

## İlkokullarda Yönetişim Düzeyinin İncelenmesi\*

### The Investigation of the Level of Governance in Primary Schools

Bayram GÜL<sup>a</sup>, Mehmet YAŞAR<sup>b</sup>

#### Makale

#### Bilgi/Article Info

Tarihçe/History:

Received/Alındı

21/10/2020

Revised/Düzeltildi

18/12/2020

Accepted/Kabul

edildi

30/12/2020

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokullardaki yönetim düzeyini incelemektir. Araştırma, nicel araştırma yöntemine uygun olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde yer alan 116 resmi ilkokulda görev yapan 3536 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise 2017-2018 eğitim-öğretim yılında basit seçkisiz örneklem yöntemine göre seçilen 24 ilkokulda görev yapan 530 öğretmen oluşturmuştur. Veriler “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” yardımı ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, “aritmetik ortalama”, “standart sapma”, “t-testi”, “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” ve “Post Hoc çoklu karşılaştırmalar testlerinden” yararlanılmıştır. Katılımcı görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik değişkenlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre öğretmenler ilkokullardaki yönetim düzeyini yüksek olarak görmektedir. Öğretmen görüşlerinde genel olarak ve alt boyutlar bazında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Araştırma sonuçları ilgili literatür temelinde tartışılmıştır.

#### Anahtar kelimeler:

Yönetim, yönetim, ilkokul yöneticileri.

#### Keywords:

Management, governance, primary school managers.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the level of governance in primary schools according to the opinions of primary school teachers. The research was designed in accordance with the quantitative research method. The universe of the research was composed of 3536 teachers working in 116 official primary schools in Şahinbey district of Gaziantep province. The sample of the study consisted of 530 teachers working in 24 primary schools selected based on the simple random sampling method in the 2017-2018 academic year. The data were collected by means of “Governance Scale in Educational Organizations”. In the analysis of the data, "arithmetic mean", "standard deviation", "t-test", "one-way variance analysis (ANOVA)" and "Post Hoc multiple comparisons test" were used. Participants'

\* Bu çalışma, Bayram GÜL'ün Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YAŞAR danışmanlığında tamamlamış olduğu “Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeyinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Kırşehir Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, bayram\_gul@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5338-7144

<sup>b</sup> Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mehmetyasar1@yahoo.com, ORCID ID: 0000-0001-9237-7216

opinions were examined comparatively according to gender, professional seniority and union membership. There are significant differences in the opinions of teachers in general and according to the sub-dimensions of governance. The results of the research were discussed on the basis of the relevant literature.

Cite as: Gül, B. & Yaşar, M. (2020). İlkokullarda yönetim düzeyinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 122-139.

## Giriş

Artan küreselleşme ve rekabet karşısında mevcut yönetim yaklaşımlarına alternatif arayışları kapsamında gündeme gelen yaklaşımlardan biri de yönetim kavramıdır. Türkçeyeİngilizce “governance” kelimesinden giren “yönetişim” kelimesi Yunancada dümen tutmak, Latince de kural koymak, yönetmek ve kılavuzluk yapmak anlamlarına gelmektedir (Bayramoğlu, 2018). BM’nin Küresel Komşuluk Raporu’nda ise yönetim “bir ulusun kendi faaliyetlerini yönetirken kullandığı kamuya veya özele ait bütün özel veya kurumsal araçların toplamıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2013). Kelimenin etimolojisinden hareketle yönetim kavramını denetim ve yönetimin bütünleştirilmesi olarak da tanımlayabiliriz.

Yönetişim yaklaşımına göre devlet yönetim ile ilgili yetkilerinin bir kısmını yerel yönetimlere, sivil toplum örgütlerine ve özel sektöre devrederek bu alanlarda denetim rolünü üstlenmektedir. Bu yaklaşıma en uygun yönetim biçimi adem-i merkeziyetçiliktir. Adem-i merkeziyetçilik anlayışı ile yetkiler merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasında paylaşılarak sorunlara daha hızlı çözüm bulmak amaçlanmaktadır (Bayramoğlu, 2018). Yönetişimde rol alan aktörler devlet, özel sektör, sivil toplum örgütleri ve vatandaşdır. Bu anlayışa göre devlet kural koyar ve denetler. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) gönüllülük esasına göre çalışan, belirli bir hedefi gerçekleştirmeyi amaçlayan sistemli örgütlerdir (Aslan, 2000; Küçükömer, 2009). Gönüllük esasına dayalı çalıştıkları için vatandaşları ilgi duydukları ve eksik gördükleri alanlarda çalışmalar yapmak ve devletin ilgisini bu alanlara çekmeye çalışırlar. Bu yönüyle STK’lar devlet ve vatandaş arasında iletişim rolünü üstlenirler (Yılmaz, 2004). Özel sektör, özel teşebbüs tarafından kurulan, kâr amacı güden, istihdam ve kalkınma açısından devlete yardımcı olan kuruluşlardan oluşur. Özel sektörün kâr etme isteği ile yönetişimin etkinlik ilkesi birbiri ile örtüşmektedir. Özel sektörün yönetişime katkısı, istihdam ve gelir kaynağı oluşturarak, üretimi, ticareti ve insan kaynaklarını geliştirerek, hizmet sağlama ve kurumsal standartlar aracılığıyla ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi sağlamaktır (Maliye Bakanlığı, 2003). Devlet, özel sektör ve STK’lar, ancak vatandaş olduğu sürece varlıklarını sürdürebildikleri için vatandaş, yönetişimin en önemli ögesidir. TÜSİAD, (2000) da kurumsal yönetişimin daha çok “ahlaklı ve doğru vatandaş olmak” ile ilgili olduğunu belirterek vatandaş kurumsal yönetişimin merkezine yerleştirmiştir.

Dünya Bankası (1989) 1989 yılında yayınladığı “Aşağı Sahra Afrikası: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye” adlı raporunda yönetim kavramını “ülkelerin ekonomik ve sosyal kaynaklarının etkin kullanımı için önemli bir yol” olarak görmüştür. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ise, yönetim kavramını karşılıklı bağımlılık ekseninde tanımlayarak “bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin

kullanımı”na vurgu yapmıştır (Maliye Bakanlığı, 2013; Bayramoğlu, 2018). 20. yüzyıl sonlarında dünya genelinde art arda yaşanan ekonomik krizlerden sonra IMF politika değişikliğine giderek borç verdiği ülkelerde iyi yönetişimin uygulanmasını zorunlu tutarak kavrama katkı sağlamıştır (Bayramoğlu, 2018). AB de 2001 yılında yayınladığı “Avrupa Yönetişimi” adlı raporda yönetişimin beş ilkesini “açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık” olarak ortaya koymuştur. BM’nin kavrama katkıları üç aşamada gerçekleşmiştir. Bu aşamalar sırasıyla yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte yönetim süreçlerine katılan Kent Konseyleri oluşturma, Küresel Komşuluk Raporu, iyi yönetişimi tanımlamak ve ilkelerini belirlemektir. 1992’de Brezilya’daki BM Çevre ve Kalkınma Konferansı (UNCED)’nda oluşturulan kent konseyleri ile sivil toplum örgütleri yönetimde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Uluslararası kuruluşlar tarafından sahiplenilen yönetişim, kamu yönetiminde şeffaflık, hukukun üstünlüğü ve katılım kavramlarının farkına varılmasını ve benimsenmesini amaçlamaktadır (Avrupa Yönetişimi, 2001).

Yönetişim kavramının her kuruluş tarafından farklı tanımlanmasından dolayı BM yayınladığı Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı’nda (UNDP) iyi yönetişim kavramını geliştirmiş ve ilkelerini belirlemiştir. BM, bu raporda fakirlikle savaşta iyi yönetişimin temele alınması gerektiğini belirtmiştir. BM iyi yönetişimin ilkelerini şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, cevap verebilirlik, stratejik vizyon, etkinlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik olarak belirlemiştir. Bu ilkeler sırasıyla ve kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır. Şeffaflık ilkesi örgüt ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru, anlaşılabilir, yorumlanabilir ve düşük maliyetle erişilebilir şekilde örgüt paydaşlarına duyurulmasına odaklanır (Menteş, 2009). Şeffaflık ilkesi sayesinde örgütler paydaşlarına kendilerini ve şirket politikalarını anlatma imkânı elde ederken örgüt paydaşları da örgüt yönetimini denetleme imkânı bulurlar. Katılımcılık ilkesinin amacı ise, örgüt paydaşlarının karara, uygulamalara ve denetimlere katılarak örgüte bağlılıklarını arttırmaktır. Katılım ilkesi ile paydaşların örgütü benimsemesi ve alınan kararların kendi kararları olması sebebiyle uygulanmasındaki aksaklıkları görerek gidermesi ve hatanın en aza inmesi amaçlanmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi ise Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı (UNDP) Raporu’nda; 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 gerekliliğidir” şeklinde tanımlanmaktadır. Cevap verebilirlik ilkesinde, paydaşların örgüt tarafından dinlenmesi, soru ve isteklerine tatmin edici cevaplar verilebilmesi esastır (Maliye Bakanlığı, 2003). 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. Öte yandan, örgüt yöneticilerinin ve paydaşlarının insani gelişim ile ilgili tarihi, kültürel ve sosyal yapıya dayanan uzun zamanlı geniş bakış açısına sahip bir anlayışta olması yönetişimin stratejik vizyon kavramıyla ilişkilidir (UNDP, 1997). 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. Etkinlik ilkesi ile de, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Etkinlik ilkesine gelince, Toksöz’e (2008) göre etkinlik, diğer ilkelerin de başarısını arttırmaktadır. Bir diğer yönetişim ilkesi olan hukuk ise,

kişinin diğer bireyler, devlet veya kurumlarla ilişkisini düzenleyen yasal yaptırım gücüdür (Aliefendioğlu, 2001). Hukuk, elindeki bu güçle kişilerin ve örgütlerin yapabileceklerini ve yapamayacaklarını düzenler. Hukukun üstünlüğü ise, devlet işlerinde son sözü hukukun söylemesidir (Aliefendioğlu, 2001). Bu ilke ile devletteki keyfi uygulamalar önlenirken bireylerin hak ve özgürlükleri güvence altına alınır. Hak ve özgürlükleri güvence altında olan bireyler, devlete saygı duyar ve devletin devamlılığını sağlarlar (Karaman, 2000). 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 eşitliği” vb. kavramlar da eşitlik ilkesiyle bağdaştırılabilir ve bu kavramlara uyan örgüt yönetimi örgütte barış ortamı sağlar. Örgütteki iş barışı örgüte aidiyetin oluşmasında ve örgütün verimliliğinin artmasına yardımcı olur. Bu ilke sayesinde tüm paydaşlar ortak hedeflere hizmet etmek için bir araya gelebilir (Aşkın, 2003).

İyi yönetişimin yanı sıra kurumsal yönetim, küresel yönetim ve kamu yönetimi türleri de bulunmaktadır. Kurumsal yönetim, şirket yönetimleri ve paydaşları arasındaki ilişkilerin şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik çerçevesinde düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Menteş, 2009). Kurumsal yönetimde şirket yöneticilerinin paydaşlarına karşı daha sorumlu ve şeffaf olması beklenmektedir. Küresel yönetimle de, devlet yönetiminde tüm paydaşların aktif ve bir bütün halinde hareket etmeleri vurgulanmaktadır. Küresel yönetim anlayışında yönetimde görev ve yetki paylaşımı vardır. Kamu yönetişiminin temelinde, çıkar çatışmalarını uzlaşma yoluyla çözme yoluna gitme vardır. Kamu yönetişiminde aynı zamanda sürekli etkileşim ve uzlaşmadan dolayı dış denetim yerine iç denetim de mevcuttur (Özer, 2006). Bu anlayışta yönetim ve denetim bir aradadır.

Yönetişim literatüre girdikten sonra birçok ulusal ve uluslararası kuruluş tarafından desteklenmiştir. Bununla birlikte yönetim kavramı çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, kamu yönetiminde sermaye gücünün artması, kamu yönetiminin uluslararası etkilere açık hale gelmesi ve paydaşların görev alanlarının net olmaması olarak üç başlıkta toplanabilir.

Yönetişim yaklaşımı devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının kamu yönetiminde söz sahibi olmalarını da öngörmektedir. Sivil toplum kuruluşları istedikleri etkinlikleri yapabilmek için maddi güce gerek duyarlar. Özel sektör sahip oldukları mali gücü, sivil toplum kuruluşlarının istedikleri yöne yönelterek sivil toplum kuruluşlarına gizli ortak olma yönünde de kullanabilirler. Toplumun istedikleri yöne yönlendirme gücüne sahip olabilen özel sektör kamu yönetiminde daha fazla söz sahibi olabilirler. 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).

Toplumun oluşturan kesimlerin teorik olarak kabul ettiği yönetim ilkeleri özünden uzaklaştırılarak neoliberal bir anlayışa göre yeniden ifade edilmiştir (Ataay, 2006). Uluslararası kuruluşlar bu ilkeleri piyasanın şartlarına ve kendi çıkarlarına göre yorumlayarak kamu kurumlarındaki tesirini arttırırken yönetişimin benimsediği özelleştirmeler ise kamu kurumlarının piyasalardaki etkililiğini azaltmıştır.

Yönetişim anlayışında, tüm paydaşların her konuyla ilgilenmesi benimsenmiştir. Bu durum problemler alanlarda sorumlunun belirlenememesi, görev alanlarının bilinmemesi ve paydaşların çıkarları için sadece bir alana yoğunlaşması, yetki çatışmaları konularında sorunlar çıkarabilmektedir (Löffler, 2009). Kamu yönetiminin uzman kişiler tarafından profesyonelce yapılmasını öneren yaklaşımı savunanlar, yönetişimde çok ortaklı ve paydaşların görev ayrımının net olmadığı bu yapıyı eleştirmektedirler. Bunun da, yönetenler ile yönetilenlerin rol ve görevlerinin net olarak ayrıştırılmadığı örgütlerde kargaşaya yolaçabileceğini ve demokratikleşmeye zarar vereceğini ileri sürmektedirler

Türk yönetim sisteminde yönetişim kavramından ilk olarak 1996 yılında Türkiye’de gerçekleşen Habitat II konferansında yayınlanan Türkiye Ulusal Raporu ve Eylem Planı’nda söz edilmiştir (Maliye Bakanlığı, 2013). Yayınlanan 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). Bu program çerçevesinde Türkiye Kasım 2003’te “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” ile merkezi yönetimin ve yerel yönetimin yetki ve sorumluluklarını yeniden düzenlemiştir (Petek ve Kesim, 2005). Bu yasa, yapılan değişikliklerle “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı” adı altında Şubat 2004 tarihinde yasalaşmıştır (Petek ve Kesim, 2005). 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).

Yönetişim yaklaşımının bir toplumda uygulanabilmesi için; toplumda “aktif yurttaşlık bilinci” ve “örgütsel toplumsal bilinç” oluşması gereklidir. Bireyin bulunduğu toplumdaki toplumsal olaylara ilgisini temele alan bu iki bilinç, katılımın yüksek olduğu sivil toplumlarda oluşur. Yönetime katılım iki türlü gerçekleşmektedir:

**Seçkin Katılım:** Bu tür katılımlarda, toplum yönetime sadece seçimlerde oy vererek katılmaktadır. Katılımın diğer unsurları sistemin tıkanıklığı olarak görülmektedir. Merkezîyetçi anlayış bu tür katılımlarda yüksektir.

**Katılımcı Demokrasi:** Bu tür katılımlarda toplum mümkün olan her şekilde yönetime ve kararlara katılmaktadır. Adem-i merkezîyetçi anlayış bu tür katılımlarda yüksektir (Sobacı, 2007).

Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalarda Türk insanının seçkin katılım özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Toplum yönetime sadece oy vermekle katılır. Katılımın diğer yolları olan halk oylaması, dilekçe verme, kişisel görüşme gibi yollar kullanılmamaktadır (Sobacı, 2007). 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 anlayış olabilir. 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 merkezîyetçi ve bürokratik devlet anlayışı da bu sebepler arasındadır. Merkezîyetçi devlet anlayışında sivil toplum kavramı gelişmiş değildir (Emini, 2013; Sobacı, 2007). Sivil toplum örgütlerine üyelik de 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 seçmeninin %94,7’sinin herhangi bir sivil toplum örgütüne üye olmadığını göstermektedir (Emini, 2013).

TÜSİAD, yönetim kavramının yurtdışı kaynaklı olmasından dolayı Türkiye’de tanınırlığının az olduğunu ve bu sebeple de uygulanmasının zor olduğunu belirtmiştir. TÜSİAD (2000), bu zorluğa rağmen yönetişimin, AB adaylığı ve yaşanabilir toplum amacı 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).

Yönetişim kavramı toplumun her alanını etkilediği gibi okulları da etkilemiştir. Klasik yönetim anlayışında sınırlı olan iletişim yolları yönetişimde daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Okul yönetişiminde iletişim ve denetim unsurları diğer paydaşların katılımı ile daha yoğun olarak sürdürülmektedir. Okulun yönetimi dışındaki paydaşlar sadece okulda alınan kararların uygulayıcısı olmaktan çıkıp karar alma sürecinde etkili olmaya başlamışlardır. Müdür, karar alma sürecinde yetki ve sorumluluklarını okulun diğer paydaşlarıyla paylaşmaktadır. Bu süreç ile birlikte dış denetim ve sonuç odaklılık yerini iç denetim ve süreç odaklılığa bırakmaya başlamıştır. Böylece, süreçte yapılabilecek hatalar ya erkenden ya da süreç içerisinde farkedilip düzeltilerek olumsuzlukların önüne geçilebilmektedir. Bäckman ve Traffort Okulların Demokratik Yönetişimi adlı kitabında okul yönetişiminin uygulama nedenlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Etik Nedenler: Uluslararası sözleşmelerde garanti altına alınan eğitim hakkının okullarda uygulanmasının sağlanması
- Politik Nedenler: Demokrasinin toplumlarda yaygınlaşması ve toplumların demokrasiyi benimsemesi için demokratik tutum ve değerlerin küçük yaşlarda bireylere kazandırılması gerekmektedir.
- Hızla Değişen Toplum: Teknolojinin yaygınlaşması ile bilgiye ulaşım daha da kolaylaşmaktadır. Okulların daha şeffaf yönetim anlayışı benimsemesi sonucu diğer paydaşların okul yönetimi ile ilgili doğru bilgiye ulaşmasını sağlar.

Okul yönetiminde yönetişimi uygulamak isteyen okullar, yönetim uygulamalarında okulun diğer unsurlarının fikirlerini de dikkate almak zorundadırlar (Gündüz ve Balyer, 2013). Etkili yönetim uygulamaları gerçekleştirilen okullarda şu faydalarının sağlandığı görülmüştür (Bäckman ve Traffort, 2007):

- Disiplini geliştirir,
- Öğrenmeyi geliştirir,
- Fikir ayrılığını azaltır,
- Demokrasinin geleceğini güvence altına alır,

- Okulu daha rekabetçi hale getirir.

Bäckman ve Traffort (2007), okulda yönetişimi uygularken yapılması gerekenleri de şu şekilde sıralamıştır.

- Lider, kamu önünde hesap verebilmelidir.
- Değer merkezli eğitim süreci benimsenmelidir.
- Okul paydaşları arasında işbirliği ve iletişim arttırılmalıdır.
- Okulda alınacak kararlara diğer paydaşların katılımı sağlanmalıdır.
- Okul kuralları oluşturulurken öğrenciler arasındaki farklılıklar da dikkate alınmalıdır.
- Öğretmen sakin ve güçlü kişilikleriyle öğrencilere rol modeli olmalıdır.

Konuyla ilgili yurtiçinde yapılan ve öne çıkan iki çalışmanın birinde Aslan (2016), özel okulların ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerini incelemiş, okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yönetim algılarının okul türü (özel-devlet), cinsiyet, okullardaki görev, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır. Diğer çalışmada ise Izgar (2015) okul yöneticilerinin e-devlet yardımıyla iyi yönetim algılarını incelemiş ve cinsiyet açısından okul yöneticilerinin iyi yönetim algıları hesap verebilirlik ve katılımçılık alt boyutlarında, kadın yöneticiler lehine, okul türü (özel-resmi) bakımından ise; sorumluluk, şeffaflık, hukuka bağlılık ve paylaşılan vizyon alt boyutlarında, resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri lehine anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Bu çalışmadan önce yapılan çalışmalarda bütün okul türleri ve kademeleri bir arada ele alınmıştır. Bu tür çalışmalarda okul kademelerinin spesifik özelliklerinin araştırma sonucuna yansımaları zorlaşmaktadır. Bu çalışmanın ise sadece ilkokullara odaklanmasından dolayı ulaşılan sonuçların ilkokullardaki mevcut yönetim uygulamaları düzeyini daha gerçekçi bir şekilde ortaya koyabileceği ve elde edilen bulgulardan yararlanılarak yönetim düzeyini arttırmaya yönelik daha spesifik öneriler geliştirebileceği düşünülmektedir. Bu durumun mevcut çalışmayı diğerlerinden farklılaştırarak daha özgün bir hale getirebileceği beklenmektedir ve önemsenmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı öğretmen görüşlerine dayanarak ilkokulların yönetim düzeylerini belirlemektir

### **Alt Amaç**

İlkokulların yönetim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, sendikaya üyelik ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın Modeli**

İlkokulların yönetim düzeyini, öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeyi amaçlayan 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). 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.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni Şahinbey/Gaziantep'te bulunan 116 ilkokulda çalışan 3536 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemi ise yansız örnekleme yöntemi ile seçilen 24 ilkokulda görev yapan 530 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin 292'si kadın; 211'i ise erkektir. Bu dağılımın ilkokullardaki cinsiyet dağılımıyla da uyumlu olduğu söylenebilir. Katılımcıların 337'si sendikaya üye iken 166 tanesi hiçbir sendikaya üye olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem dağılımına bakıldığında ise 112 öğretmenin 0-5 yıl, 105'inin 6-10 yıl, 206 katılımcının 11-20 yıl ve 80 öğretmenin ise 20 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırma verileri, araştırma için hazırlanan ve katılımcıların cinsiyet, mesleki kıdem ve sendikaya üyelik durumlarıyla ilgili bilgilerin yer aldığı Kişisel Bilgiler Formu ve Aslan (2016) tarafından geliştirilen Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği (EYÖ) ile toplanmıştır. Ölçeğin geçerlilik çalışması Aslan (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek hukukun üstünlüğü, katılım, şeffaflık ve eşitlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek; hukukun üstünlüğü boyutunda 6, katılım boyutunda 27, hesap verebilirlik boyutunda 15 ve eşitlik boyutunda 6 madde olmak üzere toplamda 54 maddeden oluşmaktadır. Aslan (2016) tarafından yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha değeri .98 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .98 olarak hesaplanmıştır.

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 analizinde  $\chi^2/sd$  değerinin rapor edilmesi araştırmacılar tarafından uzlaşa sağlanmış olsa da diğer değerlerin rapor edilmesi konusunda bir görüş birliği oluşmamıştır (Çetin ve İlhan 2014). Gerbing ve Anderson (1992) araştırmacının DFA'da dikkate alacağı değerlerin değişkenlik gösterebileceğini belirtmişlerdir (akt. Çetin ve İlhan 2014). Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada  $\chi^2/sd$ , RMSEA, PNFI, PGFI değerleri



dikkate alınmıştır. Araştırmada RMSEA: 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 verilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçların Tablo 1’e göre kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum Ölçüleri Tablosu

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
<sup>1</sup> $\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$\chi^2/sd \leq 5$
<sup>2</sup> RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
<sup>3</sup> 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).

### Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler normallik testine tabi tutulmuştur. Can (2013) ideal normal dağılımın mod, medyan ve ortalamasının 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 normalliğe 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.

Bu sonuçlar doğrultusunda parametrik testlerden t-testi ve ANOVA’dan yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılmıştır. Sendikaya üyelik ve cinsiyet değişkenlerine göre öğretmenlerin yönetim düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için t-testinden; 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.

Verilerin çözümlemesinde, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ankette 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. Araştırma verilerinden elde edilen ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirmesinde kullanılacak ölçütler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** 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

## Bulgular

### Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** İlkokullardaki Yönetişim Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Alt Boyut	N	$\bar{X}$	Ss
Katılım	503	3.93	0.68
Hesap Verebilirlik	503	3.53	0.78
Hukukun Üstünlüğü	503	4.31	0.83
Eşitlik	503	3.63	0.82
<b>Toplam</b>	<b>503</b>	<b>3.65</b>	<b>0.72</b>

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin ilkokullardaki yönetişimin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları  $\bar{x} = 3.53$  ile  $\bar{x} = 4.31$  arasında değişmektedir. Alt boyutlar bakımından en yüksek ortalama  $\bar{x} = 4.31$  ile Hukukun Üstünlüğü, en düşük ortalama ise  $\bar{x} = 3.53$  ile Hesap Verebilirlik alt boyutunda görülmektedir. Tablo 3 genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenler ilkokulların yönetişim düzeyini  $\bar{x} = 3.65$  olarak buldukları ortaya

çıkılmaktadır. Öğretmenler ilkokulların yönetim düzeyini ölçek genelinde ve alt boyutlar bazında “yüksek” bulmaktadırlar.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4. te verilmiştir.

**Tablo 4.** Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	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 4 kadın ve erkek öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine dair görüşlerinin genel ve alt boyutlar bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Sendikaya üyelik değişkenine göre öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5. de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Sendika Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	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 5, sendikaya üyelik değişkeni bakımından öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine dair görüşlerinin genel ve alt boyutlar bazında anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 6. da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmen Görüşlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark	
Genel Ortalama	0-5yıl	112	3.80	.67	Grup içi	3.251	.022	1*-3*	
	6-10 yıl	105	3.64	.75					
	11-19 yıl	206	3.55	.74	Gruplararası				3
	20 ve üzeri	80	3.71	.68					
Hukukun Üstünlüğü	0-5 yıl	112	3.96	.64	Grup içi	2.606	.051	-	
	6-10yıl	105	3.92	.63					
	11-19yıl	206	3.86	.72	Gruplararası				3
	20 ve üzeri	80	4.11	.68					
Katılım	0-5 yıl	112	3.70	.74	Grup içi	3.692	.012	1*-3*	
	6-10 yıl	105	3.54	.79					
	11-19 yıl	206	3.41	.80	Gruplararası				3
	20 ve üzeri	80	3.53	.75					
Eşitlik	0-5 yıl	112	4.13	.73	Grup içi	3.380	.018	1*-2*	
	6-10 yıl	105	3.84	.79					
	11-19 yıl	206	3.85	.88	Gruplararası				3
	20 ve üzeri	80	3.91	.82					
Hesap Verebilirlik	0-5 yıl	112	3.76	.77	Grup içi	2.058	.105	-	
	6-10 yıl	105	3.61	.89					
	11-19 yıl	206	3.54	.84	Gruplararası				3
	20 ve üzeri	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 6’da görüldüğü gibi mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim düzeyine yönelik görüşleri anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $F(3-499)=3.251, p < .05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla LSD testinden yararlanılmıştır. Test sonuçlarına göre; ölçeğin genel ortalaması bakımından anlamlı fark 0-5 ile 11-19 kıdem grubundaki öğretmenler arasında gözlemlenmiştir. Alt boyutlar bakımından anlamlı farklar ise katılım alt boyutunda 0-5 ile 11-19 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında; eşitlik alt boyutunda ise 0-5 ile 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu gözlemlenmiştir. Hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü alt boyutlarında ise anlamlı bir fark saptanmamıştır. Buna göre, ölçek genel ortalamasında 0-5 kıdem grubunda yer alan öğretmenler ilkokullardaki yönetim düzeyini ( $\bar{x} = 3.80$ ) 11-19 kıdem grubunda yer alan öğretmenlerden ( $\bar{x} = 3.55$ ) anlamlı bir şekilde daha yüksek bulmuştur. 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  $\bar{x} = 3.84$ ).

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

### Tartışma

Bu araştırmada ilkokulların yönetim düzeylerinin “yüksek” olduğu bulgulanmıştır. Konu ile ilgili diğer araştırmalar (Izgar, 2015; Özdemir ve Bozkurt, 2015) incelendiğinde onların sonuçları ile bu araştırma sonuçları benzerlik göstermekte ve dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Örneğin, Izgar (2015) okul yöneticileri ile yaptığı “Modern Toplumun Yönetim Biçimi: İyi Yönetişim Üzerine Bir İnceleme” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin yönetim algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bu araştırmaya katılanlardan elde edilen görüşlerin ortalaması ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde, Özdemir ve Bozkurt (2015) tarafından yapılan Eğitim ve Okul Yöneticilerinin “Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” adlı çalışmada da katılımcıların yönetime dair olumlu ( $\bar{x}=3.47$ ) görüşlere sahip olmaları bu araştırmanın sonuçlarıyla ( $\bar{x}=3.65$ ) benzerlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin algılarının yüksek çıkması okullardaki demokrasi kavramının yerleşmiş olabileceği ile açıklanabilir. Okul yöneticilerinin demokratik değerleri benimsemiş görünmeleri, okul personeli ile iyi ilişkiler içinde

olmaları öğretmen ve yöneticilerin yönetimi paylaşma düzeylerini arttırmış olabilir.

Bu araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri arasında genel ve alt boyutlar bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucu Şanal (2009) ve Subaş'ın (2010) sonuçları ile benzerlik gösterirken Yiğit'in (2013) araştırmasının sonucu ile de çelişmektedir. 2013 yılında Yiğit tarafından yapılan araştırmada erkek öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin algılarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yiğit'in araştırmasında erkek öğretmenlerin yönetim düzeyine ilişkin algılarının kadın öğretmenlerin algılarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksek çıkması o dönem okullardaki yöneticilerin erkek ağırlıklı olması ve dolayısıyla hemcinsleriyle daha rahat iletişim kurabilmelerine bağlanabilir. Bu araştırmada erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin yönetim düzeylerine ilişki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması 2014 yılında okul yöneticiliği yönetmeliğinde değişikliğe gidilerek kadın adaylara öncelik verilmesi sonucunda okullardaki kadın yönetici sayısının ve iletişim imkanlarının artması ile ilişkilendirilebilir. Ayrıca, araştırmalar arasındaki bu farklılık araştırmaların örnekleminin farklı olmasından ve araştırmaların farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanabilir.

Sendika değişkenine göre, öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri ölçek genelinde ve bütün alt boyutlarda anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu durum sendikaya üyelik değişkeninin öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim konu ile ilgili yapılan alan taramalarında ulaşılan araştırmalarda da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Örneğin; Gemici (2008), "Eğitimde Sendika-Yönetim İlişkileri" adlı araştırmasında öğretmenlerin sendika ile yönetimi bağdaştırmadıklarını ve hayat görüşlerine göre sendikaya üye olduklarını ifade etmiştir. Gemici aynı araştırmasında okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin kişisel becerileri ile ilgili olduğu ve sendikaya üyeliğin yönetim ile ilgisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kara da (2016) öğretmenlerin sendika algılarını incelediği araştırmasında öğretmenlerin büyük çoğunluğunun sendikalara birlik olmak için üye olduklarını ve sendikaların asıl görevinin öğretmen haklarını savunmak olması gerektiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre ise, öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri ölçek genelinde, katılım ve eşitlik alt boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Farklılaşmanın kıdemi daha düşük olan öğretmenlerin lehine olması bu öğretmenlerin konuya daha dar bir açıdan bakıyor ve olanla yetinme eğiliminde olabileceklerine yorulabilir. Konu ile ilgili araştırmaların sonuçlarını incelediğimizde bu araştırmanın sonuçları ile farklılıklar görülmüştür. Bu

farklılıklar da ilgili araştırmaların gerçekleştirildikleri döneme, yere ve örneklem büyüklüklerine bağlanabilir. Arastaman ve Şahin (2018), okul yöneticileri, öğretmen ve diğer personelle yaptığı araştırmada öğretmenlerin yönetim düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Bayraktar, Güven ve Temel de (2016) yaptıkları çalışmada mesleki kıdemi daha düşük olan öğretmenlerin okuldaki çalışmalara katılım bakımından daha olumlu görüşe sahip olduklarını bulmuş ve bunun nedeni olarak da kıdemi daha düşük olan 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; merkezîyetçi okul yönetiminin kırtasiyecilik giderlerinin ve iş yükünün artmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

### **Sonuç**

1. Öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeyini genel ve alt boyutlar bazında yüksek bulmaları söz konusu okullarda yönetsel uygulamaların yönetim ilkeleriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

2. Cinsiyet ve sendikaya üyelik öğretmenlerin ilkokulların yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmamaktadır.

3. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler mevcut yönetsel uygulamaları kıdemli olanlardan daha olumlu bulma eğilimindedirler.

### **Öneriler**

1. Okul yönetiminin daha kıdemli öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili görüşlerinin ortalamalarını yükseltmek için; kıdemli öğretmenlerin yönetim süreçlerine katılmalarına daha fazla imkan sağlamaları, onların ihtiyaçlarının giderilmesi bakımından okulun imkanlarının kullanılmasının yanısıra uzman kişi ve kurumlarla daha etkin bir iletişim ve işbirliği içine girmeleri ve bu işbirliğini sürdürmeleri önerilir.

2. Öğretmenlerin yönetimin alt boyutlarından olan katılıma ilişkin görüşlerinin daha olumlu bir düzeye çıkarılabilmesi için okulla ilgili iş ve işlemlere yönelik karar ve uygulamalara her fırsatta öğretmenlerin katılımının sağlanması önerilir.

3. Öğretmenlerin hesap verebilirliğe ilişkin görüşlerinin mevcut seviyesinden daha yüksek seviyeye çıkarılabilmesi için ise kendileriyle ve okulla ilgili konularda yazılı veya sözlü olarak daha çok bilgilendirilmesi önerilir.

4. Öğretmenlerin yönetimin eşitlik alt boyutuyla ilgili görüşlerinin daha yüksek bir

seviyeye yükseltilmesi doğrultusunda yöneticilerin rol, görev, fısat ve imkanların dağılımlarında liyakat, ehliyet ve adalete daha fazla yer vermeleri ve özen göstermeleri önerilir.

5. Bu çalışma Gaziantep ili Şahinbey ilçesi’ndeki ilkokullarda yapılmıştır. Aynı çalışma başka il ve ilçelerde ve farklı eğitim kademelerinde yapılabilir.

6. Bu çalışmada ilkokulların yönetim düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem ve sendika bağımsız değişkenleri açısından incelenmiştir. Başka çalışmalarda okullardaki yönetim düzeylerinin farklı bağımsız değişkenler açısından incelenebilir.

7. Bu çalışmada nicel araştırma modellerinden tarama deseni ile yapılmıştır. Benzeri çalışmalar karma araştırma modelinde yapılabilir.

### KAYNAKÇA

Akipek, İ. (1966). *Devletler hukuku*. Başnur Matbaası.

Aliefendioğlu, Y. (2001). Hukuk- hukukun üstünlüğü- hukuk devleti. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 29-68.

Aslan, M.S. (2016). *Özel ve devlet okullarının yönetim özelliklerine sahip olma düzeyleri*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. Harran Üniversitesi.

Aslan, M. S., Şen, S. ve Usta, M. E. (2017). Eğitim örgütlerinde yönetim ölçeğinin geliştirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 91-121.

Ataay, F. (2006). Türkiye’de yönetim ve “sivil toplum” tartışmaları üzerine bir değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 1, 121-141.

Aydoğan, M. (2006). *Kentsel yönetim bağlamında e-planlama yaklaşımları İzmir örneği*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Bayramoğlu, S. (2018). *Yönetim zihniyeti: Türkiye’de üst kurullar ve siyasal iktidarın dönüşümü*. İletişim Yayınları.

Bäckman, E., Trafford, B. (2007). *Okulların demokratik yönetimi*. Avrupa Konseyi Yayınları.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Akbaba, S. A. & Yıldırım, K. (2010). *uluslararası öğretme ve öğrenme araştırması-teaching and learning international survey (TALIS)*. Meb.

Çetin, B. (2014). *Eğitim ve kalkınma ilişkisi: Türkiye örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi].



Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

- Çetin, S. (2010). Türkiye’de kamu yönetimi reform sürecinin değerlendirilmesi: aksayan ve işleyen yönler. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 23-38.
- Emini, F. T. (2013). Sivil toplum kuruluşlarının politika belirleme sürecindeki rolü: TÜSİAD örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 43-56.
- Gemici, Y. (2008). *Eğitimde sendika-yönetim ilişkileri*. [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Güler, B.A. (2000). Resutstructuring the state. turkish public administration annual. *TODAIE*, 24-26/1998-2000, 3-16.
- Güler, B. A. (2003). Yönetişim: tüm iktidar sermayeye. *Praksis*, 9, 93-116.
- Güler, B. A. (2000). Yerel yönetimleri güçlendirmek mi? ademi merkezîyetçilik mi?. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 9(2), 14-29.
- Gündüz, Y. Ve Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), (45-54).
- Izgar, H. (2015). Modern toplumun yönetim biçimi iyi yönetişim üzerine bir inceleme. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 24-38.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014). Lisrel ve Amos programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Kara, M. (2018). *Resmî ve özel ortaöğretim okullarında kurumsallaşma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Kesim, H.K. & Petek, A. (2005). Avrupa Komisyonu’nca belirlenen iyi yönetişimin ilkeleri çerçevesinde Türk kamu yönetimi reformunun bir eleştirisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 39-58.
- Maliye Bakanlığı. (2003). *İyi yönetişimin temel unsurları*. Maliye Bakanlığı Yayını.
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal yönetişim ve türkiye analizi*. Derin Yayınları.
- Ömür, G. A. (2010). İş ahlakı perspektifinde yatırımcı için kurumsal yönetişimin şeffaflık ilkesinin önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 43, 163-175.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 2008, 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*. Pegem Akademi.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Pegem Akademi.
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-83.
- Palabıyık, H. (2004). Yönetimden yönetişime geçiş ve ötesi üzerine kavramsal açıklamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(1), 63-85.
- Sobacı, M. S. (2007). Yönetişim kavramı ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (5:1), 219-235.
- Subaş, A. (2010). *İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin öğrenen örgütü (okulu) algılamaları*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Şahin, B. M. (2016). *Eğitimde yönetişim (governance): okul çalışanlarının yönetişim algısı*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Aksaray Üniversitesi.
- 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.
- Şanal, E. E. (2009). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görevli akademik personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Muğla Üniversitesi.
- TDK. (2011). *Türkçe sözlük* (11. baskı). TDK Yayınları.
- Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Pegem Akademi.
- TÜSİAD, (2002). *Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi*. TÜSİAD.
- Yılmaz, N. (2005). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Yiğit, Y. (2013). *Bazı değişkenlere göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin bilgi yönetim tutumları ile öğrenen okul (örgüt) arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.