

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİM STİLLERİNİN YÖNETİM KURAMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ*

Şenol SEZER, Durdağı AKAN*****

ÖZ: Bu araştırma, okul müdürlerinin sergilediği yönetsel özellikleri ve yönetim stillerini yönetim kuramları açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma nicel araştırma deseninde ve tarama modelindedir. Araştırmanın örneklem grubunu, Trabzon il merkezindeki okullarda görevli, 850 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen Yönetim Stilleri Ölçeği aracılığı ile elde edilmiştir. Öğretmenlerin %20.7’si, okul müdürlerinin babacan-anlayışlı, %15.9’u yardımsever, %15.4’ü demokratik-katılımcı, %13.9’u donanımlı-lider yönetici, %13.9’u kuralcı, %8.1’i mevzuatçı, %7.4’ü günü kurtarıcı, %4.7’si ise otoriter yönetsel özellikler sergilediğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin yönetim stilleri $\bar{X}=3.13$ ile bilimsel yönetim, $\bar{X}=3.09$ ile yönetim süreçleri, $\bar{X}=3.23$ ile bürokratik yönetim, $\bar{X}=3.52$ ile insan ilişkileri yaklaşımı, $\bar{X}=3.46$ ile davranış bilimleri yaklaşımı, $\bar{X}=3.36$ ile sistem yaklaşımı, $\bar{X}=3.59$ ile TKY yaklaşımı ve $\bar{X}=3.42$ ile liderlik yaklaşımına uygunluk göstermektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin görüşleri arasında meslek kıdemi değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir; cinsiyet ve okul türü değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Okul Müdürü, Yönetsel Özellik, Yönetim Stili, Kuram

EVALUATION OF THE PRINCIPALS’ ADMINISTRATIVE CHARACTERISTICS AND STYLES IN TERMS OF MANAGEMENT THEORIES

ABSTRACT: In this study it is aimed to evaluate school principals’ administrative characteristics and styles in terms of management theories. The study was designed in quantitative research pattern and survey model. The sample group consists of 850 teachers working in Trabzon city centre. Data was obtained through the Management Styles Scale developed by researchers. 20.7% of teachers stated that school principals are fatherly-insightful, 15.9% helpful, 15.4% democratic-participatory, 13.9% equipped-lead manager, 13.9% normative, 8.1% dependence to the legislation, 7.4% saviour of the day, and 4.7% authoritarian. The school principals’ administrative styles are compliance with scientific management $\bar{X}=3.13$, management processes $\bar{X}=3.09$, bureaucratic management $\bar{X}=3.23$, the human relations approach $\bar{X}=3.52$, behavioural approach $\bar{X}=3.46$, systems approach $\bar{X}=3.36$, TQM approach $\bar{X}=3.59$, and leadership approach $\bar{X}=3.42$. Teachers’ opinions are differed statistically in terms of gender and school type variables. Teachers’ opinions are not differed statistically in terms of professional seniority variable.

Key Words: Principal, Administrative Characteristics, Administrative Style, Theory

GİRİŞ

Okulda alınan kararların ve yönetsel eylemlerin isabeti, okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ve yönetim stilleri ile yakından ilişkilidir. Okul müdürlerinden beklenen okul yönetiminde çağdaş yönetim anlayışı sergilemeleridir. Okulun geleneksel yönetim anlayışlarından farklı bir anlayışla yönetilmesi, okul amaçlarının gerçekleşmesi ve okuldan beklentilerin karşılanması açısından oldukça önemlidir. Okulların çağdaş yönetim kuramlarının ilkelerine uygun olarak yönetilmesi, demokratik ve katılımcı bir okul yönetimi anlayışının yerleşmesine olanak sağlayacaktır.

* Bu çalışma, Şenol SEZER’in 2013 yılında Atatürk Üniversitesi KKEF Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

** Yrd. Doç. Dr. Ordu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD.
senolsezer.28@gmail.com

*** Yrd. Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi KKEF Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD.
durdagiakan@atauni.edu.tr

Eğitim yönetimi alanı, kuramsal temelleri farklı disiplinlerin bilimsel ilkelerine dayalı olarak gelişen yeni bir alandır (Bustamante, 2009). Yirminci yüzyıla gelinceye kadar eğitim yönetimi alanındaki kuramsal bilgilerin daha çok sanayi örgütlerinin yönetim teorilerinden elde edildiği görülmektedir (Bush, 2006). Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, eğitim yönetimi alanının kendi kimliğini oluşturma sürecine girdiği söylenebilir (Beycioğlu ve Dönmez, 2006). Eğitim yönetimi alanına özgü kuramsal bilgilerin ortaya çıkışı, modern okulların kuruluşu ile başlar (Balci, 2003; Hoy ve Miskel, 2010). Gedikoğlu'na göre (1997), yönetim bilimlerindeki gelişme ve yenilikler, günümüzde kuramsal olmaktan çok uygulamaya yönelik olarak ele alınmaktadır.

Klasik yönetimin kuramsal temelleri, Frederick W. Taylor tarafından atılmıştır (Giannantonio ve Hurley-Hanson, 2011; Myers, 2011). Bilimsel yönetim anlayışının ilk uygulamalarının oldukça iyi sonuçlar vermesi ve yöneticilere profesyonel bir nitelik kazandırması, ilkelerinin yöneticiler tarafından büyük bir ilgi ve istekle kabul edilmesine neden olmuştur (Evangelopoulos, 2011). Bu yönetim anlayışı, üretim etkinliklerini belli bir standarda kavuşturması nedeniyle geniş kabul görmüştür (March ve Simon, 1975; Zuffo, 2011; Mullins, 2006; Olum, 2004; Segal, 2005; Tortop, 1983; Yağmurlu, 2004). Klasik yönetim anlayışının düzen ilkesi, üretimde *ekonomiklik* temeli üzerine oturtulmuş ve toplumsal yaşamın kapitalist ekonomi ve üretim ilişkileri içinde rasyonelleşme ölçütüne göre örgütlemesine öncelik tanınmıştır (Akalin 2011; Kaya, 1984; Wren, 2011; Wymes, 2004). Başarılı işletme yönetimi uygulamalarının okullara uyarlanmasıyla yeterliğe dayalı ödeme, görev ve sorumluluk, dış denetim ve değerlendirme, ödül ve terfi uygulamaları ön plana çıkmış, eğitim kurumlarına bilimsel yöntemlerle öğretmen seçimi, iş başında yetiştirme ve iş analizi uygulamaları başlatılmıştır (Karip, 2004). Bilimsel işletmecilik akımının öngördüğü resmîlik ilkesi, okul yöneticileri ve öğretmenlere çevresel ve politik baskıları karşılamada kolaylık sağlamıştır (Bursalioğlu, 2005a).

Bilimsel yönetim anlayışının çalışanlara ve üretime odaklanan ve üretimde verimliliği artırmaya çalışan anlayışının aksine Fayol, örgüte ve örgütün yönetimine odaklanarak, örgüt tasarımı ve yönetimine ilişkin ilkeleri belirlemeye çalışmıştır (Çelik ve Doğan, 2011). Bu yönetim anlayışında yönetici, kendi alanında uzman olmalı ve örgütün tüm birimleri onun uzmanlığına gereksinim duymalıdır (Karin, 2010; Rodrigues, 2001). Yönetimsel eylemleri, *planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol* süreçleri olarak ilk kez gruplayan Fayol, yönetilenlerden çok yönetenlere güvenmiştir (Bursalioğlu, 2005a; Parker ve Ritson, 2005). Fayol'un belirlediği yönetim süreçleri ve 14 yönetim ilkesi, eğitim yönetimi alanına da uygulanmış, bu durumun bir sonucu olarak okul yönetiminde hiyerarşik, bürokratik, komuta ve kontrole dayalı bir örgütsel yapı ve yönetim tarzı ortaya çıkmıştır (McNamara, 2009; Wren ve Bedeian, 2009).

Weber'in bürokratik örgüt modeli ise bilimsel yönetim anlayışına dayalı klasik örgüt modelinin gelişmiş bir türü olarak kabul edilmektedir. İşbölümü, uzmanlık, katı kurallar, koşulsuz itaat, her çalışanın işe koşulması, bürokratik örgüt modeline atfedilen önemli unsurlardır (Gajduschek, 2003; Scott, 2003). Bürokratik örgüt, rasyonel olduğu kadar sınırları hukuk kuralları ile belirlenmiş bir yönetsel yapıyı da ifade etmektedir (Koçel, 2011; Öztürk, 1993). Weber'in bürokratik örgüt modelinde işbölümü, nesnellik, güç hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, kariyer yönelimi olmak üzere beş temel yönetsel özellik yer alır (Leblebici, 2008; Weber, 1947). Bürokratik yönetim ilkelerinin yansımalarının doğal bir sonucu olarak eğitim kurumlarında hiyerarşik örgütlenme esas alınmıştır (Şahin-Fırat, 2006; Şişman, 1998). Eğitim örgütlerinde amaçlar ile araçların yer değiştirmesi, aşırı kırtasiyecilik, katılık ve değişmezlik, ağır ve hantal işleyiş, sorumluluktan kaçma, bürokratik yönetim anlayışının eğitim kurumlarının örgütlenmesi ve yönetimine etkileri arasında sayılabilir (Kaplan, 2007).

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının deneysel altyapısını, örgütün üyeleri arasındaki ilişkiler konusunda Elton Mayo tarafından sürdürülen *Hawthorne Araştırmaları* oluşturmaktadır. Abraham H. Maslow, Douglas Mc Gregor, Frederick Herzberg, Keth Davis, Rensis Likert tarafından sürdürülen bir dizi çalışma, yönetimde insan ilişkileri anlayışının güçlenmesine yol açmıştır (Singh, 1983). Neoklasik kuramın öncülerinden Mary P. Follett, örgütlerde insan faktörünün önemini vurgulamış, yöneticilerin öncelikli olarak örgüt içindeki bireylerin sahip olduğu değer ve alışkanlıkları göz önünde bulundurmalarını, dinamik ve uyumlu insan ilişkileri oluşturma ve devamlılığını sağlamaya ilgilendirmeleri gerektiğini savunmuştur (Bursalıoğlu, 2005b; Shilling, 2000). Bu anlayışa göre yöneticilerin insanlar hakkındaki düşünceleri ve insana bakış açıları, astlarına karşı davranışlarını şekillendirmektedir (Bozkurt, 1995). Bu nedenle yöneticilerin örgüt içinde olumlu insan ilişkileri geliştirmesi, sıkı kontrol ve katı kurallara olan gereksinimi azaltmakta ve üretimde verimliliği artırmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımının örgüt yönetimi alanına sağladığı bir başka önemli katkı, çalışanların bu yaklaşımı doğru bir şekilde uygulayan yöneticiye olan bağlılığının artmasıdır (Etzioni, 1958). Okulun insanlar ve onların ilişkileri üzerine kurulmuş bir örgüt olması nedeniyle insan ilişkileri yaklaşımı, okulu etkili bir şekilde yönetebilmesi için yöneticiye insanın özellikleri ve doğasına ilişkin uygulanabilir ve tutarlı kuramsal bilgiler sunmaktadır (Çankaya, 1996). İnsan ilişkileri yaklaşımı, okul yönetimine örgüt, üyeler ve çevre gibi üç farklı değişken açısından bakma ve bu değişkenler arasında ilişki kurma olanağı sunmaktadır (Bursalıoğlu, 2005b). İnsan ilişkileri yaklaşımının okul yönetimine sağladığı diğer bir katkı ise okul müdürünün okuldaki eğitim öğretim uygulamalarının niteliği ve sonuçları hakkında öğretmenlere geribildirimde bulunmasıdır (Blase ve Blase, 2000).

1981 yılında William Ouchi'nin dünyaya tanıttığı ve davranış bilimleri yaklaşımına önemli katkılar sağlayan Z kuramı, yaşam boyu istihdam, iş güvencesi, örgütle özdeşleşme ve karar alma süreçlerine katılmayı öngörmektedir (Aydın, 2010; Beycioğlu, 2007; Çelik, 2000; Mroczkowski, 1983). Davranış bilimleri yaklaşımı, dikkatleri örgüt içindeki insan faktörüne, yönetim birimleri arasındaki işbirliğine, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkilerine, karar alma süreçlerine, grup dinamiklerine ve insanların güdülenmesindeki karmaşıklığa çevirmiştir (Jamali, 2005; Sarker ve Khan, 2013). Okullar, davranış geliştirme merkezleri olduğu için okul yöneticilerinin öğretmen-öğrenci-veli-toplumla iyi ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye öncelik vermeleri gerekmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, okul yönetiminde, yöneticilere olumlu katkılar sağlamaktadır (Carlin ve Goode, 2005). Bu yaklaşım, insan odaklı eğitim anlayışına uygun düşmektedir. Eğitimde temel amaç olan üretici birey yetiştirme, yerini bireyi yaşama hazırlamaya ve sosyalleştirmeye bırakmıştır. Bu durum, okulda sürdürülen eğitim hizmetinin demokratikleştirilmesini de beraberinde getirmiştir (Kaya, 1984).

1960-1970 yılları arasında yönetimde otorite (yetke) analizleri, önderlik (liderlik) araştırmaları hız kazanmıştır. Demokrasi ve yönetime katılma olgusunun önem kazandığı bu dönemde en önemli gelişmelerden biri de kullanılan özendirme ve güdüleme araçları açısından çağdaş bir yaklaşım olarak görülen sistem yaklaşımının öne çıkmasıdır (Eren, 2012; Koontz, 1980). Sistem yaklaşımı, genel yönetime olduğu kadar eğitim yönetimine de yeni bir anlayış getirmiş ve eğitim kurumlarının açık bir toplumsal sistem olarak incelenmesine yol açmıştır (Yalçınkaya, 2002). Okulun açık bir sistem olarak ele alınması okul yöneticilerine, okulda sürdürülen eğitimle ilgili tüm paydaşların üzerinde uzlaştığı ortak amaçlar belirleme ve olumlu bir okul iklimi oluşturmada uygulanabilir çözümler sunmaktadır (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2007; Sharp ve Walter, 2003). Okul aile birlikleri ve diğer sivil toplum örgütlerinin okul yönetimine katılımı, okulun eğitim öğretim süreçlerine olumlu katkılar sunmakta ve aynı zamanda daha geniş bir sosyal değişime olanak sağlamaktadır (Burde, 2004).

Davranış bilimleri yaklaşımına alternatif olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ise insan odaklı düşünme, kalite kontrolü, süreç odaklılık, sürekli gelişme, gönüllü katılım, takım çalışması ve örgütsel öğrenmeyi esas almaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışında, geleneksel yönetim anlayışlarının aksine tüm çalışanların yönetime katılmaları

özendirilmekte, bu durumun önemli bir sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Aksu, 2002; Balcı, 2004; Doğan, 2003; Kayıkçı, 1999; Töremen, 2002; Yıldırım, 2002). Okul yönetiminde TKY anlayışını uygulayan ve süreç odaklı bir tutum sergileyen okul müdürleri, öğretmenlerin yeteneklerini ve çalışma azimlerini değerlendirmekte, sürekli gelişimi özendirilmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, okul müdürlerini öğrenen örgütlerin anlam yaratıcıları olarak görmektedir (Özden, 2002). Öte yandan toplam kalite yönetimi felsefesini uygulayan okul müdürleri, öğrenme ortamlarını zenginleştirmeyi birincil görev olarak algılayarak, kaliteli öğrenciler yetiştirmenin kaliteli öğretmenlerle olanaklı olduğunun bilincindedir. Okul müdürleri, olumlu ve biçimlendirici öğretimsel denetimi gerçekleştirmek için sürekli olarak öğretmenlere yapıcı geribildirimler sunmalıdır (Sidhu ve Fook, 2010).

İşletme yönetiminden elde edilen bulgular, okul yönetiminde liderlik araştırmalarına esin kaynağı olmuştur (Başaran, 2004). 1970'li yıllarda başlayan etkili okul hareketiyle öğretimsel liderlik ön plana çıkmaya başlamıştır (Oğuz, 2010). 1990'lı yıllar ise okula dayalı yönetim, örgütsel öğrenme ve paylaşılan liderlik modelinin de içinde yer aldığı farklı liderlik modellerini beraberinde getirmiştir (Williams ve Jones, 2009). Eğitimsel liderlik, okulda en öncelikli görev olarak öğrenci başarısına odaklanmayı öngörmektedir (Lewin, Hoffman ve Badiali, 1987; Reames, 2010). Eğitim lideri olarak okul müdürünün önemli becerileri arasında empatik tutum sergileme ve sosyal farkındalık, karar verme ve başkalarını etkileme yeteneği yer almaktadır (Gray, 2009).

Örgütsel ortam ve yönetim olgusunu çok boyutlu olarak algılayabilmeleri, örgüt ve yönetim sorunlarına farklı çözümler getirebilmeleri için eğitim yöneticilerinin yönetime farklı kuramların penceresinden bakmaları gerekmektedir (Günbayı, 2011). Kuramsal bilgiden bağımsız ve sadece deneyime dayalı olarak gerçekleştirilen yönetsel uygulamalar, hem ekonomik değildir hem de transfer olanağı oldukça zayıftır (Bursalıoğlu, 2005a). Kuramsal bilgiye dayalı okul yönetimi uygulamaları, daha isabetli ve yararlıdır (Ghoshal, 2005). Kuramsal bilgi, yöneticiyi gerçeğe götüren en önemli araç olarak görülse de yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında geliştirilen kuramlara pek de sıcak bakma eğiliminde olmadıklarını göstermektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin yönetsel karar ve eylem süreçlerinde, eğitim yönetimi alanında üretilen kuramsal bilgilerden daha fazla yararlanması beklenmektedir (Şişman, 2010). Yeniliği ve yaratıcılığı özendirilen kurum olarak çevredeki değişime hızlı bir şekilde uyum sağlaması gereken okulun yönetiminde, geleneksel yönetim uygulamalarının ötesinde yeni ve çağdaş yönetim yaklaşımlarına gereksinim duyulmaktadır (Aydoğan, 2007; Cerit, 2008; Fullan, 1999; Spillane, 2003). Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, geleneksel yönetim anlayışını benimseyen okul yöneticilerinin, karar alma süreçlerinde otokratik yöntemler kullandıklarını, çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyen okul yöneticilerinin ise işbirliğine dayalı karar aldıklarını ve uyguladıklarını göstermektedir (Balcı, 2008; Glasser, 1999; Mullins, 2006; Leonard ve Johnes, 2009).

Okulun sosyal altyapı sistemlerinin tasarımı, okulun dış paydaşları ile ilişkilerinin yönetilmesi, yeni yöntem ve anlayışların uygulanması, değişimi yaratma ve sürdürmede karşılaşılan katı direncin ortadan kaldırılması, okul müdürlerinin zihinsel modelleri ile yakından ilişkilidir (Creighton, 2009). Okul müdürünün yönetsel uygulamalarına yön veren zihinsel modeller, içinde yetiştiği aile, gelenekler, eğitim, toplumun değer yargıları ve kültüre bağlı olarak şekillenir. Bu özellikler aynı zamanda okul müdürünün yönetim stillerini de belirlemektedir (Arioğlu, 2006). Yönetim stilleri, bireysel düzeyde yöneticinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik ederken, örgütsel düzeyde örgütün amaç, politika ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir (Rajimon, 2009). Bu açıdan bakıldığında yönetim stilleri, bir referans sistemi olarak uygulamada karşılaşılan sorunlar için yöneticiye genel bir çözüm modeli sunar ve karar verme sürecinde mantıklı gerekçeler ileri sürme kolaylığı sağlar (Bush, 2006). Türk kültüründe önem verilen yöneticilik özellikleri arasında kararlılık, birleştiricilik, iletişim, otokratiklik, ikna edicilik, yeterlik, vizyon sahibi olma, statü meraklısı olma ve işbirliği sağlama yer almaktadır (Baltaş, 2011).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin yönelisel özellikleri ve yönetim stillerinin yönetim kuramları açısından değerlendirilmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1-Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri hangi yönelisel özellikleri sergilemektedir?

2-Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim stilleri ne şeklindedir?

3-Okul müdürlerinin yönetim uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, meslek kıdemi ve okul türü değişkenleri açısından farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma desenlerinden tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları, geniş kitlelerin görüşlerini ve özelliklerini betimlemeyi hedefleyen araştırmalardır. Tarama araştırmalarının amacı, genellikle araştırmanın konusu ile ilgili olgunun bir fotoğrafını çekerek betimleme yapmaktır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016, s.178).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Trabzon il merkezindeki okullarda görevli 3206 öğretmen, örneklem grubunu ise tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenen 850 öğretmen oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmelerinin garanti altına alındığı bir örneklemedir. Örneklem alınırken, her alt tabaka ayrı bir basit yansız örnekleme gibi örneklenir (Balcı, 2001, s.96). Tablo 1’de araştırma grubunun demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1. Örneklem grubunun demografik özellikleri ($n=850$)

Seçenekler	1	2	3	4	5	Toplam
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	-	-	-	-
η	426	424	-	-	-	850
%	50.1	49.9	-	-	-	100
Kıdem	<i>1-6 Yıl</i>	<i>7-12 Yıl</i>	<i>13-18 Yıl</i>	<i>19-24 Yıl</i>	<i>25 Yıl ve Üzeri</i>	-
η	84	182	272	152	160	850
%	9.9	21.4	32	17.9	18.8	100

Okul Türü	İlkokul	Ortaokul	Meslek Lisesi	Anadolu-Fen Lisesi	-	-
η	283	257	133	177	-	850
%	32.3	30.2	15.6	20.9	-	100

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen Yönetim Stilleri Ölçeği ile elde edilmiştir. Öncelikle ölçek için bir madde havuzu oluşturulmuş, madde havuzunda 67 madde yer almıştır. Bu maddeler uzman görüşü alınarak gelen öneriler doğrultusunda 55 maddeye indirilmiş, kapsam ve dil geçerliği sağlanmıştır. Ardından yapı geçerliği sağlamak amacıyla 55 maddelik ölçek 177 öğretmene uygulanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi yapılarak alt faktörlere ilişkin faktör yükleri belirlenmiş, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin KMO Barlett örneklem uygunluğu, klasik yönetim alt boyutunda .75, neoklasik yönetim alt boyutunda .95 ve çağdaş yönetim alt boyutunda ise .96'dır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ise klasik yönetim alt boyutunda $\alpha=.79$, neoklasik yönetim alt boyutunda $\alpha=.95$ ve çağdaş yönetim alt boyutunda $\alpha=.94$ 'tür.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma grubunun yönetim stilleri ölçeğine verdikleri yanıtlar sayısallaştırılarak, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri analiz edilmiştir. Değişkenlere ilişkin veriler arasındaki farklılıklar, bağımsız t testi ve ANOVA ile test edilmiştir. Ortaya çıkan farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını belirlemede, Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testlerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR ve YORUM

Tablo 2'de okul müdürlerinin yönetsel özellikleri yer almaktadır.

Tablo 2. Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ($\eta=850$)

Yönetsel Özellik	η	%
Babacan-Anlayışlı	176	20.7
Yardımsaver	135	15.9
Demokratik-Katılımcı	131	15.4
Donanımlı-Lider	118	13.9

Kuralcı	118	13.9
Mevzuatçı	69	8.1
Günü Kurtarıcı	63	7.4
Otoriter	40	4.7
Toplam	850	100

Tablo 2'ye göre, öğretmenler okul müdürlerini babacan-anlayışlı ($\eta=176$, %20.7), yeterli-yardımsaver ($\eta=135$, %15.9), demokratik-katılımcı ($\eta=131$, %15.4), donanımlı-lider yönetici ($\eta=118$, %13.9), kuralcı ($\eta=118$, %13.9), mevzuatçı ($\eta=69$, %8.1), günü kurtarıcı ($\eta=63$, %7.4), otoriter ($\eta=40$, %4.7) şeklinde tanımlamaktadır.

Tablo 3'te okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 3. Okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin ortalama puanlar ($\eta=850$)

Yönetim Yaklaşımı	η	\bar{x}	S	
Bilimsel Yönetim	850	3.13	.57	
KLASİK YÖNETİM	Yönetim Süreçleri	850	3.09	.53
Bürokratik Yönetim	850	3.23	.54	
NEOKLASİK YÖNETİM	İnsan İlişkileri Yaklaşımı	850	3.52	.77
Davranış Bilimleri Yaklaşımı	850	3.46	.70	
Sistem Yaklaşımı	850	3.36	.68	
ÇAĞDAŞ YÖNETİM	Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı	850	3.59	.77

Tablo 3. Okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin ortalama puanlar ($n=850$)

Yönetim Yaklaşımı	n	\bar{x}	S	
KLASİK YÖNETİM	Bilimsel Yönetim	850	3.13	.57
	Yönetim Süreçleri	850	3.09	.53
	Bürokratik Yönetim	850	3.23	.54
NEOKLASİK YÖNETİM	İnsan İlişkileri Yaklaşımı	850	3.52	.77
	Davranış Bilimleri Yaklaşımı	850	3.46	.70
	Sistem Yaklaşımı	850	3.36	.68
	Liderlik Yaklaşımı	850	3.42	.81

Tablo 3'e göre, okul müdürlerinin yönetim stilleri ($\bar{x}=3.13$, $S=.57$) ile bilimsel yönetim, ($\bar{x}= 3.09$, $S=.53$) ile yönetim süreçleri, ($\bar{x}=3.23$, $S=.54$) ile bürokratik yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Okul müdürlerinin yönetim stilleri ($\bar{x}=3.52$, $S=.77$) ile insan ilişkileri, ($\bar{x}=3.46$, $S=.70$) ile davranış bilimleri yaklaşımına uygunluk göstermektedir. Okul müdürlerinin yönetim stilleri ($\bar{x}=3.36$, $S=.68$) ile sistem yaklaşımına, ($\bar{x}=3.59$, $S=.77$) ile TKY yaklaşımına, ($\bar{x}= 3.42$, $S=.81$) ile liderlik yaklaşımına uygunluk göstermektedir.

Tablo 4'te, okul müdürlerinin yönetim uygulamalarına ilişkin t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4. Okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması ($n=850$)

Yönetim Anlayışı	Cinsiyet	n	\bar{x}	S	Sd	t	P
Bilimsel Yönetim	Kadın	426	3.12	.57	847	.728	.467
	Erkek	424	3.14	.57			
	Kadın	426	3.07	.52	847		.103

Yönetim Süreçleri					1.634		
	Erkek	424	3.11	.54			
	Kadın	426	3.35	.53			
Bürokratik Yönetim					847	1.747	.041*
	Erkek	424	3.11	.56			
İnsan İlişkileri	Kadın	426	3.53	.77			
Yaklaşımı					847	.357	.721
	Erkek	424	3.51	.76			
Davranış Bilimleri	Kadın	426	3.70	.69			
Yaklaşımı					847	1.767	.037*
	Erkek	424	3.22	.71			
Sistem Yaklaşımı	Kadın	426	3.21	.68			
					847	2.224	.026*
	Erkek	424	3.51	.69			
TKY Yaklaşımı	Kadın	426	3.62	.78			
					847	1.333	.183
	Erkek	424	3.58	.77			
Liderlik Yaklaşımı	Kadın	426	3.43	.81			
					847	.719	.472
	Erkek	424	3.41	.81			

p<.05

Tablo 4'e göre okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin puanlar, bürokratik yönetim alt boyutunda [$t_{(3-847)} = 1.747$, $p < .05$] ve davranış bilimleri yaklaşımı alt boyutunda [$t_{(3-847)} = 1.767$, $p < .05$] kadın öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sistem yaklaşımı alt boyutunda ise [$t_{(3-847)} = 2.224$, $p < .05$] erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir.

Tablo 5'te, okul türü değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Okul türü değişkeni açısından okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin ANOVA sonuçları ($\eta = 850$)

<i>Yönetim Anlayışı</i>	<i>Okul Türü</i>	η	\bar{x}	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklılık</i>
	İlkokul	283	3.12	.577			
	Ortaokul	257	3.10	.554			
Bilimsel Yönetim	Meslek Lisesi	133	3.16	.525	1.417	.236	-
	Anadolu-Fen L.	177	3.14	.601			
	Toplam	850	3.13	.568			
	İlkokul	283	3.00	.509			
	Ortaokul	257	3.10	.525			
Yönetim Süreçleri	Meslek Lisesi	133	3.19	.539	1.631	.001*	1-(3,4)
	Anadolu-Fen L.	177	3.16	.551			
	Toplam	850	3.09	.532			
	İlkokul	283	3.00	.557			
	Ortaokul	257	3.24	.575			
Bürokratik Yönetim	Meslek Lisesi	133	3.32	.453	7.799	.000*	1-(2,3,4)
	Anadolu-Fen L.	177	3.36	.509			
	Toplam	850	3.23	.545			
	İlkokul	283	3.75	.690			

Okul Müdürlerinin Yönelisel Özellikleri Ve Yönetim Stillerinin Yönetim Kuramları Açısından Değerlendirilmesi

İnsan ilişkileri	Ortaokul	257	3.43	.812			
Yaklaşımı	Meslek Lisesi	133	3.54	.684	18.288	.000*	(2,3,4)-1
	Anadolu-Fen L.	177	3.28	.766			
	Toplam	850	3.52	.766			
	İlkokul	283	3.65	.632			
Davranış Bilimleri	Ortaokul	257	3.39	.730			
Yaklaşımı	Meslek Lisesi	133	3.49	.617	16.051	.000*	(2,3,4)-1
	Anadolu-Fen L.	177	3.24	.751			
	Toplam	850	3.46	.704			
	İlkokul	283	3.60	.612			
	Ortaokul	257	3.38	.686			
Sistem Yaklaşımı	Meslek Lisesi	133	3.30	.660	15.356	.000*	(2,3,4)-1
	Anadolu-Fen L.	177	3.18	.737			
	Toplam	850	3.36	.685			
	İlkokul	283	3.79	.654			
Toplam Kalite	Ortaokul	257	3.51	.826			

Yönetimi Yaklaşımı	Meslek Lisesi	133	3.63	.731	14.075	.000*	(2,3,4)-1
	Anadolu-Fen L.	177	3.36	.815			
	Toplam	850	3.59	.773			
Liderlik Yaklaşımı	İlkokul	283	3.82	.702			
	Ortaokul	257	3.42	.857			
	Meslek Lisesi	133	3.25	.690	15.925	.000*	(2,3,4)-1
	Anadolu-Fen L.	177	3.20	.877			
	Toplam	850	3.42	.808			

* $p < .05$

Tablo 5'teki ANOVA sonuçlarına göre, okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, okul türü değişkeni açısından bilimsel yönetim alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yönetim süreçleri alt boyutunda, ilkokulda görevli öğretmenlerin görüşleri, meslek lisesi, Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık [$F(3-846)=1.631$, $p < .05$] göstermektedir. Meslek lisesi, Anadolu ve fen lisesi öğretmenleri, okul müdürlerinin yönetim süreçleri anlayışını daha yüksek düzeyde sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

Bürokratik yönetim alt boyutunda ise ilkokulda görevli öğretmenlerin görüşleri, ortaokul, meslek lisesi, Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık [$F(3-846)=7.799$, $p < .05$] göstermektedir. Ortaokul, meslek lisesi, Anadolu ve fen lisesinde görevli öğretmenler, okul müdürlerinin bürokratik yönetim anlayışını daha yüksek düzeyde sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı alt boyutunda, ilkokul öğretmenlerinin görüşleri, ortaokul, meslek lisesi ile Anadolu ve fen Lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık [$F(3-846)=18.288$, $p < 0.05$] göstermektedir. İlkokullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin insan ilişkileri yaklaşımına uygun yönetim stillerini daha yüksek düzeyde sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

Davranış bilimleri yaklaşımı alt boyutunda, ilkokul öğretmenlerinin görüşleri, ortaokul, Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık [$F(3-846)=16.051$, $p < .05$] göstermektedir. İlkokullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin

davranış bilimleri yaklaşımına dayalı yönetim stillerini daha yüksek düzeyde sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

Sistem yaklaşımı alt boyutunda, ilkökul öğretmenlerinin görüşleri, ortaokul, meslek lisesi, Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden, istatistiksel olarak anlamlı farklılık [$F(3-846)=15.356, p<.05$] göstermektedir. İlkokullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin sistem yaklaşımına dayalı yönetim stillerini daha yüksek düzeyde sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

TKY yaklaşımı alt boyutunda, ilkökul öğretmenlerinin görüşleri, ortaokul, Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden, istatistiksel olarak anlamlı farklılık [$F(3-846)=14.075, p<.05$] göstermektedir. İlkokullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin TKY yaklaşımına uygun yönetim stillerini daha yüksek düzeyde sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

Liderlik yaklaşımı alt boyutunda ilkökul öğretmenlerinin görüşleri, ortaokul, Anadolu ve fen lisesi öğretmenlerinin görüşlerinden, istatistiksel olarak anlamlı farklılık [$F(3-846)=15.925, p<.05$] göstermektedir. İlkokullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde lider yöneticilik anlayışı sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin yönelisel özellikleri ve yönetim stillerini yönetim kuramları açısından değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin babacan-anlayışlı, yardımsever, demokratik-katılımcı ve donanımlı-lider yöneticilik özellikleri gözlemlediklerini ifade etmektedir. Novak (2002), okul yöneticilerinin demokratik ve katılımcılığa dayalı yönelisel anlayış sergilemesi ve öğretmenleri desteklemesi gerektiğini dile getirmektedir. GLOBE araştırması sonuçları, Türkiye’de çalışanların babacan, demokratik yöneticilerle çalışmayı tercih ettiklerini, otokratik yöneticiye sahip olmayı tercih etmediklerini göstermektedir (Chhokar, Brodbeck ve House, 2007). Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin kuralcı, mevzuatçı, günü kurtarıcı ve otoriter yönelisel özellikleri görece daha az sergilediklerini göstermektedir. Özgür (2011) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin genel olarak otoriter ve geleneksel yönetim anlayışını orta veya düşük düzeyde sergilediği bulgusu yer almaktadır. Benzer şekilde, Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin çoğunlukla demokratik ve dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediği, otoriter yönetim özelliklerini nadiren, etkisiz yönetim stillerini ise ara sıra sergilediği ifade edilmektedir.

Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin düşük düzeyde bilimsel yönetim, yönetim süreçleri ve bürokratik yönetim stilleri sergilediğini ortaya koymaktadır. Oysa Yavuz (2009) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin yönelisel uygulamaları daha çok klasik yönetim ile ilişkilendirilmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin yüksek düzeyde insan ilişkileri ve davranış bilimleri yaklaşımına uygun yönetim stilleri sergilediğini göstermektedir. Benzer bulgular House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta (2004), Wasti (1998) ve Yıldızoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmalarda da yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin çağdaş yönetim stillerini orta düzeyde sergilediğini göstermektedir. Kılınçarslan (2013) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin daha çok karizmatik liderlik stilleri sergilediği bulgusu yer almaktadır. Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins (2006), okul müdürlerinin üst düzeyde çağdaş yönetim stilleri sergilemeleri gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Hale ve Moorman (2003), günümüz okullarında emir-komuta sistemine dayalı yönelisel uygulamaların artık bir anlam ifade etmediğini, çağdaş yönetim uygulamalarının daha başarılı olduğunu ifade etmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yönetsel özelliklere ilişkin görüşleri ile okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Elde edilen bulgular, okul müdürlerinin düşük düzeyde klasik, yüksek düzeyde neoklasik ve orta düzeyde çağdaş yönetim özellikleri sergilediği anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yönetim stilleri, klasik kuramın içinde yer alan bilimsel yönetim ve yönetim süreçleri yaklaşımlarına daha az benzerlik gösterirken, bürokratik anlayışına görece daha fazla benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin yönetim stilleri, diğer yönetim yaklaşımlarına oranla insan ilişkileri ve davranış bilimleri yaklaşımlarını daha yüksek düzeyde yansıtmaktadır. Okul müdürleri, çağdaş kuramlar arasında yer alan TKY anlayışına uygun yönetim stillerini daha yüksek düzeyde sergilemektedir.

Okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin meslek kademi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bağımsız t testi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin yönetim uygulamalarına ilişkin ortalama puanlar, cinsiyet değişkeni açısından bürokratik yönetim ve davranış bilimleri yaklaşımı alt boyutunda kadın öğretmenler lehine, sistem yaklaşımı alt boyutunda ise erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

ANOVA sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim stillerine ilişkin öğretmen görüşleri, okul türü değişkeni açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Tukey HSD testi sonuçlarına göre ilkökul öğretmenlerinin görüşleri, yönetim süreçleri ve bürokratik yönetim alt boyutunda diğer okul türlerinde görevli öğretmenlerin görüşlerinden istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Öğretmen görüşleri, insan ilişkileri ve davranış bilimleri yaklaşımları, sistem yaklaşımı, TKY yaklaşımı ve liderlik yaklaşımı alt boyutlarında ise ilkökullarda görevli öğretmenler lehine diğer okul türlerinde görevli öğretmenlerin görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin yönetim stillerinin klasik yönetim anlayışından görece uzak olduğunu göstermekle birlikte çağdaş okul yönetimi anlayışının istenilen düzeyde sergilenmediğini ortaya koymaktadır. Okul müdürleri, çağdaş yönetim anlayışına dayalı yönetsel becerileri daha fazla sergilemeli, yönetsel becerilerini geliştirmeli, okul yönetimine ilişkin kuramsal bilgiden daha fazla yararlanmalıdır. Araştırmanın sonuçları, ilkökullarda görevli okul müdürlerinin klasik yönetim anlayışlarını daha az uygularken, neoklasik ve çağdaş yönetim yaklaşımlarını daha fazla uyguladıklarını göstermektedir. Anadolu ve fen liselerinde görevli okul müdürlerinin, çağdaş yönetim anlayışlarına uygun yönetim stilleri sergilemede daha yeterli ve istekli olmaları gerekmektedir.

Okul müdürlerinin sergilediği yönetsel özelliklerin insan ilişkileri ve davranış bilimleri yaklaşımlarına uygun olmasının nedenleri konusunda farklı araştırmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin kuramsal bilgilerden yararlanma düzeyleri, başka bir araştırma konusu olarak ele alınabilir. Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri ve yönetim stillerine ilişkin nitel araştırmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akalın, K. H. (2011). Reform çağı öncesi Avrupa’ında ussal ekonomik etkinliğin belirtileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 7-29.
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Arioğlu, E. (2006). *Toplumsal değişimin dinamikleri*. Ankara: Yeni Reform Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

- Aydoğan, İ. (2007). Değişim süreci ve okul personeli. *Girne American University Journal of Social and Applied Science*, 3(5), 13-24.
- Balci, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balci, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açısı: Kuram-araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9 (33), 26-61.
- Balci, A. (2004). Toplam kalite yönetimi. (Ed. Y. Özden). İçinde, *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (ss. 245-278). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balci, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 181-209.
- Baltaş, A. (2011). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönelimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Beycioğlu, K., Dönmez, B. (2006). Eğitim yönetimi kuramsal bilginin üretimine ve uygulanmasına ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(47), 317-342.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Blase, J., Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Bozkurt, E. (1995). İnsan ilişkileri ve eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(2), 231-237.
- Burde, D. (2004). Weak state, strong community? Promoting community participation in post-conflict countries. *Comparative Education*, 6(2), 73-87.
- Bursalıoğlu, Z. (2005a). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005b). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. <http://cnx.org/content/m13867/1.1/> 3 Mart 2016 tarihinde erişildi.
- Bustamante, R. (2009). *The "culture audit": A leadership tool for assesment and strategic planning in diverse schools and colleges*. <http://cnx.org/content/m13691/1.3/> 13 Mart 2016 tarihinde erişildi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E. Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carlin, P. ve Goode, H. (2005). The values of educational administration. (Eds. P. T. Begley & P. E. Leonard). In, *Leadership and management in education: Restoring the balance in pursuit of a more just and equitable society*. (pp. 189-202). London: Taylor & Francis Group.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 3-13.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. ve House R. J. (2007). *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies*. (First Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Creighton, T. (2009). Paradigms, mental models, and mindsets in-use. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(3), 1-22.
- Çankaya, İ. (1996). Takas kuramının okul yönetimince uygulanması. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 539-546.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, M. ve Doğan, E. (2011). A theoretical approach to the science of management. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(3), 65-69.
- Doğan, E. (2003). Eğitimde toplam kalite yönetimine geçiş. (Ed. C. Elma ve K. Demir). İçinde, *Yönelimde çağdaş yaklaşımlar*. (ss. 163-178). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Etzioni, E. (1958). Human relations and the foreman. *Pacific Sociological Review*, 1(1), 33-38.

- Evangelopoulos, N. (2011). Citing Taylor: Tracing Taylorism's technical and sociotechnical duality through latent semantic analysis. *Journal of Business and Management*, 17(1), 57-74.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. USA: Taylor & Francis Group.
- Gajduscek, G. (2003). Bureaucracy: Is it efficient? Is it not? Is that the question? *Administration & Society*, 34(6), 700-723.
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim yönetimi, dün, bugün ve 2000'li yıllara doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 299-308.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Giannantonio, C. M. ve Hurley-Hanson, A. E. (2011). Frederick Winslow Taylor: Reflections on the relevance of the principles of scientific management 100 years later. *Journal of Business and Management*, 17(1), 7-10.
- Glasser, W. (1999). *Okulda kaliteli eğitim*. (Çev. Ulaş Kaplan). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Gray, D. (2009). Emotional intelligence and school leadership. <http://cnx.org/content/m32314/1.1/> adresinden 3 Şubat 2013'te alınmıştır.
- Günbayı, İ. (2011). Principals' perceptions on school management: A case study with metaphorical analysis. *International Journal of Educational Sciences*, 3(2), 541-561.
- Hale, E. L. ve Moorman, H. N. (2003). *Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations*. Washington: Institute for Educational Leadership.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. K. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: Implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, 24(2), 104-115.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Karin, H. B. (2010). Henri Fayol: The man who designed modern management. *Le Libellio d'Aegis*, 5(4), 13-20.
- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. (Ed. Yüksel Özden). İçinde, *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (s.s. 1-39). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(20), 577-595.
- Kılınçarslan, S. (2013). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(2), 175-187.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramının temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İ. İ. B. F Dergisi*, 9(1), 111-129.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. ve Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Research Report, University of Nottingham, London.
- Leonard, N. ve Jones, A. (2009). Synergistic leadership theory. <http://cnx.org/content/m27130/1.1/> adresinden 30 Ocak 2016'da alınmıştır.
- Lewin, J., Hoffman, N. ve Badiali, B. J. (1987). Rural teachers' perceptions of the effectiveness of various supervisory practices. *Research in Rural Education*, 2(4), 77-82.

- March, J. G. ve Simon, H. A. (1975). *Örgütler*. (Çev. Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.
- McNamara, D. E. (2009). From Fayol's mechanistic to today's organic functions of management. *American Journal of Business Education*, 2(1), 63-78.
- Mroczkowski, T. (1983). Theory Z: Myths, realities and alternatives. *Industrial Relations*, 38(2), 297-318.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organizational behaviour*. UK: Pearson Educated Ltd.
- Myers, L. A. (2011). *One hundred years later: What would Frederick W. Taylor say?* *International Journal of Business and Social Science*, 20(2), 8-11.
- Novak, J. M. (2002). *Inviting educational leadership. Fulfilling potential and applying an ethical perspective to the educational process*. London: Pearson Education.
- Oğuz, E. (2010). Dağıtılmış liderlik. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). *İçinde, Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (s.s. 158-172). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Olum, Y. (2004). *Modern management theories and practices*. 15th East African Central Banking Course, School of Monetary Studies, Kenya.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye dergisi*, 161, 215-230.
- Öztürk, N. K. (1993). Yeni yönetim paradigması. *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (4), 45-58.
- Parker, L. D. ve Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16, 175-194.
- Rajimon, J. (2009). Towards a new paradigm in education management. *Vision of the Future*, 12(2), 1-17.
- Reames, E. (2010). Shifting paradigms: Redesigning a principal preparation program's curriculum. *Journal of Research on Leadership Education*. 5(12), 436-459.
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 30(14), 880-889.
- Sarker, S. I. ve Khan, M. R. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *Journal of Business and Management*, 14(6), 1-5.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open system*. USA: Prentice Hall.
- Segal, S. (2005). *Business feel: From the science of management to the philosophy of leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sharp, W. L. ve Walter, J. K. (2003). *The principal as school manager*. USA: The Scarecrow Press.
- Shilling, M. A. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, 6(5), 224-242.
- Sidhu, G. K. ve Fook, C. Y. (2010). Formative supervision of teaching and learning: Issues and concerns for the school head. *European Journal of Scientific Research*, 39(4), 589-605.
- Singh, R. N. (1983). *Management thought and thinkers*, New Delhi: Sultan Chand & Sons.
- Spillane, J. P. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343-346.
- Şahin Fırat, N. (2006). Pozitivist yaklaşımın eğitim yönetimi alanına yansımaları: Alana getirdiği katkılar ve sınırlılıkları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(20), 40-51.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 395-407.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim bilimi*. Ankara: S Yayınları.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Ed. Talcott Parsons. New York: Free Press.

- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practises to developing countries: the Turkish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 608-631. DOI: 10.1080/095851998340928
- Williams, S. ve Jones, F. (2009). Transformational leadership and servant leadership: Is there a difference? <http://cnx.org/content/m27080/1.1/> adresinden 25 Ocak 2016'da alınmıştır.
- Wren, D. A. ve Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. USA: John Wiley & Sons.
- Wren, D. A. (2011). The centennial of Frederick W. Taylor's the principles of scientific management: A retrospective commentary. *Journal of Business and Management*, 17(1) 11-22.
- Wymes, E. (2004). A challenge to traditional management theory. *Foresight*, 6(6), 338-348.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- Yalçinkaya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22(2), 103-116.
- Yavuz, M. (2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 121-155.
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldızoğlu, H. (2013). Okul yöneticilerinin beş faktörlü kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Zuffo, R. D. (2011). Taylor is dead, hurray Taylor! The "human factor" in scientific management: Between ethics, scientific psychology and common sense. *Journal of Business and Management*, 17(1), 23-41.