede güç ve yetkinlik kullanılışını belirleyen gelenek ve kurumsal mekanizmalar” olarak tanımlamaktadır. DB yönetişimi, “bir ülkenin kalkınması için, ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde, iktidarın kullanılma üslubudur” şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise yönetişim, “herhangi bir iş, eylem, süreç, karar veya uygulamadan, doğrudan veya dolaylı olarak bir şekilde etkilenen tarafların, bunların gerçekleşme sürecine mümkün olan en yüksek katılımı” olarak tanımlanmaktadır (Gündoğan, 2007, s.5). Bu tanımlardan yola çıkılarak yönetişim, paydaşların örgütün yönetiminde söz sahibi olması ve denetleme sürecine aktif olarak katılması biçiminde nitelendirilebilir.

2.3.2. Yönetişimin Temelini Oluşturan Kavramlar

Yönetişim kavramının temeli; ahlak, sosyal sorumluluk ve yönetişim anlayışının önerdiği yönetim modeli olan ademimerkeziyetçilik (Menteş, 2009, s.6). Bu bölümde de ahlak, sosyal sorumluluk ve ademimerkeziyetçilik kavramları incelenecektir.

2.3.2.1. Ahlak

Yönetişim anlayışına göre örgüt yöneticileri, bütün paydaşlarına karşı şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve adil olmalıdır. Yöneticilerin eylem ve kararlarının, bu özelliklere sahip olması için ahlak kurallarına uygun olmalıdır

(Menteş, 2009, s.7). Güngör’e göre, insanlar bir arada yaşamasaydı ahlak kurallarından söz edilemezdi. Güngör, ahlakın, insanlar arasındaki ilişkileri düzenlediğini söyleyerek ahlak kavramının sınırlarını belirlemiştir.

Yöneticilerin örgüt içerisindeki davranışları yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir (Menteş, 2009, s.9). Ancak uygulamada yöneticiler, gerek kişisel çıkarları gerekse örgütün çıkarları için bu yönetmelikleri görmezden gelebilirler. Bu yüzden yöneticilerin karar ve eylemlerini genel ahlak kuralları içerisinde yapması beklenmektedir. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) 2000 yılında yayımladığı raporda kurumsal yönetişimin temel ilkeleri arasında yöneticilerin genel ahlak kurallarını bilmesi ve benimsemesi gerektiğini belirtmiştir. Yine aynı raporda kurumsal yönetişim kavramının “iyi ve doğru vatandaş” ile ilgili olduğunu da ifade etmiştir (Tüsiad, 2000).

2. 3.2.2. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, örgütlerin üretimden tüketime topluma zararlı işleri yapmasını engelleyen kavram olarak tanımlanmaktadır. AB ise örgütlerin ekonomik faaliyetlerine göre paydaşları ile olan ilişkilerinde gönüllülük çerçevesinde birtakım unsurları dâhil etmesi olarak tanımlamıştır (Menteş, 2009). Sosyal sorumluluk örgütlerin toplumla daha iyi ve daha yakın ilişkiler kurmasına yardımcı olur. Günümüzde örgütler sosyal sorumluluk projelerine büyük miktarda zaman, para ve personel ayırmaktadır. Üstelik bazı örgütler, sosyal sorumluluk alanında uzman kadrosu oluşturmakta ve bireylere istihdam olanakları sunmaktadır. Üniversiteler de bu alana önem vermekte ve bazı bölümlerde lisans düzeyinde dersler açmaktadır. Yönetişimin saydamlık ilkesi yardımıyla örgüt yönetiminin paydaşları tarafından denetlenebilmesi ve örgütlerin diğer ülkelere açılması ile örgütlerin de sorumlulukları artmıştır. Sosyal sorumluluk, örgütlerin faaliyet gösterdikleri toplumlara karşı bir görevidir.

2.3.2.3. Ademimerkeziyetçilik

Ademimerkeziyetçilik; iktidarın merkezi ve yerel yönetimler arasında paylaşılmasıdır. Bu tanım AB’nin uluslararası ilişkilerde benimsediği *yetki ikamesi* anlamına gelen “subsidiarity” ilkesine dayanır. UNDP bu tanım ile özel sektör ile

sivil toplum örgütlerini yönetişime katan bir çerçeve sunar (Bayramoğlu, 2018). BM bu raporda ademimerkeziyetçilik dört biçimde ele alır.

I. İdari Ademimerkeziyetçilik: Karar alma yetkisi, kaynak ve kamu hizmetlerinin sunum sorumluluğunun merkezi yönetimden yerel yönetimlere devredilmesi.

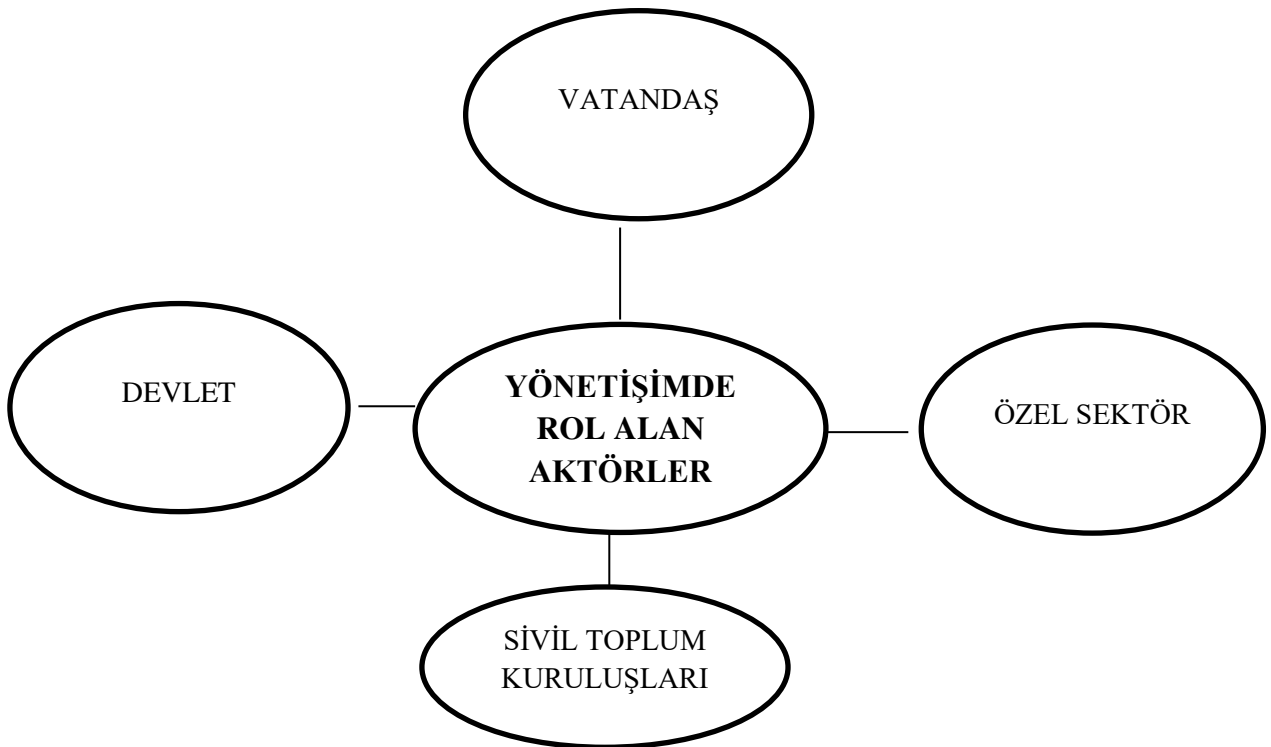
II. Siyasi Ademimerkeziyetçilik: Siyasi yetki ve sorumlulukların yerel yönetimlere devredilmesi.

III. Mali Ademimerkeziyetçiliği: Maddi kaynakların yerel yönetimlere devredilmesi.

IV. Piyasa Ademimerkeziyetçiliği: Yetki ve sorumlulukların gönüllü kuruluş ve özel kurumlara devredilmesi.

2.3.3. Yönetişimde Rol Alan Aktörler

1990'lı yılların sonunda literatüre giren yönetişimin uygulanmasında vatandaş, devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları rol alır.



Şekil 1. Yönetişimde Rol Alan Aktörler (Bozkuş, 2009)

2.3.3.1. Devlet

Yönetişim kavramının dört temel unsurundan biri olan devletin varlığı binlerce yıl öncesine dayanır. Devlet kavramı ile ilgili geçmişten günümüze birçok tanım yapılmıştır. TDK, devleti “toprak bütünlüğüne bağlı olarak siyasal bakımdan örgütlenmiş millet veya milletler topluluğunun oluşturduğu tüzel varlık ve bu tüzel varlığın yönetim organı” olarak tanımlamıştır (TDK, 2018). Devlet tanımı itibari ile üstlendiği yönetme organı sıfatını kullanmak için bazı güç ve yetkilere sahiptir. Devlet ile vatandaşlar arasındaki ilişkide hiyerarşik bir anlayış vardır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra devletin bu özellikleri tartışılmaya açılmıştır. Ortaya atılan yeni modellerle devletin rolü ve işlevi küçültölmeye başlamıştır. Böylece küçük ama etkili devlet anlayışı benimsenmiştir (Maliye Bakanlığı, 2013, s. 2).

Yönetişim modelinde devletin sahip olduğu yetkiler, özel sektör ve STK’lerle paylaştırılmıştır. Yönetişim kavramı tanımlanırken sık sık atıfta bulunulan “steering” sözcüğünün anlamı “dümen tutmaktır”. Bu kavramda devletin rolü “devlet kürek çekmez, dümen tutar” ile denetim olarak belirlenmiştir. Devlet, özel sektöre ve STK’lere yetkilerini devrettiği alanlarda denetleme görevini üstlenirken yönetim, merkeziyetçi devlet anlayışı yerine yerel yönetimleri güçlendiren ademimerkeziyetçi yönetim modelini benimsemiştir (Bayramoğlu, 2018). Böylece sorunları daha hızlı ve yerinde çözmeyi amaç edinmiştir.

2.3.3.2. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil Toplum Kuruluşları tıpkı devlet ve özel sektör gibi bireye veya bir topluluğa yönelik düzenleme veya çalışma yapabilen örgütlerdir. STK, devletin otoritesi dışında kalmış kamusal bölgeyi ifade eder. STK’lerin öne çıkan özellikleri ise, kendilerine ait çalışma sistemleri olması, toplumda çok sesliliği temsil etmesi, devletle ortak hareket etmesi ve gönüllülük ilkesiyle hareket etmesidir (Aslan, 2000; Küçükömer, 2009). STK’ler gönüllülük esasına göre çalışmasından dolayı vatandaşların ilgi duyduğu veya sorun gördüğü alanlarda çalışma yaparak onları kendine çekme çabası içine girerler. Bu özelliğinden dolayı STK’ler vatandaş ile devlet arasında iletişim rolünü üstlenir. Bu yönüyle demokratik devlet anlayışının vazgeçilmez unsurudur (Yılmaz, 2004). Sivil Toplum Kuruluşları yönetişimin

ilkelerinden şeffaflığın uygulanmasında ve yetki devrinin yapılmasında önemli bir yere sahiptir.

2.3.3.3. Özel Sektör

Özel sektör kuruluşları, hukuk kuralları içerisinde, özel sermaye ile varlığını sürdüren kâr amacı güden örgütlerdir. Özel sektör kuruluşları devlete istihdam ve kalkınma yönünden yardımcı olur. Ayrıca bünyelerinde geliştirdikleri projelerle de vatandaşın eğitimine ve güncel sorunların çözümüne katkıda bulunan kuruluşlardır. Son yıllarda yaşanan özelleştirmeler ile piyasadaki pay ve etkililiklerini arttırmışlardır.

Özel sektör devlet ve STK'lerle beraber yönetişimin temel aktörlerindendir. Özel sektörün varlığını sürdürebilmesi için kâr etme isteği, yönetişimin etkinlik ilkesi ile örtüşmektedir. Özel sektör, istihdam ve gelir kaynağı oluşturup üretimi, ticareti ve insan kaynaklarını geliştirir. Ayrıca hizmet sağlayıp kurumsal standartları da yükseltir. Özel sektör bütün bunları sağlayarak yönetişimi desteklemiş olur. Sunulan katkılar ışığında da ekonomik kalkınmaya ve büyümeye katkı sağlar (Maliye Bakanlığı, 2013, s.2).

2.3.3.4. Vatandaş

Yönetişimin en önemli ögesi vatandaştır. Devlet, Sivil Toplum Örgütleri ve Özel Sektörler vatandaş olduğu sürece varlığını sürdürebilmektedirler. TÜSİAD (2000), kurumsal yönetişimin daha çok “ahlaklı ve doğru vatandaş olmak” ile ilgili olduğunu belirterek vatandaş kurumsal yönetişimin merkezine yerleştirmiştir.

Teknolojinin ilerlemesi ile insanların bilgiye daha çabuk ve kolay ulaşabilmesi sonucu vatandaşların devletten talepleri artmıştır. Bunun sonucunda devlet, yönetim anlayışında değişikliğe giderek vatandaş odaklı yönetim anlayışını benimsemeye başlamış ve politikalarında vatandaşların isteklerini ön planda tutmaya başlamıştır. Devletin vatandaşın isteklerine önem vermesiyle kamu denetimi daha kaliteli hâle gelmiş, devlet yönetiminde yönetişimin ilkelerinden olan hesap verilebilirlik ve şeffaflık daha fazla işlerlik kazanmıştır (Eryılmaz, 2000, s.7). Devletin vatandaşların isteklerine göre hareket etmesi vatandaşın yararına olmuştur. Bu da devletin hizmetinin kalitesinin ve çeşitliliğinin artmasına yol açmıştır. Devlet bu yolla otoritesini güçlendirmiştir (Karataş, 2013, s. 14 ve Eren, 2001, s. 55).

2.3.4. Yönetişim Türleri

Yönetişim kavramını; küresel yönetim, kurumsal yönetim, kamu yönetimi ve iyi yönetim olmak üzere dörde ayırabiliriz.

2.3.4.1. Küresel Yönetişim

Küreselleşme, sözlük anlamıyla “tüm dünyayı kapsama ve ilgilendirme” demektir. 1980’li yıllardan itibaren devletin ekonomideki ve sosyal politikalardaki rolü ve etkisi sorgulanmaya başlamıştır. Soğuk savaş sonrasındaki sosyal tehditlerin ortadan kalkması ve uluslararası rekabetin artması nedeniyle devletin gücü azalmıştır. Bu da devletin piyasadaki payını azaltmıştır (Temiz, 2012). Küreselleşme, devletlerarasındaki ilişkiyi artırmayı önerdiği için; devletlerin tam bağımsızlık kavramı yerini karşılıklı bağımlılık ilkesine bırakmıştır (Temiz, 2012). Bu ilke ile uluslararası şirketler ve sivil toplum örgütleri yönetimde daha aktif rol almaya başlamıştır. Ancak milletlerin sahip olduğu gelenekler ve kültürler milletlerin sınırlarını aşamamış ve yerel kalmıştır (Karaman, 2000). Bunun sonucunda da küresel anlamda yeni yönetim anlayışları aranmaya başlamıştır.

Küreselleşme toplumu ilgilendiren her alanda olduğu gibi siyaset ve yönetim alanını da etkilemiştir. Küreselleşen dünyada insanlar “tüketici” olarak kendine verilenle yetinmeyip daha fazlasını istemeye başlamışlardır. İnsanlar bu taleplerinin karşılığını yönetim sürecinde bulmuştur. Çünkü yönetim ile insanlar yönetimde bütün aşamalara katılmış ve kararlar uzlaşılı yöntemi ile alınmaya başlamıştır. Devlet, karar aşamasında uzlaşılı ön plana çıkarmış ve tüm paydaşları sürece katarak otoritesini onlarla paylaşmıştır (Aslan, 2016, s.25).

Küresel yönetim Sivil Toplum Örgütleri ve devletle iş birliğini artırmıştır (Özdek, 1999). Dünya Bankası yayımladığı raporda yetkilendirme ve görevlendirmelerin tek elden yapılmaması gerektiğini deklare etmiştir. Ayrıca devlet, özel sektör ve STK’lerin iş birliği içinde çalışmasını önermiştir. (Yüksel, 2000, s.12). Küresel yönetim, merkezi otoritesinin varlığını kabul etmeyerek yönetimin sivil toplum örgütleriyle beraber yürütülmesidir (Özer, 2006, s. 19). Amacı ise, kurulan uluslararası organizasyonları ön planda tutarak yeni siyasal sistemin öğelerini belirlemektir (Bayramoğlu, 2014, s.34). Buradan hareketle küresel yönetimin, devlet yönetiminde tüm paydaşların aktif olmasını ve bir bütün hâlinde hareket etmesini önerdiği söylenebilir. Küresel yönetim anlayışında yönetimde görev ve

yetki paylaşımı vardır. Bu yönüyle yönetim, merkeziyetçi yönetim anlayışından çok ademimerkeziyetçi yönetim anlayışını benimsemiştir.

2.3.4.2. Kamu Yönetişi

Yönetişimde ilişkiler tek yönlü ve nedenselliğe bağlı değil, karma, çok yönlü ve sürekli etkileşime bağlıdır. Kamu yönetişi, kamu sektörünün ve özel sektörün, bireylerin ve sivil toplum kuruluşlarının, diğer meslek örgütlerinin yönetime katılımları biçiminde tanımlanabilir (Aslaner ve Karaca, 2017, s.13). Kamu yönetişiminin temelinde, çıkar çatışmalarını uzlaşma yoluyla çözme yoluna gitme vardır. Kamu yönetiminde aynı zamanda sürekli etkileşim ve uzlaşmadan dolayı dış denetim yerine iç denetim mevcuttur. İç denetim, dış denetimi yönlendirir. Buradaki yönlendirme sürekli etkileme ve etkilenme anlamına gelmektedir (Özer, 2006, s. 19).

Kamu yönetişi, etkinlik ve verimlilikten daha fazlasını ister. Kamu yönetişi özel sektörün kârlılık isteğinin yanında yasallık ve kanuna uygunluğu da amaçlamaktadır. Yönetim faaliyetlerinde sınırlılık esas olarak alınmakta, kamu yönetiminde sosyal ve politik yapılar arası ilişkiler, bu ilişkilerin yönlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Kamu yönetişiminin uygulanmasında üç unsurun etkisi bulunur (Kickert, 1997; akt. Özer, 2006, s. 21) :

- Çevresel şartlar,
- Karmaşıklık yani kuruluşun unsur sayısı, unsurların farklılıkları ve unsurlar arasındaki ilişki
- Doğrudan etkileşim

Kamu kuruluşları yapısı itibariyle karmaşık kuruluşlardır. Kamu kuruluşlarında birçok yatay ve dikey ilişki ağı bulunmaktadır. Kamu kuruluşlarının bu yapısı farklı bir yönetim modeli ortaya koyar.

Kamu yönetişi üç yapının oluşmasında etkin rol oynamaktadır (Kickert,1997; akt. Özer, 2006, s. 22):

- Birinci yapıda, yönetim zayıf ancak etkin, verimli, tutumlu ve hedeflerine ulaşabilecek konumdadır.
- İkinci yapıda, yönetim, doğruluk ve dürüstlük temelinde sosyal adalet, eşitlik, adillik, yasalara uygunluk ve görevi doğru şekilde uygulayacak konumdadır.

- Üçüncü yapıda yönetim sağlam, güçlü, uyumlu, kendinden emin ve mücadeleci bir konumda yer alır.

2.3.4.3. Kurumsal Yönetişim:

Kurumsal yönetim kavramı, şirketlerin kötü yönetimden kurtulması için ilk kez ABD’de ve İngiltere’de ortaya atılmış ve ilerleyen yıllarda tüm dünyaya yayılmıştır (Abdioğlu, 2007, s.21; Atamer, 2006, s.34). Asya’da ortaya çıkan finansal krizden sonra önemi daha da artan kurumsal yönetim kavramı işletme literatüründe “corporate governance” olarak geçmektedir. Kurumsal yönetim, şirket yönetimlerinin ve paydaşlarının arasındaki ilişkinin şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve adil olarak düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Menteş, 2009, s. 41). Tanımdan da anlaşılacağı üzere kurumsal yönetim, şirkette tek taraflı yönetim anlayışının yerine karşılıklı bağımlılık ilkesini benimsemiştir. Kurumsal yönetimde ilişkilerin karşılıklı olmasından dolayı OECD (2004) bu kavramın yönetim kavramı yerine kullanılmasının doğru olmadığını belirtmiştir.

Ak, Bekçioğlu ve Güngör (2005), kurumsal yönetişimin uygulanabilmesi için şirkette katılım, hukuk devleti, duyarlılık, şeffaflık, adalet, iş birliği, sorumluluk, etkinlik, verimlilik ve stratejik vizyon özelliklerinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu ilkeler BM’nin iyi yönetim ilkeleri ile aynıdır. Aktan (2007) ise kurumsal yönetişimin amaçlarını açıklayıp bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İşletme üst yönetiminin sahip olduğu güçlerin ve yetkilerin keyfi kullanımının önüne geçilmesi,
- İşletme hissedarlarının eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- İşletme ile doğrudan ilişkide bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu kapsamda örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Yönetim kurulunun yükümlülüklerinin açıkça belirlenmesi,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- İşletme kazancının paydaşlara ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında dağıtımının sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,

- h. Risk alan sermayedarla karar veren profesyonellerin menfaat çatışmasının kurallara bağlanarak kontrol altına alınması,
- i. Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar için güven oluşturulması ve sermaye maliyetlerinin düşürülmesi, işletmenin hisse senedi ihracı yolu ile finansman kaynaklarına kolay erişim olanaklarının arttırılması.
- j. İşletmelerin etkin yönetimiyle hissedarların kazançlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi,
- k. Kurumsal yönetimde daha fazla şeffaflığın, doğruluğun ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı daha sorumlu olmasını ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir.

2.3.4.4. İyi Yönetişim

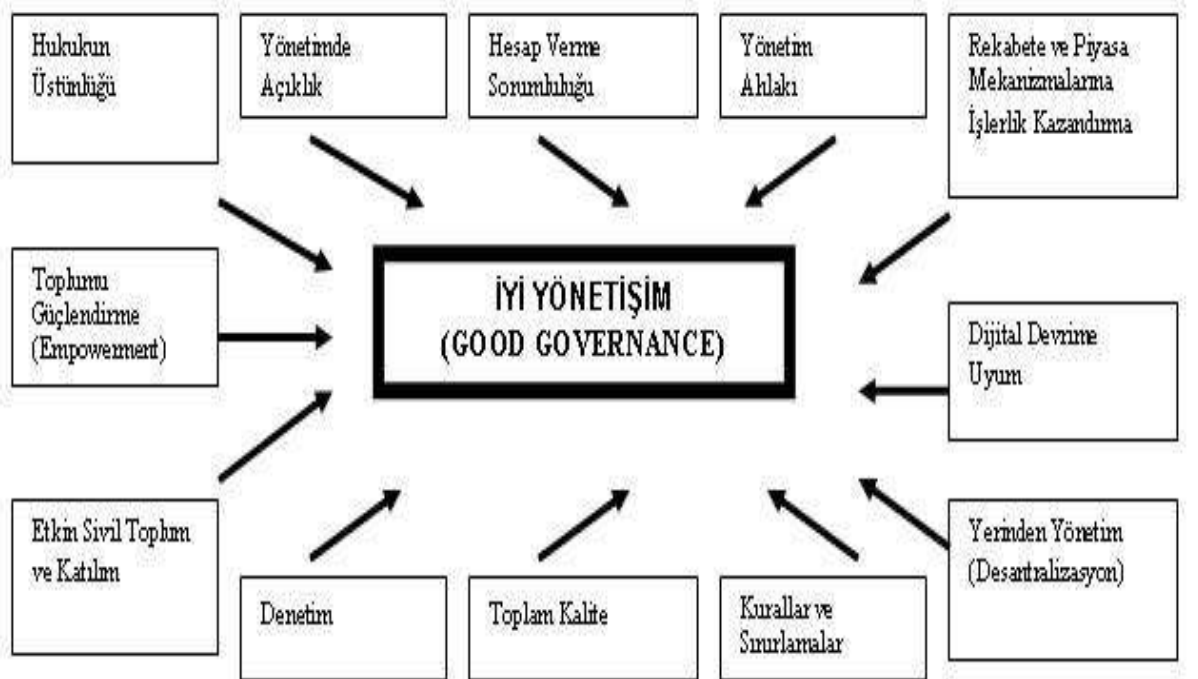
Yönetişim kavramı, literatüre girdikten sonra birçok uluslararası kuruluş tarafından kullanılmaya başlanmış ve farklı tanımları yapılmıştır. Bunun sonucunda kavram kargaşası meydana gelmiştir. BM II. En Az Gelişmiş Ülkeler Konferansı'nın sonuç bildirisinde "İyi yönetim tüm ülkelerde ekonomik ve sosyal ilerlemenin temelidir." ifadesine yer vermiştir (Maliye Bakanlığı, 2003, s. 1). BM yayımladığı raporda yönetim ile iyi yönetim arasındaki farkı ortaya koymuştur. Rapora göre yönetim kamu kurumlarının kamusal işlerini yürüttüğü, kamu kaynaklarını idare ettikleri ve insan haklarını gözettikleri bir süreçtir. İyi yönetim ise tüm bunların, kötüye kullanımının ve yolsuzlukların olmadığı bir ortamda, hukukun üstünlüğünü gözeterek yerine getirilmesidir. Aslaner ve Karaca (2017) ise iyi yönetimi, yönetimin eylemsel durumu olarak tanımlamıştır. Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan 'İyi Yönetişim Çalışma Belgesi'nde (White Paper), Avrupa entegrasyonunun siyasi boyutu olan 4 stratejik hedefe yer verilmiştir. Bu hedefler:

- Yeni Avrupa yönetim şekillerini ortaya koyma,
- Avrupa Kıtasını istikrara kavuşturma ve Kıtanın sesini dünya çapında duyurma,
- Yeni bir ekonomik ve sosyal gündeme doğru yönelme,
- Herkes için daha iyi bir yaşam kalitesini sağlamaya çalışmaktır.

IMF borç verdiği ülkelere kaynakların kullanımı için minimum standartlar getirerek iyi yönetimin uygulanmasına katkı sağlamıştır (Maliye Bakanlığı, 2003, s.

1). Aktan (2007, s.13) iyi yönetişimin uygulandığı devletin özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemiştir. Buna göre devlet,

- Sosyal sözleşmeyi esas alan bir kurum olmalıdır.
- Yetkisini yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtmalıdır.
- Yetkisini yerel yönetimlere ve diğer devlet birimlerine aktarmalıdır.
- Yetkisinin sınırlarını anayasa ile belirlemelidir.
- Halk egemenliğine dayalı bir kurum olmalıdır.
- Ekonomiye müdahale etmemeli ya da yerinde ve sınırlı düzeyde etmelidir.
- Yönetimde şeffaflık sağlamalıdır.
- Eşitlik ilkesinin uygulama alanlarını artırmalıdır.
- Uluslararası ilişkilere önem veren ve dünyadaki ekonomik gelişmelerden haberdar olan bir kurum olmalıdır.
- Yönetiminde liyakat sistemi geçerli olmalıdır.
- Katılıma dayalı bir kurum olmalıdır.
- Yönetimde kaliteyi artırmak amacıyla toplam kalite yönetimini benimsemeli ve uygulamalıdır.



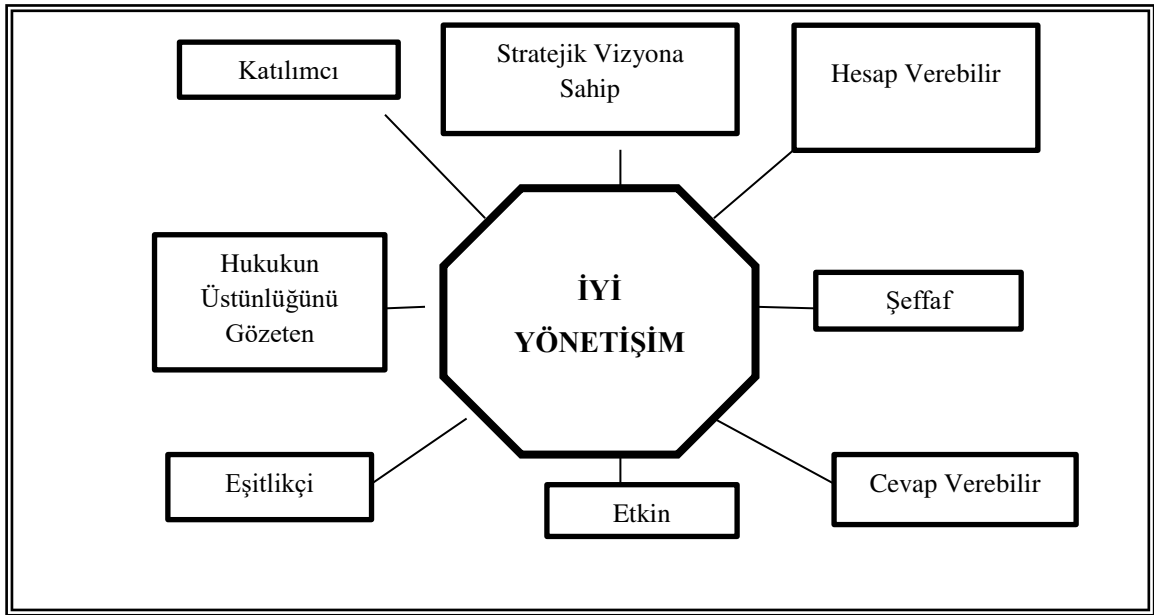
Şekil 2. İyi Yönetişimin Temel Özellikleri ve Başlıca Unsurları (Aktan,2003)

İyi yönetim, uygulanması durumunda paydaşlarına önemli katkılar sağlar. Izgar (2015, s.5) bu katkıları şöyle sıralar:

- Kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır.
- Kamu yönetimini etkinleştirir.
- Yolsuzlukla mücadeleyi sağlar.
- Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu da kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır.
- Demokrasiyi güçlendirir.
- Kurumların meşruluğunu artırır.
- Karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar.

2.3.5. Yönetişimin İlkeleri

Uluslararası kuruluşlar yönetişimi kendilerine göre yorumlayıp tanımlamıştır. Bu kuruluşların tanımları arada küçük farklar olsa da temel ilkeler konusunda uzlaşa sağlamıştır. İyi yönetime sahip olan örgütler “şeffaf, hesap verebilir, katılımcı, cevap verebilir, hukukun üstünlüğünü gözeten, etkin, eşitlikçi ve stratejik vizyona sahip” olmalıdır.



Şekil 3. *İyi Yönetişimin İlkeleri (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2009)*

2.3.5.1. Şeffaflık

Şeffaflık ilkesi kurum veya devlet ile ilgili finansal veya finans dışı bilgilerin, zamanında, doğru, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle erişilebilir şekilde kamuya duyurulması olarak tanımlanabilir (Menteş, 2009, s.46). Demokratik devlette şeffaflık, yöneticilerin yönetilenlere karşı sorumlu olmasıdır (Aliefendioğlu, 2002, s.25). Şeffaflık ilkesi hesap verilebilirlik ilkesi ile doğrudan ilişkilidir. Kurumlar şeffaf ve hesap verebilir oldukları sürece daha güvenilir olurlar. Yöneticilerin keyfi uygulamaları ve yolsuzluklar şeffaflık ile azalır. Ayrıca kaynaklar da daha doğru kullanılır. Şeffaflık arttıkça yönetim ile paydaşlar arasındaki ilişki güvene dayalı bir ilişkiye doğru evrilir. Bununla birlikte yöneticiler kendilerini ve yaptıkları işleri daha iyi ifade etme fırsatı bulur. Bunun yanında kendileri ile ilgili ön yargıları da ortadan kaldırabilirler.

Şeffaf bir kurumda bireyler, istediği bilgiye ulaşabilmekte ve kararlarını ona göre verebilirler. Kurumlar şeffaflık ilkesi doğrultusunda bünyelerinde bilgi edinme birimleri kurmuştur. Teknolojinin gelişmesiyle devletler bu hizmeti internet üzerinden vermeye başlamıştır. Günümüzde birçok şirketin internet sitesinde bilgi edinme formları bulunmaktadır. Ülkemizde e-Devlet Kapısında yer alan uygulamalar ve hizmetler devletin şeffaflık ilkesi içerisinde değerlendirilebilir.

Şeffaflıkta önemli olan noktalardan diğeri kurumların bilgileri paylaşmaya istekli olması ve bilgiyi alan kişinin bilgiyi değerlendirebilecek yeterliliğe sahip olmasıdır. Böylece bilgiyi paylaşmadaki amaç yerine getirilmiş olacaktır (Demirbaş, 2006, s. 13). Bilgiyi veren kurum isteksiz olursa bilgiyi geç, eksik ve yanlış verebilir. Bunun sonucunda verilen bilgi geçersiz bilgidir ve bilgiyi talep edene bir fayda sağlamaz. Bilgiyi talep eden kişi de bilgiyi yorumlayabilecek yeterlilikte değil ise bilgiyi yanlış yorumlar ve kuruma veya görevli kişilere zarar verebilir. Maliye Bakanlığı 2003 yılında şeffaflıkta olması gereken nitelikleri erişim, ilgililik, anlaşılabilirlik, nitelik, güvenilirlik ve zamanlılık olarak belirlemiştir (Maliye Bakanlığı, 2013, s. 23).

Şeffaflık ilkesi her ne kadar yararlı olsa da bazen kişiler ve kurumlar bunu uygulamak istemezler. Bu nedenle bu ilkeyi yazılı hukuk kuralları ile koruma altına

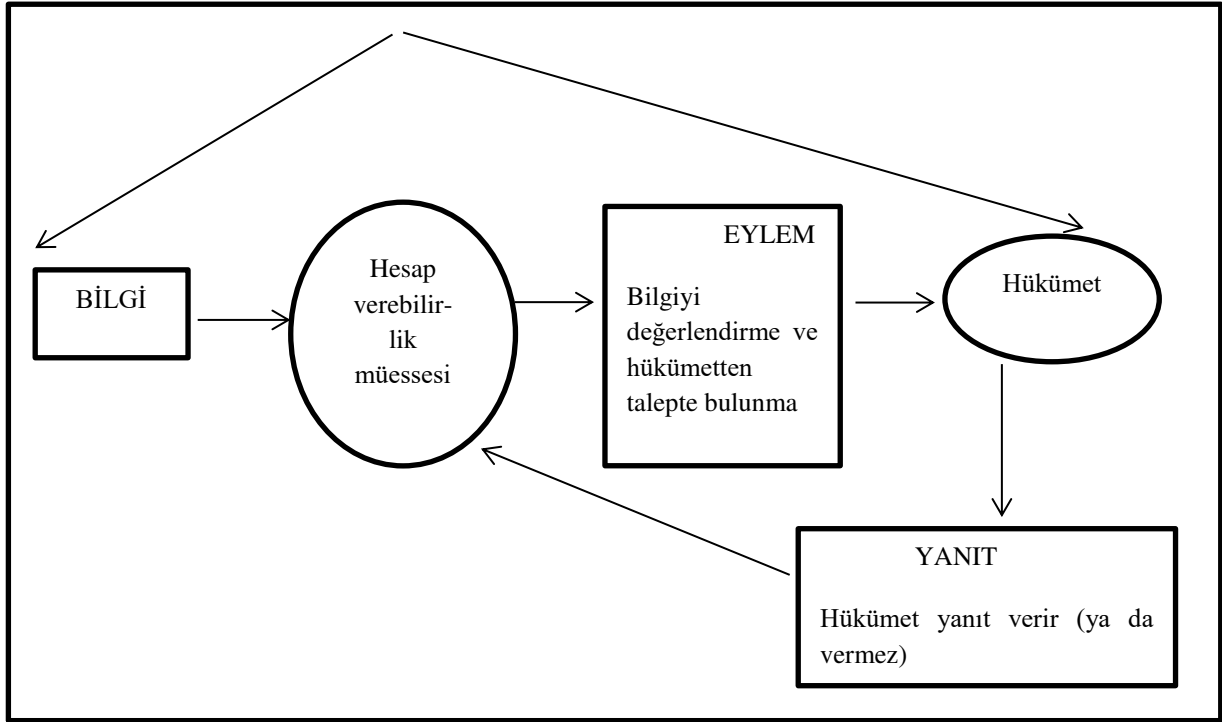
almak gerekmektedir. Dünya Bankası, şeffaflık ilkesi ile bütçe ve hükümet tasarımlarının piyasanın bütün aktörleri için daha güvenilir ve ulaşılır olacağını belirtip bu ilkeyi hukuk kurallarıyla korumuştur. AB kendisine üye olmak isteyen Türkiye’den şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesini yasalarla koruma altına almasını istemiştir. Türkiye bunu kabul etmiş, hesap verebilirlik ve şeffaflık prensibini 2003 yılında yasalaştırmıştır. 2010 yılında ise Türkiye kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesini Türkiye Anayasası’na eklemiştir (Demirkıran vd., 2011, s.12).

2.3.5.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi günümüz modern yönetim anlayışlarının olmazsa olmazlarından. Hesap verebilirlik ile yöneticilere bazı standartlar ve sorumluluklar yüklenmiştir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı (UNDP) Raporu’nda hesap verebilirlik; bir kurumdaki görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliği olarak tanımlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2013, s.35).

Birleşmiş Milletler 1995’te yayımladığı UNDP Raporu’nda kamusal hesap verebilirliğin yolsuzluk, kamusal kaynakların çalınmasının önlenmesi ve kamusal kaynakların daha etkin kullanılması için anahtar ilke olduğunu belirtmiştir.

Hesap verebilirlik, üç aşamada gerçekleşen bir döngüdür. Bu döngünün ilk aşaması bilgidir. Bilgi döngünün en temel girdisidir. Bu sebeple bilgi kuruma, kamu kuruluşundan doğru ve zamanında gelmelidir. Döngünün ikinci aşaması eylemdir. Kurum bilgiyi elde ettikten sonra bir eylem gerçekleştirmektedir. Kurum önce bilgiyi değerlendirecek ve analiz edecektir. Ardından yanıt aşamasıyla döngü tamamlanacaktır. Hesap verebilirlik ilkesinin etkililiği, kamu kuruluşunun cevap verme zorunluluk derecesine, bilgiyi alan kuruluşun yanıtı aldığı zamana ve yanıtı değerlendirme kabiliyetine bağlıdır (Samsun, 2013).



Şekil 4. *Hesap Verebilirlik Döngüsü* (Maliye Bakanlığı, 2013)

Kanada Hazine Sekreteryası ve Genel Tanıtım Ofisi “Kamuda Hesap Verebilirliğin Modernizasyonu” adlı çalışmasında hesap verebilirliğin etkin olmasını 5 şarta bağlamıştır (Samsun, 2003, s.3):

1. Rol ve sorumlulukların açık olması,
2. Performansa ilişkin beklentilerin açık olması,
3. Beklenti ve mevcut kapasitenin dengesi,
4. Raporların güvenilirliği,
5. Gözden geçirme ve ayarlama

2.3.5.3. Katılımcılık

Vatandaşların veya paydaşların görüş ve önerileriyle alınan kararlara ve yönetime katılması katılımcılıktır. Bu ilkeyle vatandaş yönetimde doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla yönetime aktif olarak katılır. Katılımcılık ilkesiyle devlet/kurum - vatandaş/paydaş ilişkisi güçlenir. Devlet daha şeffaf ve hesap

verebilir hâle gelir (Kösekahya, 2003, s.2). Ayrıca paydaşların yönetime katılmasıyla devlet elindeki güçleri paylaşır.

Katılımcılık ilkesinin amacı, örgüt paydaşlarının karara, uygulamalara ve denetimlere katılarak örgüte bağlılıklarını arttırmaktır. Katılımla beraber paydaşların “bu örgüt bizim” duygusuyla örgütü benimsemesi ve “uygulanacak kararlar bizim aldığımız kararlar” duygusuyla da uygulamadaki aksaklıkların asgari düzeye indirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca işin olmaması durumunda paydaşlara “olsun, yolumuza başka şekilde devam ederiz” denilmesi de daha kolaydır (Maliye Bakanlığı, 2003, s.5).

Katılımcılık, geleneksel yönetim anlayışında sadece oy verme ile sınırlıydı. Ancak siyasi partilere üye olanların azalması, 1990’larda ABD’de yapılan anketlerde devlete olan güvenin ciddi şekilde azalması, devletle vatandaş arasındaki mesafenin giderek büyümesi vatandaşların yönetimde daha aktif rol oynamasının başlıca sebeplerindendir (Sobacı, 2007, s.13). Blatter (2006)’da ABD yönetim modelini incelerken burada uygulamaların toplumcu, sivil ve yenilikçi olduğunu tespit etmiştir. Yönetimin böyle olmasındaki amaç ise toplumun bütün aktörlerini etkileşim haline getirerek yönetimde bir sinerji oluşturmaktır (Blatter, 2006).

Bir örgütte katılımcılık ilkesinin var olması için birbirleriyle bağlantılı şu unsurların bulunması gerekmektedir:

- Karar verme sürecine paydaşları dâhil eden açık ve şeffaf bir örgüt,
- Örgüt ile paydaşlar arasında karşılıklı olarak tutarlı ve sürekli bir bilgi akımı,
- Paydaşları, katılım mekanizmaları konusunda bilgilendirecek etkin yolların varlığı (De Asis, Maria Gonzales ve Acuna-Alfaro 2001; akt, Maliye Bakanlığı, 2003, s.16).

2.3.5.4. Cevap Verebilirlik

Cevap verebilirlik, paydaşların örgüt tarafından dinlenmesi, soru ve isteklerine tatmin edici cevaplar verilebilmesidir (Acar, 2003, s. 4). Cevap verebilirlik ilkesini tam olarak uygulayan örgütler, vatandaşlık haklarına saygı duymaktadırlar. Bu ilke ile örgütler daha şeffaf olurlar. Paydaşlarının örgüte artan güveni, örgütün benimsenmesini ve paydaşların daha aktif olmasını sağlar.

2.3.5.5. Hukukun Üstünlüğü

Hukuk, kişinin diğer bireyler, devlet veya kurumlarla ilişkisini düzenleyen yasal yaptırım gücüdür (Aliefendioğlu, 2001, s. 7). Hukuk, elindeki bu güçle kişilerin ve örgütlerin yapabileceklerini ve yapamayacaklarını düzenler. Bir başka deyişle hukuk özgürlüklerin sınırlarını belirler. Hukukun üstünlüğü ise, devlet işlerinde son sözü hukukun söylemesidir (Aliefendioğlu, 2001, s. 8). Bu ilke devleti sınırlar. Böylece keyfi uygulamaları önleyerek bireylerin hak ve özgürlüklerini güvence altına alır. Hak ve özgürlükleri güvence altında olan bireyler, devlete saygı duyar ve devletin devamlılığını sağlar (Karaman, 2000, s.14).

Bir devlette hukukun üstünlüğü ilkesinden bahsedebilmek için hukuk sisteminin de şeffaf, adil ve herkese eşit mesafede olması gerekmektedir. Hukuk sistemi herkesin ulaşabileceği konumda ve yönetimden tamamen bağımsız olmalıdır (Karabacak, 2003, s. 22).

İyi yönetişimin ilkeleri hukukun üstünlüğü ilkesi ile yasal koruma altına alınmıştır. Bu nedenle hukukun üstünlüğü olmadan iyi yönetim düşünülemez. Hukukun üstünlüğünün iyi işleyebilmesi için, hukuk kurallarının ve hukuk sisteminin güçlü ve işler olması, toplumdaki bütün bireylerin hukuk kurallarına saygılı olması gerekmektedir (TESEV, TÜSİAD ortak duyurusu, 2000).

2.3.5.6. Etkinlik

Etkinlik, amaca ulaşabilecek tüm yollara sahip olmaktır (Kesim ve Petek, 2005, s.8). Drucker, etkinliği “doğru işler yapmak” olarak tanımlamaktadır (İyigün, 2017, s.1). Bu doğru işlerin temeli yöneticilerin az kaynakla maksimum sonuç elde etmesidir. Etkinlik ilkesi, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır. İyi yönetim sistemi içerisinde, kamu yönetimi kararlarında etkinlik ilkesi de dikkate alınmalıdır. Etkin olan kararlar kurumun diğer aktörlerinin de kuruma desteğini sağlamaktadır. Toksöz (2008, s. 35)’e göre etkinlik, diğer ilkelerin de başarısını artırmaktadır.

2.3.5.7. Eşitlik

Örgütün, tüm paydaşların refah seviyesini geliştirmek ya da en azından korumak amacıyla olması yönetişimin eşitlik ilkesidir. Eşitlik ilkesiyle, örgütün üyelerine sunduğu hizmetlerden tüm paydaşların eşit olarak faydalanması önerilir.

Günlük hayatta olaylara tarafsız ve adil yaklaşılması da eşitlik ilkesiyle ilişkilidir. “Fırsat eşitliği”, “cinsiyet ayrımı” vb. kavramlar da eşitlik ilkesiyle bağdaştırılabilir ve bu kavramlara uyan örgüt yönetimi örgütte barış ortamı sağlar (Maliye Bakanlığı, 2013). Örgütteki iş barışı örgüte aidiyetin oluşmasına ve örgütün verimliliğinin artmasına yardımcı olur. Bu ilke sayesinde tüm paydaşlar ortak hedeflere hizmet etmek için bir araya gelebilir (Aşkın, 2003, s.1).

Sosyal devletler de örgütler gibi eşitlik ilkesine önem verirler. Sosyal devlet anlayışında her zaman sosyal adalet sağlanmaya çalışılır. Sosyal devlet olduğunu iddia eden devletlerin eşitlik ilkesini özümsemesi gerekmektedir. Devletin vatandaşlarına hizmet sunduğu kamu kurumları vatandaşlara eşit mesafede olmalıdır. Sunduğu bütün hizmetleri bütün vatandaşlarına eşit olarak ulaştırmalıdır. Bu anlayış sorunların çözümünde büyük katkı sağlar (Aslan, 2016, s. 35).

Emini (2013, s. 15)’ye göre yönetimde yönetimin rolü örgütlerin yönetimi yanı sıra paydaşlar arasındaki eşitlik, adalet ve çok sesliliği de organize etmektir. Yönetim bu organizasyonu sağlamak için bütün paydaşlarla iletişim halinde olmalıdır.

2.3.5.8. Stratejik Vizyon

Örgüt yöneticilerinin ve paydaşlarının insani gelişim ile ilgili tarihî, kültürel ve sosyal yapıya dayanan uzun zamanlı geniş bakış açısına sahip bir anlayışta olması yönetişimin stratejik vizyon kavramıyla ilişkilidir (UNDP, 1997; akt. Palabıyık, 2004, s.15).

Kamu yönetimindeki yöneticiler iyi yönetişim ve kalkınma ile ilgili aktif bir görüşe sahip olmalı ve sürekli gelişimi düşünmelidirler. Stratejik vizyona sahip yöneticiler, belirli bir bakış açısına sahip olmalı ve bu vizyon süreklilik göstermelidir. Yöneticilerin sahip oldukları vizyon, paydaşlar tarafından kolayca anlaşılır, örgütün kültürü ile uyumlu, ulaşılabilir ve benimsenebilir olmalıdır.

2.3.6. Yönetişime Getirilen Eleştiriler

Yönetişim üzerine yapılan eleştiriler, kamu yönetiminde sermaye gücünün artması, paydaşların görev alanlarının net olmaması ve kamu yönetiminin uluslararası etkilere açık hâle gelmesi olarak üç başlıkta toplanabilir.

2.3.6.1. Kamu Yönetiminde Sermaye Gücünün Artması

Yönetişim kavramı devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının kamu yönetiminde söz sahibi olmasını öneren bir yaklaşımdır. Ancak sivil toplum kuruluşları faaliyetleri için maddi kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Özel sektörler ellerinde bulundurdıkları maddi kaynakları sivil toplum kuruluşlarına bazı şartlar altında sunarlar ve onlara gizli ortak olurlar. Böylece kamu yönetiminde daha fazla söz sahibi olurlar. Kamusal politikaların oluşturulmasında denge, sivil toplum kuruluşları ile özel sektörün oluşturduğu organizasyonların lehine diğer paydaşların ise aleyhine bozulmuştur. Bu yeni denge ile kamusal politikaların oluşmasında sivil toplumun değil sermayenin istekleri ön plandadır (Güler, 2000, s. 5).

Güler (2000, s.6), kamu yönetiminde yönetişimin tanımladığı katılımcılık ilkesinin tam olarak yerleşmediğini belirtmiş ve bunun nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetişimde tanımlanan toplum, sermaye kesimidir.
- Şirketler ve sermaye yasal olarak politik ve idari gücün sahibi olmuştur.
- Güç dengelerinde, işçi sınıfına yer yoktur. İşçiler, sivil toplum örgütlerinde sayılmışlardır. Ancak sivil toplum örgütlerine sermaye kadar temsil hakkı verilmemiştir.
- Sermaye sahibi olmayan kesimlerde örgütlenme düşük seviyededir.
- Sivil toplum örgütlerinin çoğu sermaye sahipleri tarafından desteklendiği için onlara karşı gelememektedirler.
- Uluslararası sermaye yerli sermaye ile aynı konumda oldukları için kamu yönetimleri uluslararası güce karşı savunmasız kalmıştır ve onların etki alanına girmişlerdir.
- Kamu yönetimi kariyer sisteminden ve içsel bütünlük yapısından uzaklaşmıştır. Piyasa mantığı ve bireysel sözleşmelere dayanan örgütlenmesi nedeniyle kamu yönetiminin sermayeye karşı kamu çıkarlarını koruması zayıflamıştır.

Kamu yönetiminde bütün paydaşların eşit şekilde katılımını ve temsilini öne süren yönetişim bu nedenlerden dolayı sermaye sahipleri/elitlerin yönetimine

dönüşmüştür. Kamu kurum ve kuruluşları halka değil belirli bir gruba hesap vermişler; bu da yeni bir elit grubun oluşmasına neden olmuştur.

Aydoğan (2006, s. 9), yönetim ilkelerinin kamu kurumlarında tam uygulanabilmesi ve yukarıdaki eleştirilere uğramaması için toplumun sağlaması gereken şartları şu şekilde sıralamıştır:

- Toplumun demokrasi kültürüne sahip olması, toplumu oluşturan tüm alt grupların diğer grupların varlığına saygı göstermeleri,
- Toplumsal gruplar arasındaki ekonomik uçurumun yok olması,
- Medya ve iletişim olanaklarının herkesçe eşit olarak kullanılması, tüm yayın araçlarında büyük sermaye tekelinin önlenmesi,
- Herkesin gerekli teknolojileri kullanabilecek ekonomik ve bilgi birikimine sahip olması.

2.3.6.2. Paydaşların Görev Alanlarının Net Olmaması

Yönetişim anlayışında, tüm paydaşların her konuyla ilgilenmesi benimsenmiştir. Ancak, problemleri alanlarda problem sahibinin bulunamaması, paydaşların görev alanlarının bilinmemesi ve paydaşların çıkarları için sadece bir alana yoğunlaşması, yetki çatışmaları konularında problemler çıkarabilmektedir (Löffler, 2009, s. 215).

Kamu yönetiminin uzman kişiler tarafından profesyonelce yapılmasını öneren yaklaşımı savunanlar, yönetimde çok ortaklı ve paydaşların görev ayırımının net olmadığı yapıyı eleştirmektedirler. Bu yaklaşımı savunanlar, yönetenler ile yönetilenlerin görevlerinde net ayırımın olmadığı örgütlerde kargaşa hâkim olacağını düşünmektedirler. Kargaşanın olduğu yerlerde demokratikleşme imkânı olmaz. Demokratik bir yapının oluşması için yönetilenler yönetenleri seçmelidir (Aydoğan, 2006, s. 15).

2.3.6.3. Kamu Yönetiminin Uluslararası Etkilere Açık Hâle Gelmesi

Toplumu oluşturan her kesimin teorik olarak kabul ettiği yönetim ilkelerinin içleri zamanla boşaltılarak neoliberal bir anlayışa göre yeniden ifade edilmiştir (Ataay, 2006, s. 13). Uluslararası kuruluşlar bu ilkeleri piyasanın şartlarına ve kendi çıkarlarına göre yorumlayarak kamu kurumlarındaki etkisini artırırken, yönetişimin benimsediği özelleştirmeler ise kamu kurumlarının piyasalardaki etkililiğini azaltmıştır.

2.3.7. Türkiye’de Yönetişim

Türkiye, Habitat II konferansında yayımlanan Türkiye Ulusal Raporu ve Eylem Planı’nda yönetişimle tanışmıştır. Yayımlanan bu rapordan sonra Türkiye 1999’daki Helsinki Zirvesi’nde sunduğu AB adaylığı kararına dayalı adaylık stratejisinde ve hazırladığı Yapısal Uyum Programı çerçevesinde tüm kamu kurumlarında reform yapacağını belirtmiştir (Özer, 2006, s.22). Bu program çerçevesinde Türkiye Kasım 2003’te “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” ile merkezi yönetimin ve yerel yönetimin yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemiştir. Bu tasarı yapılan değişikliklerle “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı” adı altında Şubat 2004 tarihinde yasalaşmıştır (Petek ve Kesim, 2005, s. 19). Tasarı kamu yönetimine katılım, hesap verebilirlik ve saydamlık kavramlarını yerleştirerek Türk kamu yönetiminde çağdaş anlayışa uygun değişim sağlamak amacıyla getirilmiştir. Bu tasarı kamu yönetiminin küreselleşmeye uygun olarak özelleştirme, sivilleştirme ve yerelleştirmeyi ön plana çıkaran bir yapılandırma getirmektedir (Ataay, 2004, s. 12).

Yönetişim kavramının bir toplumda uygulanabilmesi için; toplumda “aktif yurttaşlık bilinci” ve “örgütsel toplumsal bilinç” oluşması gereklidir. Bu iki bilinç, katılımın yüksek olduğu sivil toplumlarda oluşur. Yönetime katılım seçkinci katılım ve katılımcı demokrasi olmak üzere iki türlü gerçekleşmektedir.

Seçkinci Katılım: Bu tür katılımlarda toplum yönetime sadece seçimlerde oy vererek katılmaktadır. Katılımın diğer unsurları sistemin tıkanıklığı olarak görülmektedir. Merkeziyetçi anlayış bu tür katılımlarda yüksektir (Sobacı, 2007, s. 14).

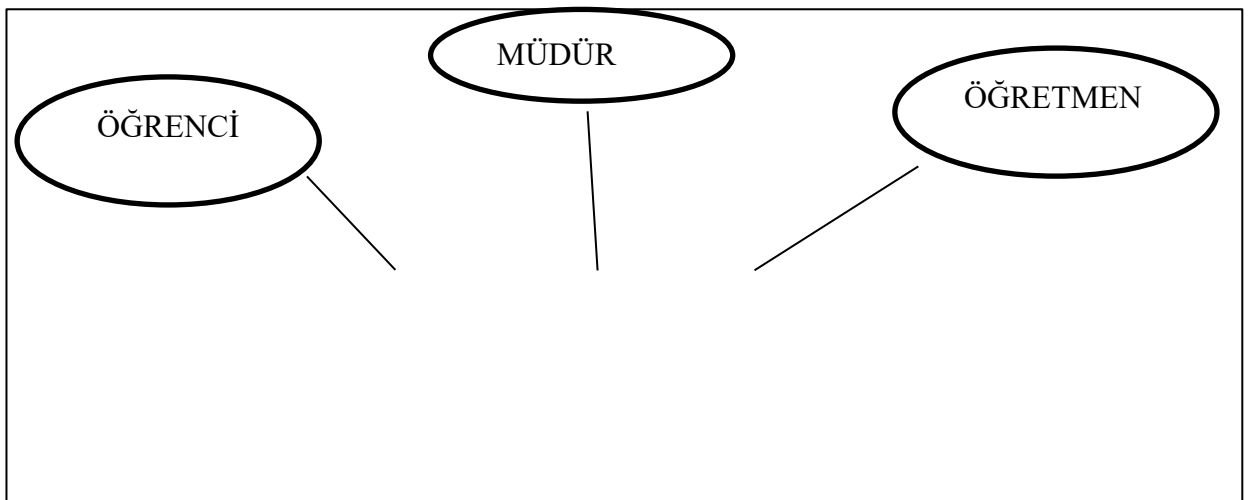
Katılımcı Demokrasi: Bu tür katılımlarda toplum mümkün olan her şekilde yönetime ve karara katılmaktadır. Ademimerkeziyetçi anlayışta katılım yüksektir.

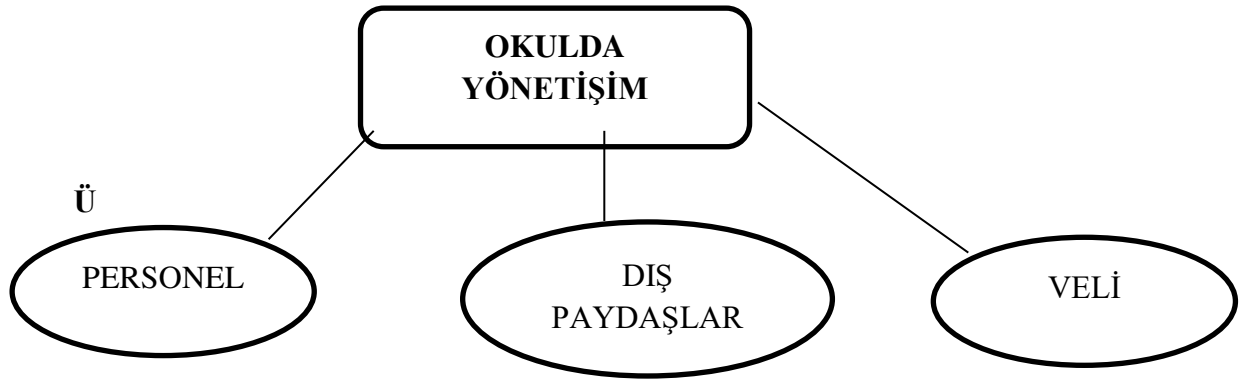
Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalarda Türk insanının seçkinli katılım özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Toplum yönetime sadece oy vermekle katılır. Katılımın diğer yolları olan halk oylaması, dilekçe verme, kişisel görüşme gibi yolları kullanılmamaktadır (Sobacı, 2007, s.15). Türk insanı yönetişimin temel ilkelerinden olan katılım ilkesini uygulamakta, inisiyatif almakta ve kamu görevlilerinden hesap sormakta istekli değildir. Bunun sebeplerinden biri Türk toplumunun geleneklerinde var olan devleti kutsayan anlayıştır. Bu anlayışa göre yurttaş yönetilen, vergi alınan, gerektiğinde askere çağırılan kişiler olarak görülmektedir. Yurttaş da bu vazifeleri yerine getirmeyi bir şeref ve haysiyet meselesi olarak görmektedir. Türk toplumunun merkeziyetçi ve bürokratik devlet anlayışı da bu sebepler arasındadır. Merkeziyetçi devlet anlayışında sivil toplum kavramı gelişmiş değildir (Emini, 2013, s. 18 ve Sobacı, 2007, s.15). Sivil toplum örgütlerine üyelik, yaygın bir anlayış değildir. 2005 yılında yapılan bir araştırmaya göre Türkiye’de ortalama 21000 kişiye bir sivil toplum örgütü düşmektedir. Yapılan başka bir araştırma da Türk seçmen sayısının %94.7’sinin herhangi bir sivil toplum örgütüne üye olmadığını göstermektedir (Sobacı, 2007).

TÜSİAD, yönetim kavramının yurt dışı kaynaklı olmasından dolayı Türkiye’de tanınırlığının az olduğunu ve bu sebeple de uygulanmasının zor olduğunu belirtmiştir. TÜSİAD bu zorluğa rağmen yönetişimin, AB adaylığı ve yaşanabilir toplum amaçları için hayati bir önem taşıdığını ifade etmektedir. Türkiye’de yönetişimin her sorunu çözen bir uygulama ya da içi boş bir kavram olarak iki uç noktada ele alınması yönetim ilkelerinin Türkiye’de değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Palabıyık, 2004, s. 13).

2.3.8. Okulda Yönetişim

Yönetişim her alanı olduğu gibi okulları da etkilemiştir. Bu etki ile okullarda yönetim anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır.





Şekil 5. Okulda Yönetişim (Memduhoğlu, 2010)

Şekil 5’te görüldüğü gibi okullarda yönetişimde müdür, öğretmen, öğrenci, personel, veli ve dış paydaşlar yer almaktadır. Okul yönetiminde ve karar almada okul müdürü yetki ve sorumluluklarını okulun diğer paydaşlarıyla paylaşır.

Ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlar günümüzde tek tek değil toplu olarak ele alınmaktadır. Bu durum, toplumu ilgilendiren her konuyu olduğu gibi yönetim anlayışını da etkilemiştir. Yönetim, tek elden yönetilen hiyerarşik yapıdan ziyade, çok aktörlü, birlikte yönetim anlayışına geçme sürecine girmiştir (Kothoff ve Merki, 2012, s. 15). Klasik yönetim anlayışında sınırlı olan iletişim ve denetim unsurları daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Yönetimde diğer paydaşlar da söz sahibi olmaya başlamıştır. Okullar da birer kurumdur ve yönetime ihtiyaçları vardır. Okul yönetiminde yönetişimi uygulamak isteyen okullar, yönetim uygulamalarında okulun diğer unsurlarının fikirlerini de dikkate almak zorundadır (Gündüz ve Balyer, 2013, s. 8).

2.3.8.1. Okulda Yönetişim Uygulamalarının Nedenleri

Okullardaki yönetim uygulamalarının yaygınlaşma nedenleri Bäckmen ve Trafford’ın *Okulların Demokratik Yönetişimi* (2007) adlı çalışmasından yararlanılarak sıralanmış ve açıklanmıştır.

- **Etik Nedenler:** Demokratik değerler hakkında uluslararası sözleşmelerde “Bütün insanlar özgür doğar, haysiyet ve hakları eşittir.”(İnsan Hakları Beyannamesi, 1948). “Kendi görüşlerini oluşturabilme kapasitesine sahip olan bir çocuk bu görüşleri ifade etme ve düşünce, vicdan ve din özgürlüğüne sahiptir” (Çocuk Hakları Sözleşmesi, 1989) ifadeleri yer almaktadır. Her ülke

ve okul bu maddelere uygun olarak kendi amaçlarını belirler. Demokratik bir toplum oluşturmak isteniyorsa bu maddelerin günlük hayatta uygulanması gerekmektedir.

- **Politik Nedenler:** Bir ülkede demokrasiyi yerleştirmeye erken yaştaki çocuklarla uygulamalı olarak başlamak gerekmektedir. Demokrasi tarihinin nispeten kısa olduğu ve temellerinin çok sağlam olmadığı yerlerde ise herhangi bir gerileme ya da yenilgi, hakların geri alınmasıyla sonuçlanacaktır (Bäckman ve Trafford, 2007, s. 45). Ancak demokrasiye katılım küçük yaşta ve uygulamalı olarak öğrenildiyse demokrasiye olan inanç güçlenir. Böylelikle bölgesel ve ulusal düzeyde politikaya aktif olarak katılmaya istek artar.
- **Hızla Değişen Toplum:** Değişim toplumun her alanında kendini göstermektedir. Değer yargıları da artık değişerek toplum odaklı değer yargılarından birey odaklı değer yargılarına dönüşmüştür. Aileler artık okullardaki memnuniyetsizliklerini dile getirmeli okul aile birlikleri yönetimde daha aktif rol almalıdır. Çocukları daha aktif vatandaşlar olarak yetiştirmek için kararlara katılımları teşvik edilmelidir.

2.3.8.2. Okulda Yönetişimin Faydaları

Malkoç'a (2006) göre yönetişimde vatandaş yöneten değil paydaştır. Diğer kamu kuruluşlarında olduğu gibi okuldaki yönetim uygulamalarında da etkinlik, hesap verebilirlik, şeffaflık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve katılım gibi yönetim ilkeleri geçerlidir. Bäckman ve Traffort (2007) okuldaki yönetim uygulamalarının faydalarını şöyle sıralamıştır:

- Disiplini geliştirir,
- Öğrenmeyi geliştirir,
- Fikir ayrılığını azaltır,
- Demokrasinin geleceğini güvence altına alır
- Okulu daha rekabetçi hâle getirir.

2.3.8.3. Okul Yönetişim Uygulamaları İçin Kilit Alanlar ve Aşamaları

Okuldaki yönetim uygulamalarının demokratik olmasını belirlemek için *Yönetişim liderlik ve kamu önünde hesap verebilirlik, Değer merkezli eğitim, İşbirliği*

ve iletişim ve katılım ve Öğrenci disiplini olmak üzere dört kilit alan belirlenmiştir (Bäckman ve Traffort, 2007). Dört kilit nokta için dört aşama vardır. Okul yönetim uygulamalarının kilit noktaları ve aşamalarının özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

Yönetişim, Liderlik ve Kamu Önünde Hesap Verebilirlik: Okulların hangi yolla yönetildiği, kararlar alınırken paydaşların fikirlerine önem verilip verilmediği, okulun verdiği kararların hesabını verip vermediği ve okulun demokratik yolla yönetilip yönetilmediği hakkında bilgi verir.

1. Aşama: Bu aşamada okul müdürü üst makamlarca sorumlu tutulacak tek kişidir. Görevi itibari ile saygı duyulur. Yetki ve sorumluluk paylaşımı yoktur. Diğer katılımcılarla fikir alışverişinde bulunmazlar. Yönetmelik ve talimatlara bağlılık söz konusudur. Okul, daima müdür tarafından temsil edilir ve başarısızlıkta da tüm suçları müdür üstlenir. Müdür, okuldaki çeşitliliği sorun olarak görür. Okuldaki herkes kimliğine bakılmaksızın yönetmelik ve talimatlara uymak zorundadırlar (Bäckman ve Traffort, 2007).

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Patron benim!”

“İşin sizin önerdiğiniz biçimde yapılması daha kolay olabilir ancak bu hususta kurallar çok açık.”

2. Aşama: Bu aşamada da ilk aşamadaki gibi yetki seviyelerine sadakat çok önemlidir. Ancak hassas bireylerle ilgili genel yönetmeliğin etkisinin azaltılması ile ilgili zayıf girişimler vardır. Müdür, üst makamlarca verilen yönetmeliklerle ilgili olumsuz bir yorum yapmaz. Müdür, paydaşlarla iyi ilişki içinde olmanın avantajlarını bilir ve bilgiyi iletişim aracı olarak kullanır. Bu aşamada kullanılan iletişim, tek yönlü ve betimseldir ve amacı da müdürün aldığı kararları paydaşlara kabul ettirmektir. Sorumluluk paylaşımı paydaşların sorumsuz davranışlarından dolayı sorunludur. Eleştiri, rutini bozduğu için bir sorundur. İnsanlar sisteme sadık kalmalıdır. Çeşitlilik, düzenden sapma olarak görülür ve düzene yüksek derecede ayak uydurmak gerekmektedir (Aslan, 2016, s.45).

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Zaten buna karar verdik. Sonraki sorunuz?”

“Mutabık kalmadığınız anlaşılıyor. Belki de ben kendimi yeterince açık biçimde ifade edemedim.”

3. Aşama: Lider kadro, insan haklarına saygı gösterir ve yönetmeliklere değil amaçlara odaklanır. Kararlar, karardan etkileneceklerle danışılarak ve görüş birliği içinde alınmaya çalışılır. Okulun lider kadrosu eylem ve özleriyle diğer paydaşların görüşlerine önem verdiğini gösterir. Güven temel değerdir. Kurallar ve rutin işler yasaklara değil, sorumluluklara dayandırılır. Öğrencilere sorumluluklar verilir. Okul içinde çeşitlilik kabul edilir ancak taviz konusunda gerekli önlemler alınmıştır (Bäckman ve Traffort, 2007).

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Sonraki personel toplantımızda okul konseyi temsilcileri yeni okul yönetmelikleri konusunda bir öneri sunacaklardır. Çocuklar bizim fikirlerimizi dinlemeye can atıyorlardır.”

4. Aşama: Bu aşamada okul, demokratik değerlerin aktarıldığı yerdir. Okulda, bir kararla ilgili sağlam gerekçelerle ve doğru iletişimle fikirlerinizi beyan edebilirsiniz. Herhangi bir karara büyük çoğunluk karşı çıkıyorsa o karar nadiren uygulamaya konur. Uzlaşma, deneme süreleri ve kuralların etkilenenler tarafından konması bu aşamanın temelini oluşturur. Lider kadro, mesleki bilgi ve tecrübelerini ve fikirlerini belirterek herkes gibi sürece katkıda bulunur. Okul yönetişimine aktif olarak katılmak, diğer paydaşlar için önemli bir niteliktir. Bu niteliği kazandırmak için okul konseyine üye olan öğrencilere toplantı prosedürü ile ilgili özel eğitimler verir. Okul konseylerinin özel bütçeleri vardır. Lider kadro, okuldaki çeşitliliğe önem verir ve teşvik edici davranır (Bäckman ve Traffort, 2007). Okuldaki çeşitlilik ve homojen yapı ile öğrenciler ek bir yeterlilik kazanır.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir (Aslan, 2016, s. 45):

“Öğrenciler öğrenme konusunda en iyi uzmandır.”

“Gençlerin yetişkinlerden pek fazla farkları yok, sadece gençler ve bundan dolayı da meseleleri başka bir bakış açısından görebiliyorlar.”

Değer Merkezli Eğitim: Toplumlar ürettikleri değerlerle varlıklarını korurlar. Değerlerine sahip çıkmayan toplumlar yok olmaya mahkûmdur. Bir toplumun kendi işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlara sahip olması gerekmektedir (MEB, 2004).

1. Aşama: Bu aşamada ansiklopedik bilginin aktarılması ve okuma-yazma becerilerinin artırılması okulun başlıca görevi olarak görülür. Okul ve toplum için homojen, düzenli ve istikrarlı bir yapı istenir. Bunun için de okulda öğretim programı uygulanmalıdır. Okullarda öğretim programı dışındaki faaliyetlere önem verilmez. Ulusal programlara harfiyen uyulur. Gençlere ilgi gösterilmesi boş bir faaliyettir. Ortak değerlerinin değiştirilmesi okulun ilgisi dışındadır. Çevre, eğitim durumu düşük olarak görülür (Bäckman ve Traffort, 2007). Bu yüzden okula katkı sağlaması beklenemez. Okul öğretimden çok öğrenmeye odaklanır. Öğrenciler tek başlarına kendi öğrenme yöntemlerini belirleyemez. Bu yüzden öğretmen öğrencilere sormadan onlara uygun programlarını yapar. Okul ne kadar homojense o kadar iyi görülür.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Çocuklar doğru yetiştirilmiyor. Hiç saygı göstermiyorlar.”

“Aslında çok az film ve TV programı kültürel faaliyet olarak kabul edilebilir. Bunların öğretimimiz kapsamında ele alınmasına hiç de gerek yok.”

2. Aşama: Öğrenciler, okulda öğrendikleriyle gerçek hayatta karşılaşabilirler. Öğrencilerin ilgi alanları öğretilenlere uygun olduğunda motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Öğretmenler, mesleki bilgiye sahiptir. Bunun yanında öğretmenlerin öğretim programına da saygı duymaları gerekir. Kültürel farklılıklar mümkün olduğunca ortadan kaldırılmalıdır. Çoğunluğun değerleri normları oluşturur. Önlemler de toplumun bu normlara uyması için alınır. Fiziksel engeller dikkate alınır ancak kültürel farklılıklar dikkate alınmaz. İstikrar homojen bir grup için önemlidir. Bu yüzden personelde genişletmeye pek sıcak bakılmaz (Bäckman ve Traffort, 2007).

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Öğrenciler, hak talebinde bulunmadan önce, sorumluluk alıp kullanabileceklerini ortaya koymalıdır.”

“Demokrasi, soysal bilgiler ve tarih derslerinde öğretilir.”

3. Aşama: Bu aşamadaki okullarda, insan haklarına saygı ve demokrasi günlük çalışmaların temelini oluşturur. Öğretmenler ve öğrenciler öğretim programına tamamen sadık değildir. Öğrencilerin ihtiyaçlarına göre kurslar açılabilir. Kurallar ayrıntılı değildir; hak ve sorumluluklara bağlıdır. Okulda çeşitliliğe önem verilir ve bu çeşitlilikten yararlanılır. Öğretmenler okuldaki çeşitliliğe eşit mesafede yaklaşırlar (Aslan, 2016, s.46). Öğrencilere sorumluluklar verilir.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Velilerin bize çocuklarının eğitimi görevini vermiş olduğu için onurluyuz.”

“Burada öğrencilerimiz için varız.”

4. Aşama: Bu aşamada değerler ayrıntılı olarak işlenmez. Demokrasi ve insan haklarına saygı okuldaki her aşamada görülür. Saygısızlık ya da etik olmayan eğilimlere ilişkin her emare ciddiye alınır. Öğretim programı ve süreci, öğrenciler tarafından yürütülür. Okulun bu süreçteki görevi zaman ve kaynak yatırımında bulunmaktır. İleriye yönelik genel görünüm iyimserdir.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Öğrencilerimizin ne kadar akli başında ve olgun olduklarına hayret etmekten kendimi alamıyorum. Benim okuduğum zamanlara nazaran ne güzel bir farklılık bu!”

“Gelişiyoruz ancak yine de öğrenecek çok şey var.”

İş Birliği ve İletişim ve Katılım: Bir ülkenin demokrasiye uyumlu fertlere ihtiyacı vardır. Demokrasiye sahip bireylerin yetişmesinde en önemli kurumlar okullardır. Okullarda eğitim, öğretmenler ile okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Ancak demokratik bireyler yetiştirmek için öğretmenler ve müdürler öğrenci velileri ve öğrencilerle iş birliği ve iletişim hâlinde olmalıdırlar (Gökçe, 2000).

1. Aşama: Bu aşamada, okulun çıkarları en büyük önceliğe ve öneme sahiptir. Okulun diğer paydaşları okula yalnızca zarar verirler.. Veliler ya okul hakkında bilgisizdirler ve okula bir yararları dokunmaz ya da okulun iyi olmasını kendilerine rakip olarak gördüklerinden okulun daha iyi olmasını istemezler. Öğrenciler iyi olduklarını ve okula layık olduklarını ispatlamakla yükümlüdürler.

Çeşitlilikle ve dezavantajlı öğrencilerle uğraşmak okulun görevi olarak görülmez. Bu öğrenciler okulun akademik başarısını düşüren etmen olarak görülür.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir (Aslan, 2016, s.47):

“Okulun çıkarları her şeyden önce gelir.”

“Öğrencilerin, okulun taleplerine uygun hareket etmeleri gerekir; buna uymayan öğrenciler için ne zaman ne de enerji ayırabiliriz.”

2. Aşama: Bu aşamada okul yöneticileri toplumun verdiği rolleri yerine getirirler. Veliler iletişim için önem taşır. Okul velilere beklentileri hakkında bilgi verir ancak geri bildirimde bulunmaz. Okulda uygulanan öğretim programı iyiye yönetici gurur duyar ve reklam yapar. Ancak ayrıntılarla uğraşmaz, her şeyi açıklamazlar. Yönetici okulun başarısının kendi eseri olduğuyla övünür. Yöneticiler azınlık grupların okula kayıt olmalarını fakat okula uyum için çok çaba harcamalarını ister.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir (Aslan, 2016, s. 47):

“Velilerin kendilerinden neler beklendiğini bilmelerini muhakkak surette sağlarız.”

“Okul sizin menfaatinize iş yapar, okulu hayal kırıklığına uğratmayınız.”

“Ticari sponsorlukları memnuniyetle karşılırsınız”

3. Aşama: Bu aşamada, yöneticiler okuldaki öğretmen ve öğrencilerin çevredeki toplumsal faaliyetlere katılmasından memnun olurlar. Veliler okulda verilmekte olan eğitimle ilgili düşüncelerini söyleme imkânı bulurlar. Ancak velilerin önerileri genelde uygun bulunmaz. Müdür, öğrencilerle deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmak isteyen velileri, bir örgütün liderini ve iş adamlarını okula davet eder. Bu sırada okul personeli ile düzenli toplantılar yapıp onlarla paylaşımda bulunur. Azınlık grupların okula kaydında teşvik edicidir ve onlara okul kültürüne uyum için yardımda bulunur. Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir (Bäckman ve Trafford , 2007):

“Okula çok sayıda ziyaretçi davet ediyoruz. Velilerimizi de okulda görmekten mutlu oluyoruz.”

“Çeşitliliği büyük bir şevkle teşvik ediyoruz”

4. Aşama: Bu aşamada iş birliği, katılım ve iletişim okuldaki işlerin hepsinde yer alır. Okuldaki veliler herkesin yararına olacak şekilde faaliyetlere katılırlar. Okul, yerel organizasyonlara katılır. Yerel işletmeler de okullardaki faaliyetlere katılır. Süreç iki yönlü olarak işler (Gökçe , 2000, s. 4). Okul, başarı konusunda öğrencilere güvenir ve yardımcı olur.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Hepimiz bunun bir parçasıyız.”

“Birlikte çalışıyoruz: biz okula veriyoruz, okul da bize geri veriyor.”

“Baksanıza, öğrencilerimiz sınavlarda ne kadar başarılılar!”

Öğrenci Disiplini: Öğretmenler, sakin ve güçlü kişilikleriyle sınıfta güçlü olmalıdırlar. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmalı ve beklentilerini ona göre belirlemelidir. Öğrencilerle beraber sınıf kurallarını belirlemeli ve uyup uymadıklarını izlemelidir. Ceza, öğrencilerin istenmeyen davranıştan kaçınmasını sağlar (Kıran, 2005). Okuldaki disiplini sağlamak ve öğrencilerin başarılı olmalarını sağlamak okul müdürünün görevleri arasındadır. Okul müdürü yasalar çerçevesinde, yetkilerini okulu amaçlarına ulaştırmak için kullanmak zorundadır. Bu yetkiler, eğitim-öğretimi planlamak, okulun paydaşlarıyla sürekli iletişim hâlinde olmak, okul içindeki eğitim-öğretim etkinliklerini değerlendirmektir (Kaya, 1993). Disiplin, okul ve öğretmenler için en önemli konular arasındadır. Ancak öğrencilerin söz alması disiplini olumsuz bir şekilde etkilemeyecektir.

1. Aşama: Bu aşamada, okul liderinin her şeyin en iyisini bildiği varsayılır. Bu yüzden kuralları okul lideri koyar ve diğer paydaşlar itirazsız bu kurallara uyar.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Sana söyleneni yap, yoksa....”

“Kim olduğun umurumda değil: kuralları biliyorsun”

2. Aşama: Bu aşamada, okul lideri öğrencilerin sorumluluk almasını ister ve bundan sürekli onlara bahseder. Öğrenciler davranışlarıyla okul liderlerini hep hayal kırıklığına uğratsa da okul lideri farklılıkları hoş görür.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Neden sorumluluk içinde hareket etmiyorsun?”

“Burası hoşgörülü bir okul.”

3. Aşama: Okul, kararları öğrencilerle uzlaşarak alır. Öğrenciler, bu müzakerelere severek katılırlar. Bu müzakerelerde azınlıkların görüşleri dinlenir ve uzlaşa sağlanır. Kıdemli öğrenciler küçük öğrencilere karşı otoriter ve iyi bir yol göstericidir.

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Birinin düzeni sağlaması gerekiyor: kuralları biliyorsunuz.”

“Meselelerde bizim de söz hakkımız var.”

“Araştırıp bulduk ki azınlık grupları da bundan memnun.”

4. Aşama: Okuldaki paydaşlarla kuralları demokratik olarak oluştururlar ve bu kurallara uyarlar. Demokratik ve karşılıklı saygıya dayalı bir düzen kurulmuştur ve bu düzen herkesin yararınadır. Öğretmenler ve öğrenciler arasında “onlar ve biz” ayrımı yoktur. Bunun sonucunda karşılıklı zorbalık asgari seviyede kalır (Aslan, 2016, s. 48).

Bu aşamada yöneten müdürlerden duyulabilecek tipik yorumlardan bazıları şöyledir:

“Burası bizim okulumuz: okulumuzun çalışmasını sağlayan bizleriz.”

“Bu okulun kapısı herkese açıktır. Burası herkesin hayrınadır.”

2.4. İlgili Çalışmalar

Okullarda yönetim yeterlilikleri konusunda yapılan araştırmalar, yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ve yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi olmak üzere üç ayrı başlık altında özetlenmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Aslan (2016), özel okulların ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini incelediği araştırmasında, kendi geliştirdiği 54 maddelik Likert tipi ölçeği kullanmıştır. Araştırma sonucunda, okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algıları, okulların türü (özel-devlet), cinsiyet, okullardaki görevi, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır.

Şahin (2016), okul çalışanlarının yönetim algılarını incelediği araştırmasında, kendi geliştirdiği 37 maddelik Likert tipi ölçek kullanmıştır. Şahin, araştırma sonuçlarını öz düzenleme, kolektif karar alma ve iş birliği boyutunda incelemiştir. Okuldaki personelin yönetim algıları, öz düzenleme boyutunda, cinsiyet, hizmet yılı ve okuldaki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Kolektif karar alma boyutunda cinsiyet, meslekteki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini; görev değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. İş birliği boyutunda ise hizmet yılı ve görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini; cinsiyet değişkeninde ise erkeklerin işbirliğine daha yatkın olduğunu belirlemiştir.

Izgar (2015), okul yöneticilerinin e-Devlet yardımıyla iyi yönetim algılarını incelemiştir. Izgar, araştırmasında Kandhro tarafından 2011 yılında geliştirilen ve Türkçeye kendisinin uyarladığı iyi yönetim ölçeğini kullanmıştır. Okul yöneticilerinin iyi yönetim algıları cinsiyetlerine göre; hesap verebilirlik ve katılımcılık alt boyutlarında, kadın yöneticiler lehine, yönettikleri okul (resmi- özel) değişkenine göre; sorumluluk, şeffaflık, hukuka bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarında, resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri lehine anlamlı ölçüde farklılık göstermiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Kandhro (2011), “Pakistan’daki kamu kuruluşlarında yönetimin artmasında e-Devlet uygulamalarının etkisi” isimli araştırmasında kamu kuruluşlarının yönetim biçimini geliştirmek ve e-Devlet sisteminin yönetime etkisini araştırmıştır. Araştırma karma yöntem kullanılarak yapılmıştır. Kandhro bu araştırmada e-yönetişimin

hükümete, özel sektöre ve vatandaşlara etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar yönetişimin ilkelerinden olan stratejik vizyon, hesap verebilirlik, etkinlik, etkililik ve şeffaflık ilkelerini benimserken; cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve katılımcılık ilkelerini benimsememişlerdir. E-Devlet teknolojilerinin çeşitli kamu kuruluşlarında uygulamalarının orta seviyede olduğu ve gelişmeye ihtiyacı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu seviyenin daha yüksek düzeye gelebilmesi için hükümet liderlerinin daha fazla çaba ve kararlılık göstermeleri gerekmektedir.

Gerard (2012), yaptığı araştırmada 157 ülkedeki beklenen eğitim yöntemleri ve yönetim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Beklenen okul eğitiminin çoğu yönetim öngörüsünü kestiremediğini ancak hükümet programlarının genel kalitesini ölçen Hükümet Etkinliğini öngördüğünü göstermektedir. Bu bulgunun önemli bir istisnası, Sahra-altı Afrika'da, beklenen okul yıllarının Hükümet Etkinliğini ve Düzenleyici Kaliteyi önemli ölçüde öngördüğü yerdir. Bu, eğitimin Sahra-altı Afrika'daki iyi yönetim için daha önemli olabileceğini, uluslararası kalkınma politikasının etkilerine dair bir bulgu olduğunu göstermektedir. Sahra-altı Afrika'da iyi yönetimi teşvik etmeyi amaçlayan çabalar hem yönetime hem de ulusal kapasite inşasına odaklanmalıdır.

Morgan (2011), yaptığı çalışmada bürokrasi sonrası eğitimle ilgili tecrübeyi araştırmıştır. Çalışma yakın veri tabanlı planlama gibi araçların gerçekte nasıl kullanıldığını, uyarlanıp uyarlanmadığını incelenmiştir. Çalışmada vaka incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Çalışma, Gine reform süreçlerinin genel olarak incelendiği bölgelerde amaçlandığı gibi uygulanmadığını; enformel, politik, sosyal, kültürel ve ekonomik dinamikleri her düzeyde aktörler arasında ve her düzeyde eğitim sistemini genellikle öngörülen süreçler tarafından zaptedilmeyen ya da kontrol edilmeyen güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma, temel olarak rasyonel sistem paradigmasında yer alan reformların, beklenen etkinliklere neden olmayacağını saptamıştır. Ayrıca bazı durumlarda karmaşıklıklara yol açan alternatif yaklaşımların, genel olarak eğitim sistemleri ve kamu sektörlerinin amaçlarına ulaşmanın daha iyi bir yolu olabileceği sonucuna varmıştır.

2.4.3. Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan alışmaların Genel Değerlendirilmesi

Türkiye’de eğitim öğretim alanında yönetim konusu üzerine yapılan araştırmalarda genellikle nicel desenler kullanılmıştır. Eğitim alışanlarının yönetim algıları demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Nicel alışmalar sayısal verileri ortaya koyup nedenler üzerine bir veri sağlamadıkları için nedenler, olayların derinlemesine incelenmesi için nitel araştırmalar yapmak gerekmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmaların bir başka ortak özelliği ise çalışmalarda araştırmacılar kendi özgün ölçeğini geliştirmiş ve bu ölçek yardımıyla veri toplamışlardır. Türkiye’de yapılan araştırmaların bir diğer sınırlılığı ise araştırmalarda tüm okul türleri aynı anda incelenmiş ve birbirleriyle kıyaslanmıştır.

Yurt dışında yönetim alanında yapılan araştırmalar, Türkiye’deki araştırmalar gibi nicel desenler kullanılarak yapılmıştır. Bu alışmalar da yönetimin, teknolojinin gelişimi ile hayatımıza soktuğu e-Devlet gibi uygulamaların etkilerini araştırmışlardır. Yurt dışında yapılan araştırmaların başka bir özelliği de eğitim bölgelerinin kıyaslanmasıdır. İlkokulların tek başına olduğu araştırmaların bulunmaması bu çalışmaların eksik yönüdür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

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

3.1. Araştırma Modeli

Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki 116 resmi ilkokulun yönetim düzeyini, öğretmen ve okul yöneticisi görüşleriyle ölçmeye çalışan ve çeşitli demografik değişkenlere göre inceleyen bu araştırma, tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modeli, bir grubun özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan veri toplama çalışmasıdır (Büyüköztürk vd., 2013). Tarama modeli, değişkenlerin çeşit veya miktar bakımından tek tek oluşumlarının ortaya çıkarılması amacıyla yapılır. Bu modelin temel amacı; mevcut durumu tanımak, problem çözmede açıklık getirmek, benzeri araştırmalar için gerekli bilgileri toplayarak sınıflandırıp özetlemektir (Yıldırım, 1966). Tarama modeli; grubun özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapmayı amaçlamamaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 116 ilkokulda görev yapan 153 okul yöneticisi ve bu okullarda çalışan 3536 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini belirlerken, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örneklemeden yararlanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2014). Bu yöntem, evrenin her bir parçasının örnekleme temsil edildiği bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, vd., 2014). Çalışmaya başlamadan önce Gaziantep İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek 4). Çalışmada Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan 24 ilkokulda görev yapan 49 yönetici ve 530 öğretmenin

görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde, örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler tablolastırılarak verilmiştir. Çalışmada yer alan katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1.

Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Kişisel Bilgiler	Değişkenler	N	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	322	55,5
	Erkek	258	44,5
Görev	Yönetici	49	8,7
	Öğretmen	531	91,3
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	119	20,5
	6-10 yıl	116	20,0
	11-19 yıl	240	41,4
	20 yıl ve üzeri	105	18,1
Sendika Üyeliği	Evet	395	68,1
	Hayır	185	31,9

Tablo 1’de görüldüğü gibi 3536’sı öğretmen, 153 ’i yönetici olan ve toplamda 3689 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). Araştırmaya katılan 580 öğretmen ve yöneticinin; % 55,5’i erkek, % 44,5’i kadındır. Erkekler ve kadınlar çalışmaya göreceli olarak aynı ilgiyi göstermişlerdir. Bulundukları okuldaki görevlerine bakıldığında ise öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir (% 91,3). Okullardaki öğretmen ve yönetici oranına göre bu sonuç normal olarak görülebilir. Mesleki kıdem özelliklerine göre ise katılımcıların yarıya yakınının (% 41,4) 11-19 yılları arasında mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Diğer kategorideki katılımcılar, göreceli olarak eşit dağılmışlardır. Bu sonuca bakılarak katılımcıların mesleklerinde tecrübeli oldukları söylenebilir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bir sendikaya üyedirler (% 68,1).

3.3. Veri Toplama Araçları

Burada veri toplama aracının kişisel bilgi formu ve eğitim örgütlerinde yönetim ölçeğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ile ilgili veri toplama amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formunda; cinsiyet, görev, mesleki kıdem ve herhangi bir sendikaya üyelik ile ilgili değişkenler yer almaktadır.

3.3.1.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği

Araştırmada, Gaziantep ili Şahinbey ilçesindeki resmi ilkokullarda, yönetim düzeyini belirlemek amacıyla Aslan (2016) tarafından geliştirilen “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” kullanılmıştır (Ek 2). Ölçek; hukukun üstünlüğü boyutunda 6 (1-6. Maddeler arası), katılım boyutunda 27(7-33. Maddeler arası), hesap verebilirlik boyutunda 15 (34-36. Maddeler arası ve 43- 54. Maddeler arası) ve eşitlik boyutunda 6 madde(37-42. Maddeler arası) olmak üzere toplamda 54 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek devlet okullarının ve özel okulların yönetim düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Aslan (2016) tarafından yapılan güvenirlik çalışmasında ölçeğin tamamı için Cronbach's Alpha değeri .98 olarak bulunup alt boyutlara bakıldığında ise hukukun üstünlüğü alt boyutunda .91, katılım alt boyutunda .98, eşitlik alt boyutunda .92 ve hesap verilebilirlik alt boyutunda .97 güvenirlik değerlerinin elde edildiği görülmektedir. Kalaycı (2007), bir veri toplama ölçeğinin güvenirlik derecesini değerlendirirken Alfa (α) katsayısına bağlı olarak aşağıdaki ölçütlerin dikkate alınmasını önermiştir:

$0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilir,

$0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan bu araştırmada da ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının .98 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlarda incelediğimizde ise

katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik alt boyutlarında yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

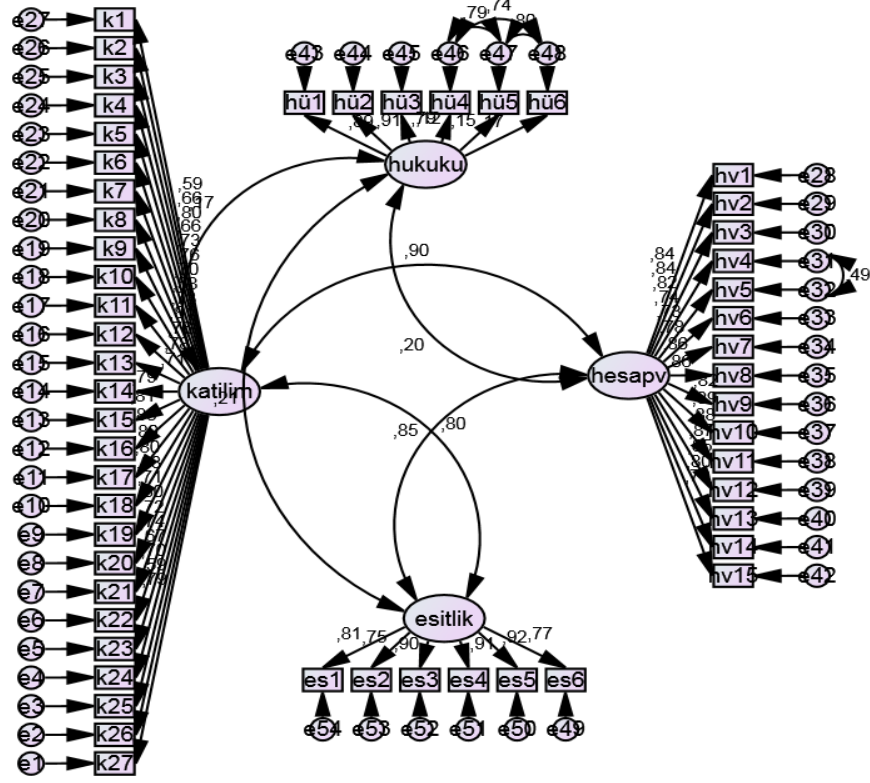
Ölçeğin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulandığı durumun belirlenmesini sağlayan bir analizdir (Çokluk vd., 2011, s. 275). Bu çalışmada yapılan DFA için çoklu uyum indeksleri kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2/sd değerinin rapor edilmesi araştırmacılar tarafından uzlaşa sağlanmış olsa da diğer değerlerin rapor edilmesi konusunda bir görüş birliği oluşmamıştır (İlhan ve Çetin, 2014, s. 15). Gerbing ve Anderson (1992) araştırmacının DFA’da dikkate alacağı değerlerin değişkenlik gösterebileceğini belirtmiştir (akt. Çetin ve İlhan 2014). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada χ^2/sd , Remsea, PNFI, PGFI değerleri dikkate alınmıştır. Araştırmada Remsea: 0,071; PNFI: 0,787 ve PGFI: 0,656 olarak bulunmuştur. Tablo 2’de yapısal eşitlik modellerinde kullanılan uyum indeksleri mükemmel ve kabul edilebilir sınırları vermiştir. Araştırmada elde edilen sonuçların Tablo 2’ye göre kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 2.

Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum Ölçütleri Tablosu

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
¹ χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$\chi^2/sd \leq 5$
² RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
³ PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI \leq .95$

¹(Munro, 2005; Hopper& Mullen, 2008), ²(Browne & Cudeck, 1993), ³(Hu & Bentler, 1999),



Şekil 6. EYÖ'ye İlişkin Path Diagramı ve Faktör Yükleri

Şekil 6'da ölçeğe dair path diagramı ve faktör yükleri görülmektedir. Şekle göre ölçek maddelerinin faktör yükleri ve faktörler arası birbirini etkileme yükleri kabul edilebilir düzeydedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla uygulanan ölçek, örnekleme alınan Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde bulunan 24 ilkokulda görev yapan 50'si ilkokul yöneticisi ve 537'si bu ilkokullarda görevli öğretmen olmak üzere toplam 587

katılımcıya uygulanmıştır. Kişisel Bilgiler Formu ve Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinden oluşan ölçek, daha önceden rastlantısal olarak belirlenen örneklem grubu içindeki 24 ilkokula bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış olup öğretmenler ve ilkokul yöneticileri tarafından doldurulan ölçekler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ölçeği doldururken yöneticilerin ve öğretmenlerin ilgili olduğu görülmüştür. Uygulamadan sonra geri dönen ve geçerliliği kabul edilmiş 580 adet ölçekteki veriler SPSS 20 paket programına girilmiş ve problemlere göre analizleri yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Benzer sonuçlar elde edildiğinden parametrik testlerden ise bağımsız gruplar T-Testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır (Bknz Ek 5). Araştırma sürecinde uygulanan ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinden önce kayıp verilerin olup olmadığı kontrol edilmiş ve kayıp değerlerin maddeler bağlamında %1 ile %3 arasında değiştiği belirlenmiştir. Kayıp değerlerin gerek katılımcılar gerekse değişkenler açısından örüntü göstermediği görülmüştür. Bu doğrultuda kayıp değerlerin bulunduğu hücreler için seri ortalamasına göre kayıp değer ataması yapılmıştır. Ardından minimum ve maksimum değerler kontrol edilerek hatalı giriş yapılan veriler düzeltilmiştir. Bu sayede verilerin geçerlik ve güvenilirlikleri sağlanarak analiz işlemlerine hazır hâle getirilmiştir. Ayrıca uç değerlerin kontrol edilmesi amacıyla standardize edilmiş Z puanlarına bakılmıştır. Normal dağılımlar için verilerin % 99'unun ortalamadan en fazla ± 3 standart sapma uzaklıkla yer alması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Bu doğrultuda örneklemde 29 adet uç değer bulunmuştur. Uç değerlere sahip olan katılımcılara ait veriler veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca Mahalanobis uzaklık değeri ölçülmüş, .001 anlamlılık düzeyinde olduğu belirlenmiş ve örneklemde aykırı değerlerin olmadığı sonucuna varılmıştır. Verilerden geçerli sonuçlar elde edebilmek ve ilgili analizlerden (parametrik/nonparametrik) hangilerinin kullanılacağına karar vermek için normallik, doğrusallık ve eşvaryanslılık (homojenlik) sayıltıları incelenmiştir. Normalliğin test

edilmesinde Kolmogorov-Smirnov testi, aritmetik ortalama, mod, medyan değerleri, çarpıklık-basıklık katsayısı, histogram, Q-Q ve kutu grafiği (box plots) incelenmiştir.

Can (2013) ideal normal dağılımın mod, medyan ve ortalamanın aynı olduğu zamanlarda gerçekleştiğini belirtmektedir. Yapılan analizler doğrultusunda verilerin bir bölümünde mod, medyan ve ortalamaların normal dağılıma hizmet edecek şekilde eşit değerlerde olduğu görülmüştür. Çarpıklık-basıklık katsayısının normallığe uygun olarak +1,5 ve -1,5 arasında kaldığı (Tabacnick ve Fidel, 2007), Q-Q grafiğindeki noktaların ise 45 derecelik doğru üzerinde olduğu gözlenmiştir. Histogramın ise normal dağılım çizgisine uygun olarak dağıldığı belirlenmiştir. Verilerin kalan bölümlerinde ise değerlerin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır.

Çok değişkenli analizler için önemli bir sayıltı olan doğrusallığın incelenmesi için “Saçılma Diyagramı Matrisi”nden yararlanılmıştır. Mertler ve Vannatta’ya (2005) göre matristen elips biçiminde dağılımlar sağlanırsa normallik ve doğrusallığın elde edildiği yorumu yapılır (Akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Diyagramdaki noktaların bir yönde biriktiği izlenmiş ve dolayısı ile değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (linear) olduğu sonucuna varılmıştır. Eş varyanslılığın ölçülmesinde ise LSD Testi’nden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan kişisel bilgilerin (cinsiyet, kıdem, görev ve sendika üyeliği) betimlenmesinde yüzde ve frekans değerleri; yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim düzeylerinin belirlenmesinde ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış ve yorumlanmıştır.

Sendikaya üyelik, görev ve cinsiyet değişkenlerine göre yönetici ve öğretmenlerin yönetim düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için t-testinden; yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasındaki farklılığı tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, ANOVA testinde gruplar arası fark kaynağının bulunması amacıyla kullanılan posthoc istatistik analizlerine başvurulmuştur. Varyansların eşitliği durumunda kullanılabilecek olan çoklu karşılaştırma testlerinden LSD kullanılmıştır. Varyansların eşit olmadığı gruplarda da Dunnett’s T3 posthoc test istatistiğinin kullanılması tercih edilmiştir.

Tablo 3.

Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği'nde Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar, Aralıklar ve Düzeyler

Seçenekler	Sınırlar	Aralıklar	Düzeyler
Hiç Katılmıyorum(1)	1,00-1,79	1,00-2,59	Düşük Düzey
Biraz Katılıyorum(2)	1,80-2,59	1,00-2,59	Düşük Düzey
Orta Derecede Katılıyorum(3)	2,60-3,39	2,60-3,39	Orta Düzey
Çok Katılıyorum(4)	3,40-4,19	3,40-5,00	Yüksek Düzey
Tamamen Katılıyorum(5)	4,20-5,00	3,40-5,00	Yüksek Düzey

Verilerin çözümlenmesinde, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ölçekte yer alan maddeler 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 $(5 - 1 = 4) / 5 = 0.80$ katsayısı esas alınmıştır (Aslan, 2016). Araştırma verilerinden elde edilen ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirmesinde kullanılacak ölçütler Tablo 3'te gösterilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesinin ardından elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgular; araştırmanın “Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyleri nedir?” temel problemine dair bulgular ile bu çerçevede ilkokulların yönetim düzeylerinin genel ve alt boyutlarda ne durumda olduğuna ilişkin bulgular, yöneticilerin ve öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşlerinin,

- a. Cinsiyet
- b. Mesleki Kıdem
- c. Sendika Üyeliği değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği alt problemlerine ilişkin bulgular şeklinde sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Temel Problemine Dair Bulgular

Bu bölümde, “İlkokulların yönetim düzeyleri genel ve alt boyutlarda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre nedir?” temel problemine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle, ilkokulların yönetim düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği’nin Genel Ortalaması, “Katılım”, “Hesap Verebilirlik”, “Hukukun Üstünlüğü” ve “Eşitlik” alt boyutları ile ilgili tablolar ve bu tablolarda yer alan bulgular sunulmuştur.

4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Genel Boyutlara Dair Bulgular

Tablo 4'te araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleriyle ilkokullardaki yönetim düzeyine ilişkin istatistiksel analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Alt Boyutlarının İstatistiksel Sonuçları Tablosu.

Alt Boyut	N	$\bar{X}$	Ss
Katılım	551	3,56	0,78
Hesap Verebilirlik	551	3,66	0,83
Hukukun Üstünlüğü	551	3,95	0,68
Eşitlik	551	3,95	0,83
Genel Ortalama		3,68	0,73

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, yönetici ve öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim düzeyinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları $\bar{X} = 3,56$ ile $\bar{X} = 3,95$ arasında değişmektedir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalamaya sahip alt boyut $\bar{X} = 3,95$ ile Hukukun Üstünlüğü ve Eşitlik, en düşük ortalamaya sahip alt boyut ise $\bar{X} = 3,56$ ile Katılım alt boyutu olduğu görülmektedir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ilkokulların yönetim düzeyinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin puan ortalaması $\bar{X} = 3,68$ olarak tespit edilmiştir.

4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Katılım” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmen görüşlerinin, ilkokullardaki yönetim düzeyi göstergelerinden ilki olan “Katılım” alt boyutunda analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Katılım Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.

Katılım	N	$\bar{X}$	Ss
K 1. Okulda tüm iş ve işlemlerde bürokratik süreçler olabildiğince azaltılmaya çalışılır.	551	3,55	1,09
K 2. Okul amaçlarını başarmada ailelerin yüksek desteği sağlanmaya çalışılır.	551	3,61	1,03
K 3. Okul yönetimi tüm çalışanların daha yeni ve farklı tecrübeler kazanmalarını teşvik eder.	551	3,61	1,02
K 4. Okul amaçlarını başarmak amacıyla sivil toplum örgütlerinin ve medyanın gücünden yararlanır.	551	3,17	1,19
K 5. Eğitim – öğretim amaçlarını başarmada öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları esas alınır.	551	3,72	0,99
K 6. Okulun tüm çalışanları arasında iş bölümüne dayalı güçlü bir işbirliği vardır.	551	3,80	0,97
K 7. Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerin farklı öğrenme ihtiyaçlarına cevap veren öğretim yöntemleri uygulanır.	551	3,72	0,99
K 8. Okul yönetiminde hiyerarşik yetkiden çok kişilerin etkiye dayalı gücünden yararlanır.	551	3,36	1,12
K 9. Eğitim ve öğretimde görev dağıtımı yapılırken kişilerin mesleki ve kişisel yeterlilikleri esas alınır.	551	3,61	1,06
K 10. Okulun tüm çalışanlarının yeni gelişmeler ışığında kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri teşvik edilir.	551	3,63	1,02
K 11. Okul yönetimi okula ilişkin değer, vizyon ve misyonunu açık bir biçimde paylaşır.	551	3,78	1,00
K 12. Okul yöneticileri gün içerisinde sürekli öğretmen öğrenciler arasında gezer ve onların taleplerini öğrenmeye çalışırlar.	551	3,39	1,14
K 13. Okulda öğrenme fırsatları oluşturmak amacıyla çalıştaylar, tartışma formları ve seminerler düzenlenir.	551	3,02	1,21
K 14. Okul yönetimi paydaşları ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurur.	551	3,51	1,05
K 15. Çalışanlar okul yöneticileri tarafından yürütülen hizmetlerin yeterliliği konusunda fikirlerini rahatlıkla açıklarlar.	551	3,61	1,07
K 16. Okula ilişkin hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde okul paydaşlarının aktif desteği sağlanır.	551	3,62	1,00
K 17. Okul yönetimi, paydaşlar arasında meydana gelen herhangi bir sorunu anında çözer.	551	3,59	1,03
K 18. Çalışanlar okul yönetiminin yerinde ve etkili uygulamalarını takdir eder.	551	3,67	1,01
K 19. Okul yönetimi okulla ilgili olan herkesin okula ilişkin sahiplenme duygusunu geliştirmeye çalışır.	551	3,74	1,03

Tablo 5. devam

Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Katılım Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu

K 20. Okulun yararının söz konusu olduğu bütün işlerde herkesin üzerine düşen sorumluluğu hakkıyla yerine getirmeye çalışır.	551	3,91	0,95
K 21. Okul yönetimi karar alma sürecinde tüm paydaşların görüş ve düşüncelerini dikkate alır.	551	3,55	1,02
K 22. Okul yöneticileri çevredeki aileleri ve sivil toplum örgütlerini düzenli bir şekilde ziyaret ederler.	551	3,15	1,11
K 23. Okul yönetimi okulun işleyişinde velilerin aktif desteğini almaya gayret eder.	551	3,53	1,01
K 24. Okul yönetimi, okul- çevre ilişkisi bağlamında zaman zaman uzman kişileri okula davet eder.	551	3,35	1,15
K 25. Okulda yapılan toplantılara okulla ilişkisi olan anne, baba, sivil toplum örgüt ve sendika temsilcileri davet edilir.	551	3,33	1,11
K 26. Okulda çeşitli etkinliklerde görev alan öğrenciler takdir edilir ve ödüllendirilir.	551	4,11	0,87
K 27. Okula ilişkin kurallar, çalışanların yönetime katılımı sağlayacak şekilde oluşturulur.	551	3,71	0,98
Genel Ortalama		3,56	0,78

Yönetici ve öğretmenlerin bu boyutta yer alan 27 maddeye ilişkin vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması 3,56 standart sapması ise 0,78 olarak tespit edilmiştir. Bu boyuta ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine maddeler düzeyinde bakıldığında aritmetik ortalamaları $\bar{X} = 3,02$ ile $\bar{X} = 4,11$ arasında değişmektedir. “Okulda çeşitli etkinliklerde görev yapan öğrenciler takdir edilir ve ödüllendirilir” (K26) maddesi en yüksek ortalamaya sahip maddedir ($\bar{X}=4,11$). Bu alt boyuttaki yüksek ortalamaya sahip diğer maddeler ise $\bar{X} = 3,91$ ile K20. Madde ve $\bar{X} = 3,80$ ile K6. maddeleridir. “Okulda öğrenme fırsatları oluşturmak amacıyla çalıştaylar, tartışma forumları ve seminerler düzenlenir.” (K13) maddesi $\bar{X} = 3,02$ ile en düşük ortalamaya sahiptir. Bu alt boyuttaki düşük ortalamaya sahip diğer maddeler ise $\bar{X} = 3,15$ ile K22. madde ve $\bar{X} = 3,17$ ile K4. maddeleridir.

4.1.3. Yönetici ve Öğretmenlerin “Hesap Verebilirlik” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 6’da Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyi göstergelerinden, “Hesap Verebilirlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerin istatistiksel analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6.

Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Hesap Verebilirlik Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.

Hesap Verebilirlik	N	$\bar{X}$	Ss
HV 1. Okul yönetimi, paydaşların eğitim öğretime ilişkin tekliflerini açık yüreklilikle kabul eder.	551	3,64	1,02
HV 2. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerini teşvik eder.	551	3,72	1,03
HV 3. Okulda kuralların işleyişi ve etkililiği konusunda herkes düşünce ve görüşünü açık bir şekilde ortaya koyar.	551	3,71	1,04
HV 4. Okul paydaşları tüm iş ve işlemlerde okul yönetiminden hesap sorabilir.	551	3,35	1,13
HV 5. Çalışanlar okul yönetiminin çalışmalarını gözlemler ve gerektiğinde uyarılarda bulunur.	551	3,44	1,08
HV 6. Çalışanlar okula ilişkin iş ve işlemlerde memnuniyetsizliklerini okul yönetimine iletirler.	551	3,64	0,98
HV 7. Okul yönetimi, okulun amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengelemeye çalışır.	551	3,70	0,90
HV 8. Okul yönetimi, okulun çıkarları ile çevredeki kişi ve kurumların istek ve beklentilerini dengelemeye çalışır.	551	3,72	0,90
HV 9. Paydaşlar okul kurallarının oluşturulmasında belirleyici bir etkiye sahiptir.	551	3,48	0,98
HV 10. Okul yönetimi, üst merciler kadar paydaşlara karşı da kendini sorumlu tutar.	551	3,65	0,97
HV 11. Okul yönetimi, paydaşların her türlü istek ve beklentilerine anında cevap vermeye çalışır.	551	3,68	1,01
HV 12. Okul yönetimi, paydaşların her türlü sorusuna anında cevap vermeye çalışır.	551	3,71	0,99
HV 13. Okul yönetimi, yapıcı her türlü eleştiriye açıktır.	551	3,66	1,06
HV 14. Okulda başta eğitim- öğretim olmak üzere tüm konularda paydaşları bilgilendirir.	551	3,87	0,89
HV 15. Okula ilişkin iş ve işlemlerde görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.	551	3,99	0,85
Genel Ortalama		3,66	0,83

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların eğitim örgütlerinde yönetim düzeyinin “Hesap verebilirlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri $\bar{X} = 3,35$ ile $\bar{X} = 3,99$ arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip madde $\bar{X} = 3,99$ ile “Okula ilişkin iş ve işlemlerde görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır” (HV15) maddesidir. Bu boyuttaki yüksek ortalamaya sahip diğer madde ise HV14 ($\bar{X} = 3,87$)’tür. Boyutta yer alan HV2. ve HV8. maddeleri aynı ortalamaya sahiptirler ($\bar{X} = 3,72$). “Okul paydaşları tüm iş ve işlemlerde okul yönetiminden hesap sorabilir.” (HV4.) maddesi 3,35 ile bu boyuttaki en düşük ortalamaya sahip maddedir. Bu boyuttaki düşük ortalamaya sahip diğer maddeler ise HV5. madde ($\bar{X} = 3,44$) ve HV9. madde ($\bar{X} = 3,48$) oldukları görülmektedir.

4.1.4.4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Hukukun Üstünlüğü” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 7’de yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyi göstergelerinden “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutuna ilişkin görüşlerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7.

Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Hukukun Üstünlüğü Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.

Hukukun Üstünlüğü	N	$\bar{X}$	Ss
HÜ 1. Okul yönetimi, tüm iş ve işlemlerinde hukuka uygun hareket eder.	551	3,90	1,06
HÜ 2. Okul yönetimi, hukuka aykırı bir durum gördüğünde hemen düzeltme yoluna gider.	551	3,98	1,01
HÜ 3. Okul yönetimi, karar alma sürecinde etik ilkelere uyar.	551	3,89	1,02
HÜ4. Okul yönetimi, tüm uygulamalarda insan onurunu korumaya özen gösterir.	551	3,99	0,92
HÜ 5. Okul yönetimi, okulun tüm paydaşlarını demokrasi ve insan haklarına uymaya teşvik eder.	551	3,97	0,92
HÜ 6. Okul yönetimi, hukukun üstünlüğünü tesis eden her davranışı destekler.	551	4,00	0,93
Genel Ortalama		3,95	0,68

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin yönetim düzeyinin “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri $\bar{X} = 3,89$ ile $\bar{X} = 4,00$ arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip madde $\bar{X} = 4,00$ ile “Okul yönetimi, hukukun üstünlüğünü tesis eden her davranışı destekler.” (HÜ6) maddesidir. En düşük ortalamaya sahip madde ise $\bar{X} = 3,89$ ortalama ile “Okul yönetimi, karar alma sürecinde etik ilkelere uyar” (HÜ3) maddesidir.

4.1.5. Yönetici ve Öğretmenlerin “Eşitlik” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Tablo 8’de Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokuldaki yönetim düzeyi göstergelerinden “Eşitlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerin istatistiksel analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 8.

Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Eşitlik Alt Boyutunda Yönetişim Düzeyleri Tablosu.

Eşitlik	N	$\bar{X}$	Ss
E 1. Okulumuzda okul kaynaklarının dağıtımında adil davranılır.	551	3,93	0,95
E 2. Okula ilişkin iş ve işlemlerde cinsiyetler arasında eşitlik gözetilir.	551	4,11	0,84
E 3. Okul yönetimi paydaşların ihtiyaçlarını gözetmede eşitlik ilkesine uyar.	551	3,96	0,92
E 4. Okul yönetimi yaptığı işlemlerde tüm kesimlere eşit davranır.	551	3,82	1,03
E 5. Okul yönetimi hizmet anlayışında öncelikli olarak eşitlik ilkesini gözetir.	551	3,87	1,02
E 6. Okul yönetimi paydaşların farklı tercihlerine (yaşam tarzı, siyasi görüş, dini inanç vb.) saygı duyar.	551	4,03	0,92
Genel Ortalama		3,95	0,83

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılanların eğitim örgütlerinde yönetim düzeyinin “Eşitlik” alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama değerleri $\bar{X} = 4,11$ ile $\bar{X} = 3,82$ arasında değişmektedir. Maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip madde $\bar{X} = 4,11$ “Okula ilişkin iş ve işlemlerde cinsiyetler arasında eşitlik gözetilir” (E2) maddesi, en düşük ortalamaya sahip madde ise $\bar{X} = 3,82$ ile “Okul yönetimi yaptığı işlemlerde tüm kesimlere eşit davranır.” (E4) maddesidir.

4.2. “Yöneticilerin ve Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeylerine İlişkin Görüşleri Genel Olarak ve Alt Boyutlar Bakımından Anlamlı Bir Şekilde Farklılaşmakta mıdır?” Alt Boyutuna Dair Bulgular

Tablo 9’da yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre “İlkokulların yönetim düzeyine ilişkin genel ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık var mıdır?” alt boyutuna dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9.

İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre t-testi Sonuçlar Tablosu.

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Genel Ortalama	Öğretmen	503	3,65	0,72	549	3,08	0.002
	Yönetici	48	3.99	0,68			
Hukukun Üstünlüğü	Öğretmen	503	3,93	0,68	549	2.324	0.020
	Yönetici	48	4,17	0,58			
Katılım	Öğretmen	503	3,53	0,78	549	2.772	0.006
	Yönetici	48	3,86	0,70			
Eşitlik	Öğretmen	503	4,31	0,83	549	3.151	0.002
	Yönetici	48	3,92	0,83			
Hesap Verebilirlik	Öğretmen	503	3,63	0,82	549	2.913	0.004
	Yönetici	48	3,99	0,83			

Tablo 9’dan elde edilen veriler ele alındığında, katılımcıların görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyi puan ortalamalarının görev değişkenine göre ölçek genelinde anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir [$t_{(549)}=3,08$, $p<.05$]. Araştırmaya katılan yöneticilerin ($\bar{X} = 3,99$) puan ortalamaları öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,65$) puan ortalamalarından anlamlı oranda daha yüksektir. Alt boyutlara göre incelendiğinde bütün alt boyutlarda puan ortalamaları görev değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p < .05$). Puan ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin (Ö $\bar{X} = 4,31$) puan ortalamalarının eşitlik alt boyutunda yöneticilerden (Y $\bar{X} = 3,92$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Hukukun üstünlüğü alt boyutunda (Y $\bar{X} = 4,17$; Ö $\bar{X} = 3,93$), katılım alt boyutunda (Y $\bar{X} = 3,86$; Ö $\bar{X} = 3,53$), ve

hesap verebilirlik alt boyutunda ($\bar{Y} = 3,99$; $\bar{Ö} = 3,63$) yöneticilerin puan ortalamalarının öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. “Yöneticilerin; Cinsiyet, Sendikaya Üyelik ve Mesleki Kıdem Değişkenlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşleri Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Dair Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerinin cinsiyet, sendikaya üyelik ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemede; aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve Tek Yönlü varyans analizi (ANOVA)’ndan yararlanılmıştır. Buna göre yöneticilerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyi; cinsiyet, mesleki kıdem ve sendika üyelik durumu değişkenleri bakımından incelenmiş ve çeşitli istatistiksel tekniklerle belirlenerek yorumlanmıştır.

4.3.1. Yöneticilerin Görüşlerinin Yönetişim Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Dair Bulguları

Yöneticilerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyi cinsiyet değişkenine göre belirlemek için parametrik testlerden olan t-testi uygulanmıştır. Bu testten çıkan sonuçlar tablo haline getirilerek Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10.

Yöneticilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları Tablosu.

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Genel Ortalama	Kadın	14	3,82	0,96	16,29	0,858	0,403
	Erkek	34	4,05	0,53			
Hukukun Üstünlüğü	Kadın	14	4,01	0,69	46	1,215	0,231
	Erkek	34	4,24	0,53			
Katılım	Kadın	14	3,73	0,99	16,538	0,645	0,528
	Erkek	34	3,91	0,56			
Eşitlik	Kadın	14	4,02	1,09	16,237	1,308	0,209
	Erkek	34	4,43	0,59			
Hesap Verebilirlik	Kadın	14	3,82	1,17	16,345	0,748	0,465
	Erkek	34	4,07	0,53			

p<.05

Tablo 10’da yer alan veriler incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin ilkokullardaki yönetim düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında ölçek genelinde ve alt boyutlarda anlamlı farklılık görülmemektedir ($p > .05$).

4.3.2. Yöneticilerin Görüşlerine göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Sendikaya Üyelik Değişkenine Dair Bulguları

Yöneticilerin sendikaya üyelik durumuna göre ilkokullardaki yönetim düzeyini belirlemek için parametrik testlerden olan t testinden yararlanılmıştır. Bu test sonuçları tablo hâline getirilerek Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 6.

Yöneticilerin Görüşlerinin Sendikaya Üyelik Değişkenine Göre t- testi Sonuçları Tablosu.

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Genel Ortalama	Evet	37	3,99	0,64	46	0,098	0,92
	Hayır	11	3,97	0,84			
Hukukun Üstünlüğü	Evet	37	4,16	0,53	46	0,172	0,86
	Hayır	11	4,20	0,76			
Katılım	Evet	37	3,86	0,65	46	0,087	0,93
	Hayır	11	3,84	0,90			
Eşitlik	Evet	37	4,31	0,79	46	0,029	0,977
	Hayır	11	4,30	0,76			
Hesap Verilebilirlik	Evet	37	4,00	0,64	46	0,140	0,89
	Hayır	11	3,96	0,97			

$p < .05$

Tablo 11’e bakıldığında yöneticilerin görüşlerinin sendikaya üyelik değişkenine göre yönetici görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($p > .05$).

4.3.3. Yöneticilerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Dair Bulguları

Yöneticilerin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre ilkokullardaki yönetim düzeylerini belirlemek için parametrik testlerden ANOVA testinden yararlanılmıştır. Bu testten çıkan sonuçlar tablo hâline getirilmiş ve Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.

Yöneticilerin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları Tablosu.

	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Genel Ortalama	0-10 yıl	10	3,84	0,94	Grup içi	45	0,955	0,39 -
	11-19 yıl	20	3,90	0,67	Gruplar arası	2		
	20 ve üzeri	18	3,99	0,68				
Hukukun Üstünlüğü	0-10 yıl	10	4,07	0,54	Grup içi	45	0,286	,753 -
	11-19yıl	20	4,16	0,61	Gruplar arası	2		
	20 ve üzeri	18	4,17	0,58				
Katılım	0-10 yıl	10	3,65	0,97	Grup içi	45	1,533	,227 -
	11-19 yıl	20	3,77	0,68	Gruplar arası	2		
	20 ve üzeri	18	3,86	0,70				
Eşitlik	0-10 yıl	10	4,27	1,05	Grup içi	45	0,325	,724 -
	11-19 yıl	20	4,23	0,73	Gruplar arası	2		
	20 ve üzeri	18	4,43	,0,78				
Hesap Verebilirlik	0-10 yıl	10	3,91	1,21	Grup içi	45	0,490	,616 -
	11-19 yıl	20	3,90	0,85	Gruplar arası	2		
	20 ve üzeri	18	4,15	0,53				

$p < .05$

Tablo 12’de yer alan veriler mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin ilkokullardaki yönetim düzeyine ilişkin görüşlerine ait ortalamaların genel ve alt boyutlar bazında anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir.

4.4. “Öğretmenlerin; Cinsiyet, Sendika Üyeliği ve Mesleki Kıdem Değişkenlerine Göre İlkokullardaki Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşleri Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt problemine Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemede; aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve Tek Yönlü varyans analizi (ANOVA)’nden

yararlanılmıştır. Buna göre öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyi; cinsiyet, mesleki kıdem ve sendika üyelik durumu değişkenleri bakımından incelenmiş ve çeşitli istatistiksel tekniklerle belirlenerek yorumlanmıştır.

4.4.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokullardaki Yönetişim Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Dair Bulguları

Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeylerini cinsiyet değişkenine göre belirlemek için parametrik testlerden olan t-testi uygulanmıştır. Bu testten çıkan sonuçlar tablo hâline getirilerek Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları Tablosu.

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Genel Ortalama	Kadın	292	3,64	0,74	501	0,480	0,63
	Erkek	211	3,67	0,71			
Hukukun Üstünlüğü	Kadın	292	3,88	0,67	501	0,121	0,06
	Erkek	211	4,00	0,69			
Katılım	Kadın	292	3,54	0,79	501	0,024	0,981
	Erkek	211	3,53	0,77			
Eşitlik	Kadın	292	3,90	0,85	501	0,420	0,675
	Erkek	211	3,94	0,59			
Hesap Verebilirlik	Kadın	292	3,61	0,84	501	0,761	0,447
	Erkek	211	3,66	0,81			

$p < .05$

Tablo 13 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim düzeyine dair görüşlerinin genel ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

4.4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokullardaki Yönetişim Düzeyinin Sendika Değişkenine Dair Bulguları

Öğretmenlerin görüşlerinin sendikaya üyelik durumuna göre ilkokullardaki yönetim düzeyini belirlemek için parametrik testlerden olan t testinden yararlanılmıştır. Bu test sonuçları tablo hâline getirilerek Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14.

Öğretmenlerin Görüşlerinin Sendika Değişkenine Göre t- testi Sonuçları Tablosu.

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Genel Ortalama	Evet	337	3,62	0,74	501	1,523	0,128
	Hayır	166	3,72	0,70			
Hukukun Üstünlüğü	Evet	337	3,93	0,70	501	0,371	0,711
	Hayır	166	3,95	0,65			
Katılım	Evet	337	3,49	0,79	501	1,659	0,098
	Hayır	166	3,62	0,75			
Eşitlik	Evet	337	3,88	0,85	501	1,646	0,100
	Hayır	166	4,00	0,78			
Hesap Verilebilirlik	Evet	337	3,60	0,84	501	1,254	0,210
	Hayır	166	3,70	0,80			

$p < .05$

Tablo 14 incelendiğinde sendikaya üyelik değişkenine göre öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim düzeyine dair görüşlerinin genel ve alt boyutlar bağlamında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

4.4.3. “Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Mesleki Kıdemlerine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte Midir?” Alt Problemine Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yönetim düzeyini belirlemek üzere ANOVA testi yapılmış olup, ANOVA testinden çıkan sonuçlar Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 85.

Öğretmenlerin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları Tablosu.

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss		Sd	F	p	Anlamlı Fark
Genel Ortalama	0-5yıl	112	3,80	,67	Grup içi	499	3,25	.022	1-3
	6-10 yıl	105	3,64	,75					
	11-19 yıl	206	3,55	,74	Gruplar arası	3			
	20veüzeri	80	3,71	,68					
Hukukun Üstünlüğü	0-5 yıl	112	3,96	,64	Grup içi	499	2,60	.051	-
	6-10yıl	105	3,92	,63					
	11-19yıl	206	3,86	,72	Gruplar arası	3			
	20veüzeri	80	4,11	,68					
Katılım	0-5 yıl	112	3,70	,74	Grup içi	499	3,69	.012	1-3
	6-10 yıl	105	3,54	,79					
	11-19 yıl	206	3,41	,80	Gruplar arası	3			
	20veüzeri	80	3,53	,75					
Eşitlik	0-5 yıl	112	4,13	,73	Grup içi	499	3,38	.018	1-2
	6-10 yıl	105	3,84	,79					
	11-19 yıl	206	3,85	,88	Gruplar arası	3			
	20veüzeri	80	3,91	,82					
Hesap Verebilirlik	0-5 yıl	112	3,76	,77	Grup içi	499	2,05	.105	-
	6-10 yıl	105	3,61	,89					
	11-19 yıl	206	3,54	,84	Gruplar arası	3			
	20veüzeri	80	3,71	,75					

1: 0-5 yıl, 2: 6-10 yıl kıdemli, 3: 11-19 yıl kıdemli, 4: 20 yıl ve üzeri kıdemli, $p < .05$

Tablo 15’te görüldüğü gibi araştırmaya öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F(3-499)=3.251$, $p < .05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD ve DunnettT3 testlerinden yararlanılmıştır. Test sonuçlarına göre anlamlı fark; ölçeğin genel ortalamasında 0-5 ile 11-19 yılları

arasında, katılım alt boyutunda 0-5 yıl ile 11-19 yıl arasında ve eşitlik alt boyutunda 0-5 yıl ile 6-10 yıl arasında görülmüştür. Hesap verebilirlik ve Hukukun Üstünlüğü alt boyutlarında ise anlamlı bir fark saptanmamıştır. Buna göre ölçek genel ortalamasında 0-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin yönetim düzeyleri ($\bar{X} = 3.80$) 11-19 yıl arasında görev yapan öğretmenlerden ($\bar{X} = 3.55$) anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden mesleki kıdemi 0-5 yıl arasında olanların yönetim düzeyleri 11-19 yıl arasında olanların yönetim düzeylerinden Katılım alt boyutunda (0-5 yıl $\bar{X} = 3.70$, 11-19 yıl $\bar{X} = 3.41$) anlamlı bir şekilde daha yüksek bulunmuştur. Eşitlik alt boyutunda ise 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin yönetim düzeylerinin 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin yönetim düzeylerinden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu anlaşılmıştır (0-5 yıl $\bar{X} = 4.13$; 6-10 yıl $\bar{X} = 3.84$).

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde; araştırmadan elde edilen bulgular, alandaki benzer çalışmalarla ve literatürle karşılaştırılarak tartışılmıştır. Öncelikle araştırmadan elde edilen bulgular özet biçimde verilmiş ve sonrasında literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırma yapılarak yorumlarda bulunulmuştur.

5.1. “Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre, İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Genel ve Alt Boyutlarda Nedir?” Temel Problemine Dair Tartışmalar

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyine ait genel ve alt boyutlarda ortalamalara ve ilgili çalışmalarla karşılaştırılmalarına yer verilmiştir.

5.1.1 Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Genel Boyutlara Dair Tartışmalar

Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre araştırma kapsamındaki ilkokullardaki yönetim düzeyi genel olarak “yüksek düzey” ve “çok katılıyorum” aralığındadır. Konu ile ilgili olarak yapılmış olan başka araştırmalar incelendiğinde sonuçların bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermekte ve dolayısıyla bu çalışmanın sonucunu desteklemektedir. Izgar 2015 yılında okul yöneticileri ile yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin yönetim algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sözen ve Algan (2009)’ın vali, vali yardımcısı ve kaymakamlarla yaptıkları çalışmada da yöneticilerin yönetim düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Özdemir ve Bozkurt (2015) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların yönetime dair olumlu görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algı düzeylerinin yüksek çıkması okullardaki demokrasi kavramının yerleşmiş olabileceği ile açıklanabilir. Okul

yöneticilerinin demokrasiye inancı ve okul personeli ile iyi ilişkiler içinde olması öğretmen ve yöneticilerin yönetimi paylaşma düzeylerini arttırmış olabilir.

5.1.2. Öğretmen ve Yöneticilerin “Katılım” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar

Öğretmen ve yöneticilerin yönetim düzeyi Katılım alt boyutunda “yüksek düzey” ve “çok katılıyorum” aralığındadır. Araştırmada en düşük ortalamaya sahip maddeler okulun çevresiyle iş birliği yapması ve öğrenme fırsatları oluşturmasıyla ilgili maddelerdir.

Konu ile ilgili benzer araştırmalar incelendiğinde sonuçların farklılık gösterdiği görülmektedir. Başyigit (2009)’da yaptığı araştırmada öğretmenlerin okulla ilgili bir karara katılımını orta düzeyde bulmuştur. Aynı çalışmada Başyigit öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katıldığını bulmuştur. Aynı konuda Yılmaz (2005), Ankara ilinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin karar alma sürecine orta düzeyde katıldığını tespit etmiştir. Çeliker (2015)’in yaptığı çalışmada öğretmenlerin yönetime katılımı “biraz katılıyorum” düzeyinde, beklentisinin ise “aynen olmalı” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretmenleri karar alma ve yönetim sürecine katmakta isteksiz davrandıkları görülmüştür. Öztürk (2015) araştırmasında, sınıf öğretmenlerinin okulun toplumla ortaklık ve iş birliği kurma boyutuna orta düzeyde katıldıklarını ve kendilerini yetişkinlere öğrenme fırsatları veren toplum ajanları olarak tanımladıklarını tespit etmiştir. Aynı araştırma sonucuna göre öğretmenler; velilerle iletişimin artması gerektiğini ve bunun okul yönetiminin işi olduğunu, okulun çevresiyle ve üniversitelerle ilişkisinin artmasının okulun olanaklarının da artmasına neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Karataş (2013) araştırmasında okul müdürlerinin çağdaş bir eğitim için STK’lerle iş birliğine inandıklarını ancak yeterince iş birliği içinde olmadıklarını belirtmiştir. Okulun STK’lerle iş birliğinin ise yardım temelli olduğu bu araştırmada ulaşılan diğer bir sonuçtur. Araştırmaların ortak sonuçları, okulların çevredeki kurum, STK ve velilerle yeterince iş birliği içine girmemesidir. Okulların bulunduğu çevre ile iş birliğine girmemesi bulunduğu topluma yabancılaşmasına, okulun ihtiyaçlarını gidermesinin zorlaşmasına ve toplumun okulu bir yük olarak görmesine neden olabilir. Araştırmaların sonuçları arasındaki farklılıklar ise araştırmaların evreninin, örnekleminin ve yapıldıkları zamanların farklı olmasından kaynaklanabilir.

5.1.3. Öğretmen ve Yöneticilerin “Hesap Verebilirlik” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar

Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyi Hesap Verebilirlik alt boyutunda “yüksek düzey” ve “çok katılıyorum” aralığındadır. Bu boyutta en fazla ortalamaya sahip maddeler okuldaki iş bölümü ve öğretmenlerin görevlerine ait bilgilendirilmeleriyle ilgili maddelerdir. Bu boyutta öğretmenlerin okul işleyişine katılmaları, yöneticiler tarafından yönetim görevlerinin yapılma süreci ve bu konuyla ilgili bilgilendirilmelerini içeren maddeler en düşük ortalamaya sahip maddelerdir. Konu ile ilgili benzer araştırmalar incelendiğinde araştırmamızın sonucu ile benzerlik gösteren çalışmalarla karşılaşılmaktadır. Pamukçu (2014) yılında Ankara Altındağ ilçesinde resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okulda hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerini incelediği araştırmasında katılımcıların çeşitli alt boyutlarda hesap verebilirliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Aslan (2016), Şanlıurfa’da yaptığı araştırmasında katılımcıların hesap verebilirlik alt boyutunda yönetim düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Biçer (2006) ise yüksek öğretimde yönetimle ilgili yaptığı araştırmasında üniversitelerin hesap verebilirliklerini arttırabilecekleri yolları araması gerektiğini belirtmiştir. Okullarda hesap verebilirlik arttığında öğretmenlerin yöneticilere güvenleri ve motivasyon düzeyleri artabilir. Okullarda hesap verebilirlik düzeyi düştüğünde performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği problemleri ortaya çıkabilir.

5.1.4. Öğretmen ve Yöneticilerin “Hukukun Üstünlüğü” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ilkokulların yönetim düzeyi “Hukukun Üstünlüğü” boyutunda “yüksek düzey” ve “çok katılıyorum” aralığındadır. Karar alma sürecinde insan onuru ve etik ilkelere uyum ile ilgili maddeler bu boyutta en düşük ortalamaya sahip ancak yine de çok katılıyorum düzeyinde olan maddelerdir. Okul işleyişinde hukukun üstünlüğü ilkelerine uyum ile ilgili madde en yüksek ortalamaya sahip maddedir. Literatür taramasında ulaşılan araştırmalar ile araştırmacı tarafından yapılan bu araştırma sonuçlarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Yüner (2018)’in yaptığı araştırmada okul yönetişimi ile okul iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Yüner araştırmasında “bilgi edinme talebinin normal karşılanması” maddesi en yüksek puan alan madde olurken “alınan kararların gerekçelerinin açıklanması” maddesi ise en düşük ortalamaya sahip madde olmuştur. Yüner, araştırma sonucuna bireylerin bilgi edinme hakkının kanunlarla düzenlenmesini, devlet

okullarının merkezi ve bürokratik bir yapı içinde olmasını sebep göstermiştir. Kıranlı (2010), yaptığı çalışmada, devlet okulundaki müdürlerin çatışmayı yönetmedeki rollerini en çok “uzlaşmacı” en az “yasa uygulayıcı” olarak tanımladığını saptamıştır. Okullarda yöneticilerin hukuk kurallarına uymaması durumunda doyumsuzluk, güvensizlik, okulu benimsememe ve performans düşüşleri görülebilir.

Türk Eğitim Sistemi Tevhid-i Tedrisat Kanunu, Maarif Teşkilatı’na Dair Kanun, İlköğretim Kanunu ve Mesleki Eğitim Kanunu ile çerçevelendirilmiştir (Şişman, 2015:38-39). Bunların dışında okul yöneticileri okulları yönetirken ve yetkilerini kullanırken 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Çocuk Hakları Sözleşmesi’ne de uymalıdır.

5.1.5. Öğretmen ve Yöneticilerin “Eşitlik” Alt Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Tartışmalar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ilkokullardaki yönetim düzeyi bu boyutta “yüksek düzey” ve “çok katılıyorum” aralığındadır. Bu boyuttaki tüm maddelerdeki ortalamalarının yüksek düzeyde olması başka bir bulgudur. Eşitlik kavramını çeşitli yönlerden ele alan araştırmacılar, bu kavramı adalet ve kayırmacılık kavramlarıyla beraber incelemişlerdir. Araştırmamızın sonucu Yılmaz ve Altinkurt’un (2013), ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına ve değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisini incelediği çalışmayla benzerlik gösterirken Argon’un yaptığı araştırmanın sonucuyla tamamen aykırılık göstermektedir. Yılmaz ve Altinkurt, çalışmalarında çeşitli liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet duygusunun olumlu olduğu ve okul müdürünün herkese saygılı ve değer vererek davrandığı sonucuna varmışlardır. Argon (2014), öğretmen görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin kayırmacılık davranışlarına yönelik yaptığı araştırmasında ise katılımcıların hepsinin ilkokul yöneticilerinin çeşitli tür ve düzeylerde kayırmacı bir davranış sergilediğini düşündüğü sonucuna ulaşmıştır. Toplumun geleceğinin yetiştirildiği okullar, adalet olgusunun kişilerin vicdanına yerleştirmesi gereken kurumlardır. Bu nedenle öğretmenler öğrencilere; yöneticiler ise öğretmenlere eşit, şefkatli, düşünceli, nazik ve sabırlı davranmalıdır (Küçükçene ve Aydoğan; 2018). Literatürde taranan araştırma sonuçlarında rastlanan farklılıkların sebebinin araştırmaların farklı illerde yapılmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca eşitlik ve adalet duygularının kişisel özelliklerden olması da araştırma sonuçlarının farklılaşmasına neden olmuş olabilir.

5.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyleri Arasındaki Farka Dair Tartışmalar

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeylerinin, ölçek genelinde ve bütün alt boyutlarda anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Ölçek genelinde ve Hesap verebilirlik, Hukukun Üstünlüğü ve Katılım alt boyutlarında yöneticilere ait puan ortalamalarının öğretmenlere ait puan ortalamalarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Eşitlik alt boyutunda ise öğretmenlerin ortalamaları yöneticilerden daha yüksektir. Yapılan bu araştırma ile benzer kimi araştırmaların sonuçları karşılaştırıldığında paralelliklerin olduğu görülmektedir. Aslan (2016)'ın Şanlıurfa ilinde yaptığı “Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” adlı araştırmasında özel ve devlet okullarında çalışan yöneticilerin yönetim algılarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Şahin (2016) de Aksaray ilinde yaptığı çalışmasında öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer personelin yönetim algılarını incelemiştir. Şahin araştırmasında yöneticilerin yönetim algılarının öğretmen ve diğer personele göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Yöneticilerin ilkokulların yönetim düzeylerini öğretmenlere göre daha yüksek bulmaları söz konusu düzeylerin kendi yönetsel yeterliliklerinin bir yansıması olarak değerlendirilebileceğini düşünmüş olabilirler. Eşitlik alt boyutunda öğretmenlerin ortalamalarının yüksek olması yöneticilerin okul işlerini yürütürken bu boyuta gereğinden fazla önem göstermesinden kaynaklanabilir.

5.3. Cinsiyet, Mesleki Kıdem ve Sendikaya Üyelik Değişkenleri Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

Bu bölümde yöneticilerin görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik değişkenlerine göre değişimleri ile ilgili bulgu özetlerine ve ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

5.3.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, yöneticilerin yönetim düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ölçek genelinde ve alt boyutlarda anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmanın sonucu İzgar'ın (2015) yaptığı araştırma ile benzerlik göstermemektedir. İzgar Konya'da (2015) yaptığı ve okul yöneticilerinin okullarda iyi yönetim ilkelerinin uygulanması konusundaki düşüncelerini belirlemeyi

amaçladığı araştırmasında kadın yöneticilerin yönetim algılarını hesap verebilirlik ve katılım boyutlarında erkeklere göre daha yüksek bulurken; erkek yöneticilerin yönetim algılarının adillik ve hukuka bağlılık alt boyutlarında daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okullardaki erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla olması bu farklılığın nedeni olabilir.

5.3.2. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyleri genel ve alt boyutlarda mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir. Araştırmanın sonucu konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Yılmaz (2016), yönetişimin yapılandırıcı eğitim üzerine etkisini incelediği araştırmasında okul yöneticilerinin yönetim düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Mesleki kıdemin yönetim kavramına etkisinin olmaması yönetim kavramının eğitim yönetimi için yeni bir kavram olmasından ve okul yöneticileri tarafından bilinmemesinden kaynaklanabilir.

5.3.3. Sendikaya Üyelik Değişkeni Açısından Yöneticilerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

İlkokulların yönetim düzeyine dair yöneticilerin görüşleri sendikaya üyelik durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Sendikalar, ilke ve tüzüklerinde sosyal adaleti, fırsat eşitliğini, dürüstlüğü ve hukukun üstünlüğünü temele alarak demokratik bir ülkeye katkı sağlamayı amaç edindiklerini ifade etmişlerdir. Sendikaların belirttiği bu unsurlar yönetişimin ilkeleri ile örtüşmektedir. Sendika üyelik durumunun yönetişime bir etkisinin olmaması sendikaların yöneticilere yönetim konusunda gelişme fırsatı sağlamamasından kaynaklanabilir.

5.4. Cinsiyet, Mesleki Kıdem ve Sendikaya Üyelik Değişkenleri Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

Bu bölümde öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik değişkenlerine göre değişimleriyle ilgili bulgu özetlerine ve ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

5.4.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

Araştırmada ilkokulların yönetim düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin genel ve alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Konu ile ilgili Şanal (2009) ve Subaş (2010) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık içermediğini bulmuştur. Araştırmalar arasındaki bu farklılık araştırmaların örnekleminin farklı olmasından ve araştırmaların farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanmış olabilir.

5.4.2. Sendikaya Üyelik Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

İlkokulların yönetim düzeyleri öğretmenlerin görüşlerine göre ölçek genelinde ve bütün alt boyutlarda sendikaya üyelik değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Araştırmanın bu sonucu öğretmenlerin sendika ile yönetimi birbirinden ayrı iki kavram olarak görmelerinden ve birbiri ile ilişkilendirmediklerinden kaynaklanabilir. Nitekim konu ile ilgili yapılan alan taramalarında ulaşılan araştırmalarda da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Gemici (2008), “Eğitimde Sendika-Yönetim İlişkileri” adlı araştırmasında öğretmenlerin sendika ile yönetimi bağdaştırmadıklarını ve hayat görüşlerine göre sendikaya üye olduklarını ifade etmiştir. Gemici (2008) aynı araştırmasında okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin kişisel becerileri ile ilgili olduğu ve sendikaya üyeliğin yönetim ile ilgisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kara (2018) da öğretmenlerin sendika algılarını incelediği araştırmasında öğretmenlerin büyük çoğunluğunun sendikalara birlik olmak için üye olduklarını ve sendikaların asıl görevinin öğretmen haklarını savunmak olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

5.4.3. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İlkokulların Yönetişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Dair Tartışmalar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yönetim düzeyleri ölçek genelinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Alt boyutları incelediğimizde ise Katılım ve Eşitlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 0-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokulların yönetim düzeyleri 11-19 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden ölçek genelinde ve katılım alt boyutunda daha yüksektir. Eşitlik alt boyutunda da, 0-5 yıl arası

görev yapan öğretmenlerin görüşleri 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerinkinden daha yüksek çıkmıştır.

Konu ile ilgili daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarını incelediğimizde araştırmamızın sonuçları ile farklılıklar görülmüştür. Arastaman ve Şahin (2018) de okul yöneticileri öğretmen ve diğer personelle yaptığı araştırmada öğretmenlerin yönetim düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Bayraktar, Güven ve Temel (2016) yaptıkları çalışmalarında mesleki kıdemi daha düşük olan öğretmenlerin okuldaki çalışmalara katılım bakımından daha olumlu görüşe sahip olduklarını bulmuş ve bunun nedeni olarak da öğretmenlerin bilgilerinin güncel olmasını göstermişlerdir. Konu ile ilgili başka bir çalışmada ise Özdemir ve Bozkurt (2015), mesleki kıdemi yüksek olan okul çalışanlarının yönetim düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuş; merkeziyetçi okul yönetiminin, kırtasiyecilik giderleri ve iş yükünün artmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuç

Araştırma bulgularından hareketle araştırma problemleri paralelinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Yönetici ve öğretmenlere göre ilkokulların yönetim düzeyi, genel ve alt boyutlar bazında yüksektir.
2. Ölçek geneli ile katılım, hukukun üstünlüğü ve hesap verebilirlik alt boyutları bağlamında yöneticiler ilkokulların yönetim düzeyini öğretmenlerden daha yüksek bulmaktadırlar.
3. Öğretmenler sadece eşitlik alt boyutu bakımından ilkokulların yönetim düzeyini yöneticilerden daha yüksek bulmaktadırlar.
4. Cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik değişkenleri açısından yöneticilerin ilkokullardaki yönetim düzeyine ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır.
5. Cinsiyet ve sendikaya üyelik değişkenleri açısından öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim düzeyine ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır.
6. 0-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler ilkokullardaki yönetim düzeyini ölçek geneli, katılım ve eşitlik alt boyutları bazında 11-19 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerden daha yüksek bulmaktadırlar. Benzer şekilde, 0-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler eşitlik alt boyutu bakımından ilkokullardaki yönetim düzeyini 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerden daha yüksek bulmaktadırlar.

6.2. Öneriler

Bu kısımda, araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. İlkokulların yüksek olan yönetim düzeylerini sürdürebilmeleri için etkinliklerde görev alan öğrencileri takdir etmeye, başarılı olanları ödüllendirmeye, hukuka bağlı kalmaya ve öğretmenlerin tercihlerine saygı duymaya devam etmeleri önerilir.

2. Okul iş ve işlemleri yürütülmesinde katılım, hukukun üstünlüğü ve hesap verebilirlik ilkelerine de eşitlik ilkesi kadar önem verilmesi önerilir.

3. 11-19 kıdem grubundaki öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim düzeyine ilişkin algılarını daha olumlu hale getirmek için okul-çevre ilişkisi kapsamında aileler, uzmanlar ve kurumlarla okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda etkin iletişim ve işbirliği içine girmeleri ve bu işbirliğini sürdürmeleri önerilir.

4. Öğretmenlere okulun işleyişi ile ilgili daha fazla bilgi verilmesi ve öğretmenlerin okulun yönetsel süreçlerine daha fazla katılımlarının sağlanması önerilir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu çalışma Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde yapılmıştır. Aynı çalışma başka il veya ilçelerdeki ilkokullarda da yapılabilir.

2. Bu çalışma ilkokullarda yapılmıştır. Benzer çalışmalar diğer eğitim kademelerinde de yapılabilir.

3. Bu çalışmada ilkokulların yönetim düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem, görev ve sendikaya üyelik bağımsız değişkenleri bakımından incelenmiştir. Benzer çalışmalarda okullardaki yönetim düzeyleri farklı değişkenler bakımından da incelenebilir.

4. Bu çalışma nicel araştırma modellerinden betimsel tarama deseni ile yapılmıştır. Benzeri çalışmalar karma araştırma modelinde de yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H. (2007). Yönetişim ilkelerinin uygulanmasında kamu denetçiliği (ombudsmanlık) kurumu ve Avrupa Birliği sürecinde Türkiye açısından önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 6 Sayı: 11. Ss. 79-102.
- Akman, Y. (2017). Sosyal Sermaye ve Öğretmenlerin Okulları İle Özdeşleşmeleri İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 263-281.
- Aksay, O. ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* Yaz 2008, 6(3). Ss. 433-460
- Aktan, C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İGİAD Yayını, Veste Ofset.
- Aktan, C. C. (2015). İdeal Devlet Ve İyi Yönetim: Temel İlkeler, Kurallar Ve Kurumlar. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*. Cilt:7 Sayı: 15.
- Akyel, M. (2001). Küreselleşme Süreci ve Etki Alanı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt :6 Sayı: 2. Ss. 193-202.
- Akyüz, Y. (2016). Eğitimin Kültür ve Uygarlıkları Geliştirme ve Yeni Nesillere Aktarma İşlevi. *Türkiye Eğitim Dergisi*, Cilt:1 Sayı: 1. Ss. 1-18.
- Aliefendioğlu, Y. (2001). Hukuk- Hukukun Üstünlüğü- Hukuk Devleti. *Ankara Barosu Dergisi*. Sayı:2 ss. 29-68.
- Anlı, M. (2016). *Türkiye’de İlk ve Ortaokul Sisteminde Bir Yönetişim Uygulaması: Okul Aile Birlikleri*. Yüksek lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, T. (2014). “Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetimi İle Yenilik Yönetimlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri.” *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 117.
- Aslan, M.S. (2016). *Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. Yüksek lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, M. S., Şen, S. ve Usta, M. E. (2017). Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 91-121.
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* 12(2). Ss. 1327-1344.

- Aslaner, H. & Karaca, Y. (2017). Türkiye Kamu Yönetiminde Yönetişim Algısı: Aydın İli Vergi Dairesinde Bir Uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 4 Sayı: 4. Ss. 128-151.
- Ataay, F. (2006). Türkiye’de Yönetişim ve “Sivil Toplum” Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi* 2006(1). Ss. 121-141.
- Atamer, M. (2006). *Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ve doğrudan yabancı yatırımlar açısından değerlendirilmesi*. Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi.
- Ateş, H. & Nohutçu, A. (2006). Kamu Hizmeti Sunumunda Gönüllü Kuruluşlar ve Devlet. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt:6 Sayı:11. Ss. 245-276.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydoğan, M. (2006). *Kentsel Yönetişim Bağlamında E-Planlama Yaklaşımları İzmir Örneği*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Başıyigit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bayraktar, V., Güven, G., Temel, Z. F. (2016). Okul Öncesi Kurumlarda Görev Yapan Öğretmenlerin Aile Katılım Çalışmalarına Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:24 No:2 Ss. 755-770.
- Bayramoğlu, S. (2018). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bäckman, E., Trafford, B. (2007). *Okulların Demokratik Yönetişimi*. Strasbourg: Avrupa Konseyi Yayınları.
- Bekçioğlu, Selim ve Güngör Ak, Bihder (2005). *İyi Yönetişim*. IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara 13-14 Mayıs 2005, s. 285.
- Bevir, M. (2010). *Democratic Governance*, UK: Princeton Universty Press.
- Biçer, T. (2006). *Yüksek Öğretimde Yönetişim (Governance) ve Türkiye İçin Öneriler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bilgiç, N. (2015). *Yönetişimin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A. & Long, J.S. [Eds.] Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Ss, 136–162.
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2009). *Public Management And Governance*. New York: Routledge.
- Bozkurt, E.; Bayar, A., ve Üstün, A. (2018). Okul yöneticilerinin okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları ve çözüm önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574. doi: 10.17218-hititsosbil.450351.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F.(2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Akbaba, S. A., ve Yıldırım, K. (2010). *Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması-Teaching and Learning International Survey (TALIS)* Meb: Ankara.
- Creswell, J. W. (2008). Educational Research Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research. *International Pearson Merrill Prentice Hall*.
- Çalık, C. (2007). Okul - Çevre İlişkinin Okul Gelitirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt27, Sayı: 3 (2007). Ss. 123-139.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2014;17:3, Ss. 196-205.
- Çeliker, U. (2015). *Öğretmenlerin Yönetime Katılım Algıları ve Beklentileri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, B. (2014). *Eğitim ve Kalkınma İlişkisi: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, S. (2010). Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirilmesi: Aksayan Ve İşleyen Yönler. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 19 Sayı: 3. Ss. 23-38.
- Çobanoğlu, N., Savaş, A. (2016). Öğretmenlerin Ruhsal Zekası ve Örgütsel Bağlılıkları: İş Memnuniyetinin Aracılık Rolü. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 496-511.

- Demirbaş, T. (2006). *Yolsuzlukla Mücadelede Ulusal Dürüstlük Sisteminin Temel Direği: Yüksek Denetim Kurumları*. Amme İdaresi Dergisi, Sayı 39/2 (Haziran 2006), Ss. 71-95.
- Demirkıran, Ö., Eser, B., Keklik, B. (2011). Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesapverebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. C.3, S.2, s.169-192
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N., Cömert, M. (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 9 Sayı: 15 Bahar 2008 Ss. 55–74.
- Demirtaş, Z., Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* Cilt 16, Sayı 2, Ağustos2015, Sayfa 83-100.
- Development In Practice Governance*. (1994). Washinton D. C. :A World Bank Publication.
- Efil, İ. (1993). *Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Elden, M. (2004). Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürününü Yaratıcılığa Etkisi Ve işletmeciler Açısından Önemi. *Selçuk İletişim* Cilt 3 Sayı(2), 2004, Sayfa 5-15.
- Emini, F. T. (2013). Sivil Toplum Kuruluşlarının Politika Belirleme Sürecindeki Rolü: Tüsiad Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 36, ss. 43-56.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Etzioni, A. (1969). *The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*. New York: Free Press.
- Gemici, Y. (2008). *Eğitimde Sendika-Yönetim İlişkileri*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gerard, A. (2012). Governance Returns To Education: Do Expected Years Of Schooling Predict Quality Of Governance? *The Faculty Of The Graduate School Of Arts And Sciences Of Gorgetown University*.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 182-196.

- Good Governance Practices For The Protection Of Human Rights. (2007). *New York and Geneva: United Nations Publications.*
- Gollop, R., Krapf, D., Weidinger, W. (2010). *Demokrasi İçin Eğitim*. Strasbourg: Avrupa Konseyi Yayınları.
- Gökçe, E. (2000). İlköğretimde Okul Aile İşbirliğinin Geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 7(7). Ss. 204-209
- Göker, S. D.& Gündüz, Y. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verilebilirlik Ve Şeffaflık Uygulamaları. *Omü Eğitim Fakültesi Dergisi* 36(1). Ss. 83-93. doi: 10.7822/omuefd.327390.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güler, B.A. (2000). Resutructuring the State. *Turkish Public Administration Annual, TODAIE*, Vol. 24-26/1998-2000, ss.3-16.
- Güler, B. A. (2000). Yerel Yönetimleri Güçlendirmek mi? Ademi Merkeziyetçilik Mi?. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt:9, Sayı:2. Ss. 14-29.
- Güler, B. A. (2003). Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye. *Praksis*, Sayı: 9, Kış-Bahar 2003, ss. 93-116.
- Gülşen, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi*, Yıl 6, Sayı 13-14, Ocak-Aralık, 2012, Ss. 93-109.
- Gümüş, F. (2009). *Yönetişim Kavramına Eleştirel Bir Yaklaşım ve Tuzla Kent Konseyi Örneği*. Yüksek lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, M. (2010). *Çok Kültürlülük ve Gerçeği ve Türkiye*.
- Gündoğan, E. (2007). *Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, Y. Ve Balyer, A. (2013). *Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt/Vol.: 13 - Sayı/No: 3 (45-54).
- Güney, A. (2006). Bob Jessop'da Yönetişim Kavramı: Stratejik İlişkisel Devlet Biçiminden Yönetişim Biçimine. *Memleket Siyaset Yönetim* 2006/1. Ss. 153-171.
- Güzelsarı, S. (2003). Neoliberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. *Amme İdaresi Dergisi* Cilt:36 Sayı: 2. Ss. 17-34.

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

Haşit, G. & Uçar, A. (2014). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*. Cilt:3, Sayı: 2. Ss. 85-113.

Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*. *Electronic Journal of Business Research Methods* 2008; 6(1): 53-60.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), Ss: 250–259.

<http://www.ebs.org.tr/ilkelerimiz>. Erişim Tarihi: 25.03.2019. Saat: 18.10.

https://sahinbey.meb.gov.tr/webuygulama/okul_bilgi/. Erişim Tarihi: 04.06.2018. Saat: 15.15.

<https://www.turkegitimsen.org.tr/mevzuat>. Erişim Tarihi: 25.03.2019. Saat: 18.10

Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Izgar, H. (2015). Modern Toplumun Yönetim Biçimi İyi Yönetişim Üzerine Bir İnceleme. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt:10 Sayı: 1. Ss. 24-38.

İlhan, M., Çetin,B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* Cilt 5, Sayı 2, Kış 2014, 26-42.

İşcan, Ö. F. & Kaygın, E. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 213-224.

İyigün, İ. (2016). *Tedarik Zinciri ve Kurumsal Yönetişim Bağlamında Satış ve Lojistik Yeteneğinin İlişkinin Sürekliliği Üzerine Etkisi: Lojistik İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, M. (2018). *Resmi ve Özel Ortaöğretim Okullarında Kurumsallaşma*. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karataş, İ. H. (2013). *Türk Eğitim Sisteminde Sivil Toplum Kuruluşlarının STK'ların Konumları ve İşlevlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri*. Milli

Eğitim, Sayı 198. Ss. 196-218.

- Karlsen, G. E. (2002). Eğitim Yönetişimi, Küreselleşme ve Demokrasi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* (KUYEB) 2(1). Ss. 93-104.
- Kavi, E . (2010). Çocuk İstihdamı Açısından Sosyal Sorumluluk Standartı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0 (51), 271-286. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iusskd/issue/893/9978>
- Kesim, H.K. & Petek, A. (2005). Avrupa Komisyonu'nca Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:38 Sayı:4, ss. 39-58.
- Kıranlı, S. (2010). Lise Müdürlerinin Yönetmel Davranış Biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı: 2. Ss.229-250.
- Kickert, W. J. M. (1997). Anglo-Saxon Public Management And European Governance: The Case Of Dutch Administrative Reforms. Lane, J.E. (Ed.), *Public Sector Reform: Rationale ,Trends and Problems* içinde (ss. 162-179). London: Sage Publications.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Kış 2008, Sayı 53, ss: 75-98.
- Kosack, S. (2008). Predicting Good Governance : Political Organization And Education Policymaking İn Taiwan, Ghana and Brazil.
- Kozak, A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kösekahya, G. (2003). *Katılımcılık ve İyi Yönetişim*. Ankara Maliye Bakanlığı Yayınları.
- Kurt, M. (2016). Bir Disiplin Olarak İşletmecilik Tarihi: Doğuşu, Gelişimi, Türkiye'deki Potansiyeli ve Zorlukları Üzerine. *Turkish Journal Of Management* 1(1). Ss. 41-57.
- Kuruüzüm, A. & Çelik, N. (2005). İkinci Mertebe Faktör Modeli İle Öğretmen İş Doyumunu Belirleyen Faktörlerin Analizi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 29, Ss. 137-146.
- Kutlu, Ö , Usta, S , Kocaoğlu, M . (2009). *Vatandaş Odaklı/ Vatandaşın Odakta Olduğu Yönetim: Kent Konseyleri ve Selçuklu Belediyesi Örneği*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (18), 507-532. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/susead/issue/28417/302569>
- Küçükçene, M., Aydoğan, İ. (2018). Eğitim Yönetiminde Adaletin Önemi ve

Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8 Sayı 2 Ss. 641-664.

Maliye Bakanlığı. (2003). *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: Maliye Bakanlığı Yayını.

Marşap, A. (2017). *Çağdaş Stratejik Yönetişim*. Ankara: Nobel Yayınları.

Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. İstanbul: Derin Yayınları

Micka, P., Ruige, A. & Üskent, S. (2014). *Yönetişim ve Katılım: Etkili Katılım İçin Araçlar, Yöntemler, Mekanizmalar*. Ankara: Başak Matbaa.

Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve Bürokrasi*. (H. B. Akın, Çev.) Konya: Çizgi Yayınevi.

Munro BH. *Statistical Methods For Health Care Research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2005. s. 351-76.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:13, Sayı: 25. Ss. 257-294.

Öncü, A. (1982), *Örgüt Sosyolojisi, Turhan kitapevi, Ankara*.

Özdek, Y. (1999). Globalizmin İdeolojik Hegemonyası: Yanılsamalar. *Amme İdaresi Dergisi* Cilt: 32, Sayı: 3. Ss. 25-47.

Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 179-195.

Özdemir, M. ve Bozkurt, S. (2015). Eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliği anlayışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, 317-334.

Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.

Özdemir, S , Başel, H , Şenocak, H . (2010). Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın Artan Önemi ve Üsküdar'da Faaliyet Gösteren Bazı STK'lar Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0 (56), . Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iusskd/issue/886/9847>

Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi.

Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 ss. 115-134.

- Özer, M. A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 63. Ss. 59-83.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2011, 11(1), ss.229- 247.
- Öztoprak, A. A. (2011). *Yönetişim Yaklaşımı ve Belediyeler: Yönetişim Göstergeleri Açısından Malatya Belediyeleri Araştırması*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M. F. (2015). *Okul-Çevre İlişkilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Palabıyık, H. (2004). Yönetimden Yönetişime Geçiş Ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar. *Amme İdaresi Dergisi* Cilt:7 Sayı: 1. Ss. 63-85.
- Pamukçu, F. (2014). *Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Okulda Hesap Verilebilirliğine İlişkin Görüşleri (Altındağ İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma Ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Bütün, M. , Demir, S. B. Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Pekişi, A. (2011). *Okul Yöneticilerinin Küreselleşmeyi Algılamalarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Polatoğlu, A. (1984). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 17 Sayı: 17/4 , Ss. 62-76.
- Public Sector Management, Governance, and Sustainable Human Development. (1996). New York
- Rhodes, R. A. W. (1996). *The New Governance: Governing Without Government*. Political Studies XLIV. 652-657.
- Robbins, S. P., Judge, S. P. (2011). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik
- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 4, Sayı: 8. Ss. 147-171.
- Sobacı, M. S. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (5:1). Ss. 219-235.
- Sözen, S. ve Algan, B. (2009). *İyi yönetim*. İçişleri Bakanlığı Genel Yayın No: 654.

- Subaşı, A. (2010). *İlköğretim Okullarında Çalışan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü (okulu) Algılamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, B. M. (2016). *Eğitimde Yönetişim(Governance): Okul Çalışanlarının Yönetişim Algısı*. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B , Arastamam, G . (2019). Okul Yönetişimi Ölçeği'nin Psikometrik Analizi ve Okul Müdürü, Öğretmen ve Okuldaki Diğer Personel Üzerine Bir Uygulama. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (1), 1-13. DOI: 10.24106/kefdergi.417776
- 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.
- Şaylan, G. (1996). Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları. *Amme İdaresi Dergisi* Cilt:29 Sayı: 3.
- Şaylan, G. (2000). Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerinde Düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi* Cilt:33 Sayı: 2, ss. 1-22.
- Şen, F.Ö. (2017). *Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği*. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2015). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195–207.
- T. Bümen, N. , Ateş, A., Çakar, E., Ural, G., Acar, V. (2012). Türkiye Bağlamında Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi: Sorunlar ve Öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*, 42 (194), Ss: 31-50
- Temiz, H. E. (2012). Sosyal Politika Bakımından Küresel Yönetişim. *Toplum ve Demokrasi Dergisi* Cilt:6 Sayı: 13-14. Ss. 201-217.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* Cilt:6 Sayı:2 Ss: 551-573.
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El Kitabı*. İstanbul: Tesev Yayınları.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- TDK. (2011). *Türkçe sözlük* (11. baskı). Ankara: TDK Yayınları.

- Tüsiad, (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. İstanbul: Tüsiad.
- 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, A. (2011). Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:1 Sayı: 2. Ss. 39-50.
- Vural, Z. B. (1998). Kurum kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. ve Beril Akıncı (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları, ss.176-178.
- Weiss, T. G. (2000). Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual And Actual Challenges. *Third World Quarterly* 21:5(ss. 795-814).<http://dx.doi.org/10.1080/713701075>.
- Yaşlıoğlu, Y. Y. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business* Vol: 46, Special Issue 2017, 74-85
- Yeates, N. (2002). Globalization and Social Policy. *Researchgate,DOI: 10.1177/1468018102002001095*
- Yıldırım C. (1966). Eğitimde Araştırma Metotları. *Ankara: Akyıldız Matbası*.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 1-11.
- Yılmaz, N. (2005). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, Ş. (2016). *Yönetişimin Yapılandırmacı Eğitim Sistemi Üzerindeki Etkisine İlişkin Okul Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama (Trabzon İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Yüceler, A. (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi Ç Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, M. (2000). Yönetişim (Governance) Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*. Sayı: 3. Ss. 145-160.

Yüner, B. (2018). *Okul Yönetişimi İle Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİŞİM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

BÖLÜM-1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek; “İlkokul Yöneticilerinin ve İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Yönetişim Düzeylerinin İncelenmesi” 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 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.

Bayram GÜL
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I-KİŞİSEL BİLGİLER

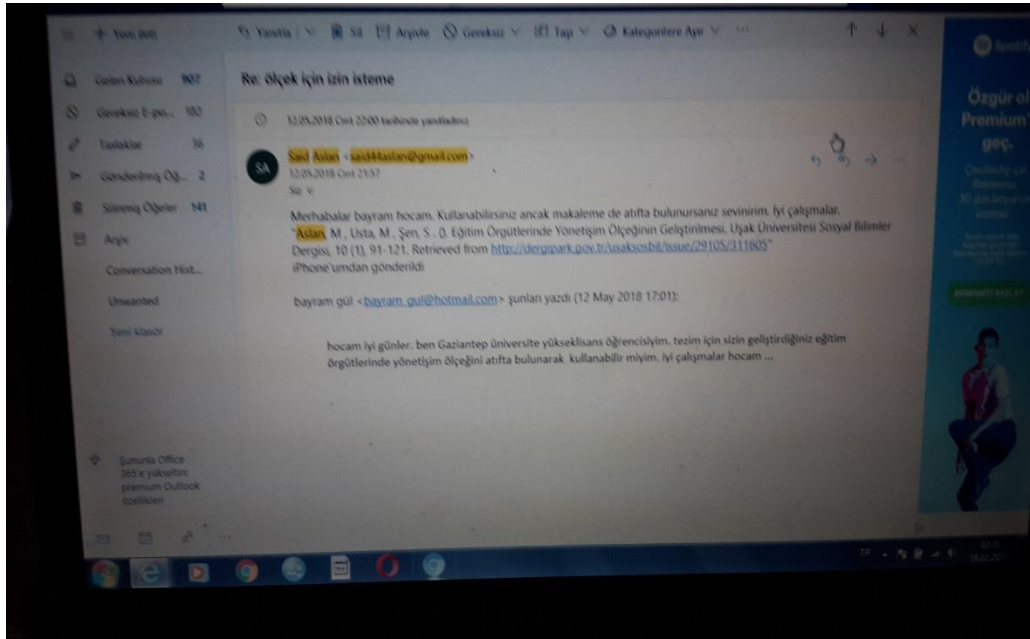
- 1.Cinsiyetiniz: Kadın [] Erkek []
2. Göreviniz: Müdür [] Müdür Yardımcısı [] Öğretmen []
- 3.Mesleki kıdeminiz: 0-5 yıl [] 6-10 yıl [] 11-19 yıl [] 20 yıl ve üzeri []
4. Herhangi bir sendikaya üye misiniz? Evet [] Hayır []

Ek 2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ-İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
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 yararlanılır.	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 yararlanılır.	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

Ek 3. Ölçek Kullanım İzni



Ek 4. Araştırma İzni

 T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092-700-E.11158498 07/06/2018
Konu : Araştırma İzin Talebi
(Bayram GÜL)

VALİLİK MAKAMINA

Biz Gaziantep Üniversitesi 23.05.2018 tarihli ve 9743 sayılı yazın.

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Bayram GÜL'ün "İlkokul Öğretmenlerin ve İlkokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre İlkokul Öğretmenlerinin Yönetişim Düzeylerinin İncelenmesi" konulu anket çalışması kapsamında, Hınız Şehirkamalı ve Şahinbey ilçesindeki okullarda bulunan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere yönelik anket uygulanması istenmiştir. Bu konuda belirtilmektedir.

Bu kapsamda Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Bayram GÜL araştırma çalışma istediği, Bakanlığımıza Yönelik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne 22.05.2017 tarihli ve 12607291 (2017/25) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilerek, anararınan, araştırmanın bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD üzerinde Müdürlüğimize bildirmesi suretiyle, Hınız Şehirkamalı ve Şahinbey ilçesindeki okullarda bulunan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin eğitim öğretileri aksatmayacak şekilde, görüşülmesi esnasında dikkatli olarak yapılmasını, Müdürlüğünüz Ar-Ge birimine bilgilendirilerek, araştırmanın sonuçlarını uygunluk raporu doğrultusunda uygun görülmesi halinde edilecektir.

Makamınıza ile uygun görüldüğü takdirde, lütfenize arz ederim.

Cengiz METE
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
07/06/2018
Hürol UYUMAZ
Vali a
Vali Yardımcısı

Ekler:
Yaz ve Ekleri 16 t Sayfa

GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Ek 5. Araştırmanın Non-parametrik Testi Sonuçları Tablosu

Ek5.a. İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçlar Tablosu.

	Grup	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	P
Genel Ortalama	Öğretmen	503	268,86	135235,50	8479,50	0.010
	Yönetici	48	350,84	16840,50		
Hukukun Üstünlüğü	Öğretmen	503	271,34	136482,50	9726,50	0.026
	Yönetici	48	324,86	15593,50		
Katılım	Öğretmen	503	269,95	135786,50	9030,50	0.004
	Yönetici	48	339,36	162,89,50		
Eşitlik	Öğretmen	503	348,25	135360,00	8582,50	0.001
	Yönetici	48	269,06	16737,50		
Hesap Verebilirlik	Öğretmen	503	269,11	135,360,00	8684,00	0.001
	Yönetici	48	348,25	16716,00		

Ek 5b. Yöneticilerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablosu.

	Grup	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	P
Genel Ortalama	Kadın	14	22,25	311,50	206,50	0.475
	Erkek	34	25,43	864,50		
Hukukun Üstünlüğü	Kadın	14	20,93	293,00	188,00	0.253
	Erkek	34	25,97	883,00		
Katılım	Kadın	14	22,68	317,50	212,50	0.563
	Erkek	34	25,25	858,50		
Eşitlik	Kadın	14	22,11	309,50	204,50	0.436
	Erkek	34	25,49	866,50		
Hesap Verebilirlik	Kadın	14	24,21	339,00	234,00	0.928
	Erkek	34	24,62	837,00		

Ek 5c. Yöneticilerin Görüşlerinin Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları Tablosu.

	Grup	N	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	P
Genel Ortalama	Evet	37	24,43	904,00	201,00	0,951
	Hayır	11	24,73	272,00		
Hukukun Üstünlüğü	Evet	37	24,18	894,50	191,500	0,767
	Hayır	11	25,59	281,50		
Katılım	Evet	37	24,57	909,00	201,00	0,951
	Hayır	11	24,27	267,00		
Eşitlik	Evet	37	24,53	907,50	202,50	0,980
	Hayır	11	24,41	268,50		
Hesap Verebilirlik	Evet	37	24,34	900,50	187,500	0,883
	Hayır	11	25,05	275,50		

Ek 5d. Yöneticilerin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları Tablosu

	Mesleki kıdem	N	Sıralar Ortalama	Ki-kare	Sd	P	Anlamlı Fark
Genel Ortalama	0-10yıl	10	22,05	1,756	2	0.416	-
	11-19 yıl	20	22,63				
	20 ve üzeri	18	27,94				
Hukukun Üstünlüğü	0-10 yıl	10	19,90	1,547	2	0.461	-
	11-19yıl	20	24,85				
	20 ve üzeri	18	26,67				
Katılım	0-10 yıl	10	20,70	3,575	2	0.167	-
	11-19 yıl	20	22,00				
	20 ve üzeri	18	29,39				
Eşitlik	0-10 yıl	10	25,95	1,310	2	0.530	-
	11-19 yıl	20	21,85				
	20 ve üzeri	18	26,64				
Hesap Verebilirlik	0-10 yıl	10	26,30	0,731	2	0.694	-
	11-19 yıl	20	22,48				
	20 ve üzeri	18	25,75				

ÖZGEÇMİŞ

Bayram Gül, 1986 yılında İstanbul’da doğdu. Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünden 2008 yılında mezun oldu. Bayram Gül’ün çeşitli ulusal ve uluslararası kongrelerde sunduğu 4 adet bildirisi bulunmaktadır. Bayram Gül orta düzeyde İngilizce ve az düzeyde Almanca bilmektedir. Bayram Gül, 2008 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

VITAE

Bayram Gül was born in 1986 in Istanbul. He graduated from Gazi University Kırşehir Faculty of Education, Department of Primary School Education in 2008. Bayram Gül has four papers in various national and international congresses. Bayram Gül speaks moderate English and few German. Since 2008, he has been working as a classroom teacher at public primary schools of the Ministry of National Education.