

## Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzlarının Değerler Çerçevesinde İncelenmesi

Püren AKÇAY<sup>1</sup>

### Özet

Okul yöneticisinin sahip olduğunu düşündüğü veya sahip olup uygulamaya geçirdiğini düşündüğü değerlerinin, öğretmenler tarafından algılanan yönetim tarzlarına yansıtacağı düşüncesi araştırmanın çıkış noktasıdır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, okul yöneticisinin adil olma, işbirlikçi olma ve farklılıklara saygılı olma olarak belirlenen değerlerinin, öğretmenler tarafından algılanan işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarıyla ilişkisinin değerlendirilmesidir.

Araştırmada temel alınan okul yönetim tarzları, işbirlikçi, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim olarak dört başlıkta toplanmıştır. Araştırmada okul yöneticisi için incelenen değerleri ise, adil olma, işbirlikçi olma ve farklılıklara saygılı olma olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan karma yöntem, amaçlı olarak iki ya da daha fazla analiz veya veri toplama yolunun aynı araştırmada kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda ilişkisel tarama yöntemi, veri toplama tekniği olarak anket tekniği; nitel boyutunda ise, durum çalışması, veri toplama tekniği olarak da görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yoluyla ulaşılabilen 22 ilköğretim ve ortaöğretim okullunda görev yapmakta olan 393 öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise katılımcı öğretmenlerin okullarında görev yapmakta olan 76 yönetici oluşmaktadır. Araştırmada öğretmenlerden 'Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği' kullanılarak; yöneticilerden ise 'Değerler Görüşme Formu' kullanılarak veri toplanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Okul Yöneticisi, Yönetim Tarzı, Değerler.*

### Examining School Administrators' Perceived Management Styles within the Framework of Their Values

#### Abstract

The starting point of the study is the idea that the values that the school administrator thinks will be reflected in the management styles perceived by teachers. In this regard, the aim of the study is to evaluate the relationship between the values of school administrators, which are determined as being fair, collaborative and respecting differences, with the cooperative, authoritarian, indifferent and opposing management styles perceived by teachers.

School management styles taken as basis in the study are grouped under four headings as collaborative, authoritarian, indifferent and counterproductive management. The values determined for the school principal in the research are being fair, being collaborative and being respectful of differences.

The mixed research method used in the study is defined as the use of two or more analysis or data collection methods in the same study. The relational screening method in the quantitative dimension of the research, the survey technique as the data collection technique; In the qualitative dimension, case study and interview technique was used as data collection technique. The sample of the quantitative method consists of 393 teachers working in 22 primary and secondary schools, which can be easily accessed through sampling. The sample of the qualitative method, on the other hand, consists of 76

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, purenakcay@aydin.edu.tr, 0 534 588 64 83

administrators working at participating teachers' schools. Using the principal management style scale (Üstüner, 2016) perceived by teachers in the study; Data was collected from the managers using the "Values Interview Form".

As a result of the research, it was seen that management style, which is often perceived as cooperative, differs in some variables. In order for the manager who assumes that he carries out cooperative managerial actions to change the perception of the management style in the authoritarian and opposing management style in terms of some variables, the manager should be aware of the actions, attitudes and behaviors of the manager and change these behaviors.

**Keywords:** School manager, management style, values.

## Giriş

Yöneticiler, kurumun değişen şartlarına ve çalışanların özelliklerine göre yönetim tarzlarını değiştirebilirler. İnsanların yaşamlarını, davranış şekillerini ve hayata bakış açısını şekillendiren değerlerini bulunduğu ortama göre değiştirmesi ise mümkün değildir. Yöneticinin nasıl bir yönetim tarzı uygulayacağı, sahip olduğu değerlerle yakından ilgilidir. Bu çalışmada, yöneticilerin yönetim tarzını etkileyeceği düşünülen adil olma, işbirlikçi olma ve farklılıklara saygılı olma değerlerinin algılanan yönetim tarzları ile arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

Yöneticilik davranışının tarzını belirleyen en önemli unsur yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır (Başaran, 2004; Terzi ve Kurt, 2005). Yöneticinin yönettiği insanlar hakkındaki varsayımları, tarafların kişilik özellikleri, örgütsel yapı, örgütün amaçları, işin niteliği, çalışanların özellikleri gibi unsurlar yöneticinin sergilediği yönetim tarzı davranışları üzerinde etkide bulunan diğer faktörler olarak gösterilebilir. Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının ele alındığı bu çalışmada, okul müdürlerinin yönetim tarzı işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları olarak 4 türde ele alınmıştır (Başaran, 1991).

İşbirlikli yönetim tarzında yöneticinin güç kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığı ve örgütsel liderliğidir (Başaran, 2004, s. 120). İşbirlikli yönetici, bir örgütsel lider olarak sorunlara öğretmenlerle birlikte çözümler bulmaya çalışır, başarının bütün öğretmenler dâhilinde gerçekleşebileceğine inanır, öğretmenlerden yardım istemekten çekinmez, öğretmenleri birlikte çalışmaya teşvik eder, öğretmenlerin kendi yetenek ve özelliklerinin farkına varmalarına yardımcı olur, öğretmenleri yeni şeyler öğrenmeye teşvik eder, öğretmenlerin başarılı olmaları için gerekli imkânları ve katkıyı sağlamaya çalışır, çalışanları takdir eder ve över (Üstüner, 2016).

Otoriter yönetim tarzında yöneticinin ilgisi görev ya da işe daha fazla odaklıdır. Yönetici insandan çok işe önem verir. Otoriter yönetim tarzı sergilenen çalışma gruplarında yapılan iş miktarı fazla olurken ürün kalitesinin düşük olduğu, aynı zamanda üyeler arası ilişkilerin olumsuz olduğu da gözlenmiştir. Otoriter yönetim tarzı sergileyen bir yönetici bireyler arası statü ve güç farklılığının olduğuna inanır ve bu farklılıklardan dolayı da çalışanların haklarının da farklı olması gerektiğini savunur. Otoriter bireyin ast konumunda iken son derece itaatkâr, üst konumdayken ise kendisine itaat edilmesini beklediği belirtilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2007; Kağıtçıbaşı, 1999, s. 287). Okul müdürünün, okul kurallarını kendi başına belirlemesi, cezalandırmaya ödüllendirmeden çok önem vermesi, korkulan bir yönetici olmayı güvenilir olmaya tercih etmesi, katı ve emir verici ilişki tarzı benimsemesi, ast-üst ilişkilerine

önem vermesi, çalışanlardan itaat beklemesi, emirlere harfiyen uyulmasını istemesi, iş ilişkilerinde baskın olmaya çalışması, hoşgörü göstermemesi gibi davranışlar otoriter yönetim tarzını benimsemiş bir yöneticinin gösterebileceği davranışlara örnek gösterilebilir (Üstüner, 2016).

İlgisiz yönetim tarzında yöneticiler, yönetim yetkisine en az gereksinim duyan alanlarda yetkilerini astlarına bırakan, çalışanları kendi hallerine bırakan, müdahalede bulunmayan, çalışanlara karar vermede ve işin yapılmasında karışmayan yöneticilerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s. 302). İlgisiz yönetici, karar vermesi gereken durumlarda ya da işin yapılmasına müdahale etmesi gereken durumlarda yapılması gereken yönetici davranışını göstermeyen yöneticilerdir. Okul müdürünün, sorunlara duyarlı olmaması ve sorunları görmezden gelmesi, çalışan ile çalışmayan kişilerin ayırımını yapmaması, sorunların çözümünü devamlı erteleme, okulda olup bitenler ile ilgilenmemesi, okul başarısına ya da öğretmenlerin hislerine duyarsız olması, sorunlar karşısında kayıtsız ve kaygısız olması gibi davranışlar ilgisiz yönetim tarzında bir yöneticinin gösterebileceği davranışlardandır (Üstüner, 2016).

Karşı koyucu yönetim tarzında yöneticiler, çalışanların yapmak istediklerini yapmalarına örgütsel yararı öne sürerek engel olabilecek veya sorunları çözmeyp zorlaştırabilecek nitelikte olabilirler. Yöneticilerin işleri zorlaştırmasının ya da yapılmak istenenlere karşı çıkmasının temelinde şüphe ve güvensizlik bulunabilir. Araştırmalar sonucuna göre bu tarz kişilerin başkalarının girişimlerine ve çabalarına engel olduğu bildirilmektedir (Shaw, 1981, s. 199-201). Karşı koyucu tarzda yöneticiler endişeyi azaltmanın bir yolu olarak kurallara da sıkı sıkıya bağlılık davranışları sergileyebilirler. Müdürlerinin kurdukları düzenin bozulmasını istememesi, yeni bir etkinliğin yapılmasına ya da yeni başlangıçlara karşı çıkması, yönetmelik hükümlere sıkı sıkıya bağlı olması, rutinin dışına çıkmaması, çalışanlarla ilişkilerinde çatışmacı tutum sergilemesi, karşısındakini dinlememesi, başka okul müdürlerinin ne işler yaptığını takip etmesi, her eylem olumsuz sonuçlanacakmış gibi davranması şeklinde davranışlar karşı koyucu yönetim tarzında bir okul müdürünün gösterebileceği davranışlardır (Üstüner, 2016).

Okul müdürlerinin yönetsel davranış tarzları, alanyazında bazı araştırmalara (Kantos, Çuhadaroğlu ve Taşdan, 2009; Kıranlı, 2010; Özcan, 1996) konu olmuştur. Bu araştırmada ise, okul yöneticisinin sahip olduğunu düşündüğü veya sahip olup uygulamaya geçirdiğini düşündüğü değerlerin öğretmenler tarafından algılanan yönetim tarzlarına yansıtacağı düşüncesinden yola çıkılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada öğretmenlerin algıladıkları yönetim tarzları ile okul yöneticilerinin belirlenen değerlere ilişkin görüşleri beraber değerlendirilerek incelenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda araştırmada belirlenen çerçevede değerlerin bireylerin özel hayatını ve iş hayatını nasıl etkilediği üzerinde durmak gerekir. Değerler bireylerin yaşamına yön vermekte (Schwartz ve Sagie, 2000), bireylerin yaşam olaylarındaki tercihlerini göstermekte (Nicholson, 1991), hangi davranışların iyi, doğru, arzulan, kabul edilen veya istendik olduğunu belirtmekte (Özkalp ve Kirel, 2001), davranışlarına şekil vermekte ve kararlarına yol göstermektedir. Wiener ve Ehrlich'e göre (1960) üzerinde görüş birliği olan bir değer tanımından söz etmek oldukça güçtür (Akt: Dönmez ve Cömert, 2007). Değerler, iyinin ve kötünün ölçütü olarak davranışlar, kararlar, insan ilişkileri, örgütsel davranışları, ast-üst ilişkileri, örgüt-çevre ilişkileri gibi konuların temel belirleyicisi konumundadır (Yılmaz, 2008). Duyuşsal özellikler arasında sıralanan değer, bir durumu diğerine tercih etme eğilimidir. Değerler davranışlara kaynaklık ederler ve davranışları yargılamaya yararlar. İnsanların neyi önemli

gördüklerini tanımlarlar ve isteklerini, tercihlerini şekillendirirken arzu edilen ya da arzu edilmeyen durumlara gösterge olurlar (Erdem, 2003). Değerler bireylere, düşüncelerini, mesleki yargılarını oluşturmada yardım ederek bireylerin tutum ve eğilimlerini desteklemektedir (Everard, 1995).

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticisinin adil olma, işbirlikçi olma ve farklılıklara saygılı olma olarak belirlenen değerlerinin, öğretmenler tarafından algılanan işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarıyla ilişkisinin değerlendirilmesidir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlerin algıladıkları okul yönetim tarzları nasıldır?

Öğretmenlerin algıladıkları okul yönetim tarzı cinsiyet, yöneticilik deneyimi ve eğitim düzeyine göre değişmekte midir?

Okul yöneticilerinin adil olma, işbirlikçi olma ve farklılıklara saygılı olma değerlerine ilişkin görüşleri nasıldır?

Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ile adil olmaya, işbirlikçi olmaya ve farklılıklara saygılı olmaya ilişkin görüşleri arasında ilişki var mıdır?

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde karma araştırma yöntemi, amaçlı olarak iki ya da daha fazla analiz veya veri toplama yolunun aynı araştırmada kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Green, Krayder ve Mayer, 2005). Karma yöntemde nicel yöntemlerde sayılarla elde edilen verilerin anlamlarını derinlemesine algılayabilmek için nitel veriler kullanımı yoluna gidilir (Dey,1993).

Araştırmanın nicel boyutunda ilişkisel tarama yöntemi, veri toplama tekniği olarak da survey (anket) tekniği kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2013).

Araştırmanın nitel boyutunda, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması, veri toplama tekniği olarak da görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıntılı ve derinlemesine veri toplayabilme, katılımcıların bireysel algılarını, deneyimlerini ve bakış açılarını doğrudan öğrenebilme, mevcut durumları anlayabilme ve açıklayabilme amacıyla nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2016). Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışmasında (Fenomenoloji) ise bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Cohen vd., 2005; Silverman, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2005).

### **Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu**

Araştırmanın evrenini, özel ve devlet ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninin 100.000 kişinin üzerinde olduğu bu durumda,  $\pm\%5$  örneklem hatası ve  $p=q=0.5$  baz alınarak örneklem büyüklüğü 383 kişi olarak belirlenmiştir. Buradaki  $p$ , seçilen 383 kişilik örneklem evreni karşılama olasılığını,  $q$  ise karşılamama olasılığını belirtmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s.50). Araştırmanın örnekleme, kolayda örnekleme yoluyla ulaşılabilen

okullardaki gönüllü öğretmenlerden oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemiyle, İstanbul İli'ndeki 27 okul ve bu okullarda görev yapmakta olan 393 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı, ihtiyaç duyduğu büyüklükteki bir gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlamak üzere örnekleme oluşturmaya başlar ya da en ulaşılabilir ve maksimum tasarruf sağlayacak bir durum örnek üzerinde çalışır (Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K.,2005). Kolayda örnekleme yöntemi kullanılırken örneklemin ana kütleiyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurulurak mümkün olduğunca farklı bölgelerdeki okullara ulaşmaya çalışılmıştır. Örnekleme ilişkin yüzde ve frekanslar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerinin Demografik Özellikleri

Kategoriler		f	%
Cinsiyet	Kadın	250	63,6
	Erkek	143	36,4
	Toplam	393	100
Yaş	30 yaş ve altı	160	40,7
	31-40 yaş	148	30,7
	41 yaş ve üzeri	85	21,6
	Toplam	393	100
Yöneticilik Deneyimi	Var	84	21,4
	Yok	309	76,8
	Toplam	393	100
Görev Yapmakta Oldukları Okulda Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	72	18,3
	2-5 yıl	208	52,9
	6-10 yıl	78	19,8
	11 ve daha fazla	35	8,9
	Toplam	393	100
Öğrenim düzeyi	Yüksekokul	30	7,6
	Lisans	286	72,8
	Lisansüstü	77	19,6
	Toplam	393	100
Mesleki Kıdem	10 yıl ve daha az	5	1,3
	11-20 Yıl	231	58,8
	21 yıl ve daha fazla	101	25,7
	Toplam	393	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %63,6'sı kadın, %36,4'ü erkek olduğu; %40,7'si 30 yaş ve altında, %30,7'si 31-40 yaş arasında, %21,6'sı 41 yaş ve üzerinde olduğu; %21,4'ünün yöneticilik deneyiminin olduğu, %76,8'inin yöneticilik deneyiminin olmadığı; %18,3'ünün 1 yıl ve daha az, %52,9'unun 2-5 yıl, %19,8'inin 6-10 yıl, %8,9'unun 11 yıl ve daha fazla görev yapmakta oldukları okulda çalışma süresine sahip olduğu; %7,6'sı yüksekokul, %72,8'i lisans ve %19,6'sı lisansüstü mezunu olduğu; %1,3'ünün 10 yıl ve daha az, %58,8'inin 11-20 yıl ve %25,7'sinin 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdemi olduğu görülmektedir.

Nitel yöntem kısmının çalışma grubu ise, katılımcı olarak belirlenen öğretmenlerin çalıştığı okullarda görev yapmakta olan 76 okul yöneticisinden oluşmaktadır.

### Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın nicel boyutunda kullanılan anket tekniği, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yönelmek suretiyle sistemli bir veri toplama tekniğidir (Armağan, 1983). Araştırmada öğretmenlere veri toplama aracı olarak 'Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği' (Üstüner, 2016) uygulanmıştır.

Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği (A-MYTÖ), okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla Üstüner (2016) tarafından geliştirilen 25 madde ve dört boyuttan oluşan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzı olmak üzere dört alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin, KMO değeri = .95 ve Bartlett Küresellik testi = 3922.76 (df=300, p=.000) olarak hesaplanmış olup toplam varyansın %67'sini açıklamaktadır. Hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlık katsayıları, “İşbirlikli yönetim tarzı” alt ölçeği için .92, “Otoriter yönetim tarzı” alt ölçeği için .89, “İlgisiz yönetim tarzı” alt ölçeği için .86 ve “Karşı koyucu yönetim tarzı” alt ölçeği için .85 şeklindedir. Mevcut çalışmada ise iç tutarlılık katsayısı işbirlikli yönetim tarzı için .96, otoriter yönetim tarzı için .87, ilgisiz yönetim tarzı için .88 ve karşı koyucu yönetim tarzı için ise .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin seçenekleri 5’li Likert tipinde, her zaman’dan (5) hiçbir zaman’a (1) doğru sıralanmaktadır. Ölçeklerin aralık değerleri  $n-1/n$  formülüyle hesaplanmış olup  $(4/5 = .80)$  4.21-5.00 = her zaman, 3.41-4.20 = çoğu zaman, 2.61-3.40 = bazen, 1.81-2.60 = nadiren, 1.00-1.80 = hiçbir zaman şeklindedir.

Araştırmanın nitel boyutunda veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme, görüşmeci ve katılımcının birlikte yer aldığı, araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanarak birlikte konuşma süreci olarak tanımlanmaktadır (DeMarris, 2004). Briggs (1986) görüşmenin, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemi olmasının; görüşme yönteminin bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili olmasından kaynaklandığını savunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, görüşme sırasında irdelenecek sorular veya konular listesini kapsar. Görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Görüşmeci, görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen ‘Değerler Görüşme Formu’ kullanılarak yöneticilerden veri toplanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen Değerler Görüşme Formu’nda odaklanılan değerler, adil olma, işbirlikçi olma ve farklılıklara saygılı olma olarak belirlenmiştir. Bu formunun hazırlanmasında öncelikle araştırmanın amacı göz önünde bulundurulmuş ve konu hakkında literatür taraması yapılmıştır. İlgili literatür araştırması sonucunda bu çalışma kapsamında yer alabilecek soru havuzu oluşturulmuştur. Ardından oluşturulan bu soru havuzundan, nitel çalışmada yer alabilecek soru sayısı göz önünde bulundurularak yarı yapılandırılmış görüşme formunun soruları oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmanın amacı ve nitel çalışmaya uygunluğu açısından değerlendirilmek üzere hukuk ve eğitim yönetimi alanında görev yapan konusunda deneyimli altı uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla, araştırmacı tarafından uzman değerlendirme formu oluşturulmuştur. Hazırlanmış olan formda her soru için, ‘uygun’, ‘kısmen uygun’ ve ‘uygun değil’ kategorileri düzenlenmiştir. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda sunulan görüşler dikkate alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir. İlk hali yirmi soru olan formun son hali, işbirlikçi olma, farklılıklara saygılı olma ve adil olmadan oluşan değerlere yönelik oniki sorudan oluşmaktadır. Uzman görüşü sonrasında öneriler doğrultusunda düzeltmeler yapılarak bir pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu pilot görüşmede soruların anlaşılabilirliğine dikkat edilmiş ve

uzmanlardan alınan dönütler ve yapılan bir pilot uygulama ile soru formu yeniden düzenlenerek son hali verilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik çalışması için ölçme ve değerlendirme alanında iki uzman ile görüşme dökümlerini ayrı ayrı inceleyerek belirlenen kodlar, kategoriler ve temalar doğrultusunda değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın güvenilirliği süreci için öncelikle yapılan çözümlenmeler hata olasılığı ile tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Kodlama sürecinde kodların tanımlanmasında bir sapma olmadığından ve kodların anlamlarının değişmediğinden emin olunması için kontroller yapılmıştır. Kodlayıcıların düzenli aralıklarla bir araya gelip çalışmalar yapılması, bu sayede analizlerin paylaşımı ile kodlayıcılar arasındaki iletişim koordine edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen kodların, bağımsız olarak türetilen sonuçların karşılaştırılması ile çapraz kontrolün yapılması ve kodlayıcılar arası uyumun sağlanabilmesi için araştırmacı tarafından kod, kategori ve temalar yeniden değerlendirilmiştir. Bunlar üzerinde iki ve daha fazla kodlayıcının kabulü ile (Creswell, 2014) güvenilirliği değerlendirilen kodlara son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu yüz yüze uygulanmış olup, uygulama süreci yaklaşık 912 dakika sürmüştür. Görüşme sürecinde veriler yazılarak ve ses cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin hepsi randevu alınarak, okul yöneticisinin ofisinde gerçekleşmiştir. Görüşmeler sırasında güvenilirlik için bütün adaylara sorular aynı sırada yönlendirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada nicel verilerin analizinde varsayımlar kontrol edilmiş alt amaçlar doğrultusunda non-parametrik istatistik yöntemlerinden bağımsız gruplar için Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testleri kullanılmıştır. ( $p=.000$ ,  $p < 0.05$ ) Veriler, SPSS 17.0 istatistik paket programları yardımıyla analiz edilmiştir.

Görüşme formundan elde edilen nitel veriler, betimsel açıdan analiz edilmiştir. Elde edilen nitel veriler, araştırmacı tarafından düzenlenmiş ve temalar ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Temaların belirlenmesinde nitel analiz yöntemlerinden kategori oluşturma yöntemi kullanılmıştır. Bunun yanında verilerin analiz edilebilmesi ve katılımcıları görüşlerinin etik kural çerçevesinde ele alınabilmesi için her bir katılımcıya kod verilmiştir. Yapılan bütün görüşmeler kod numaralarına göre değerlendirme sistemine kayıt edilmiştir. Kayıt aşamasının ardından veriler ortak ya da benzer özellikler doğrultusunda kategoriler altında değerlendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992). Katılımcıların kimliğinin gizli tutulması açısından, görüşme esnasında katılımcılar K1 (Katılımcı 1), K2 (Katılımcı 2) olarak kodlanmış, bazı katılımcı görüşleri bulgular ve tartışma bölümünde doğrudan alıntı yapılarak sunulmuştur. Çalışmada nitel verilerinin analiz edilmesi, kategorilerin yorumlanması, ortak temaların bulunmasında sırasında iki araştırmacının da görüşleri alınarak çalışmanın güvenilirliği sağlanmıştır. Veriler iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış, kodlamalar arasındaki uyum yüzdeleri hesaplanmış ve uyum yüzdesi % 79 bulunmuştur. Uyum yüzdesinin %70 ve üstü olması güvenirliliğin uygun olduğunu ifade etmektedir (Şencan, 2005).

### **Bulgular**

Araştırmanın nicel boyutunda elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin betimsel istatistik sonuçları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Yönetim Tarzı	İşbirlikli	Otoriter	İlgisiz	Karşı Koyucu
N	393	393	393	393
Medyan	26.0000	18.0000	13.0000	9.0000
Çeyrek Kayma	26.5000	18.5000	13.5000	9.0000

Tablo 2 incelendiğinde katılımcılar yöneticilerinin ‘çoğu zaman’ düzeyinde işbirlikli, ‘bazen’ düzeyinde otoriter, ‘nadiren’ düzeyinde ilgisiz ve ‘nadiren’ düzeyinde karşı koyucu yönetim tarzında olduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre U-Testi sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre U-Testi Sonuçları

Yönetim Tarzı	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
İşbirlikli	Kadın	250	194.91	48726.50	17351.500	.628
	Erkek	143	200.66	28694.50		
Otoriter	Kadın	250	189.44	47360.00	15985.000	.081
	Erkek	143	210.22	30061.00		
İlgisiz	Kadın	250	189.37	47343.50	15968.500	.078
	Erkek	143	210.33	30077.50		
Karşı Koyucu	Kadın	250	188.38	47094.00	15719.000	.046*
	Erkek	143	212.08	30327.00		

\*p<.05

Tablo 3’te cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin algılarında karşı koyucu yönetim tarzında anlamlı fark görülmüştür (U=15719.0, p<.05). Karşı koyucu yönetim tarzında, erkeklerin kadınlara göre yöneticilerini daha fazla karşı koyucu algıladıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi değişkenine göre U-Testi sonuçları Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre U-Testi Sonuçları

Yönetim Tarzı	Yöneticilik Deneyimi	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
İşbirlikli	Var	84	199.18	16731.00	12711.000	.807
	Yok	308	195.77	60297.00		
Otoriter	Var	84	195.72	16440.50	12870.500	.943
	Yok	308	196.71	60587.50		
İlgisiz	Var	84	217.29	18252.50	11189.500	.057
	Yok	308	190.83	58775.50		
Karşı Koyucu	Var	84	201.71	16943.50	12498.500	.633
	Yok	308	195.08	60084.50		

\*p<.05

Tablo 4 incelendiğinde yöneticilik deneyimi değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin algılarında dört yönetim tarzından hiçbirinde anlamlı farklılık görülmemiştir (p>.05).



Öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre Kruskal Wallis Test sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Yönetim Tarzı	Öğrenim düzeyi	n	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p
İşbirlikli	Yüksekokul	30	259.38	2	14.022	.001*
	Lisans	286	198.17	2		
	Lisansüstü	77	168.34	2		
Otoriter	Yüksekokul	30	147.85	2	8.809	.012*
	Lisans	286	195.97	2		
	Lisansüstü	77	219.99	2		
İlgisiz	Yüksekokul	30	154.53	2	5.721	.057
	Lisans	286	197.19	2		
	Lisansüstü	77	212.84	2		
Karşı Koyucu	Yüksekokul	30	145.38	2	14.530	.001*
	Lisans	286	192.68	2		
	Lisansüstü	77	233.15	2		

\*p<.05

Tablo 5'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin algıları, öğrenim düzeyi değişkenine göre işbirlikli yönetim tarzı ( $\chi^2$  (sd=2, n=393)= 14.02, otoriter yönetim tarzı ( $\chi^2$  (sd=2, n=393)= 8.80, p<.05.) ve karşı koyucu yönetim tarzlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $\chi^2$  (sd=2, n=393)= 14.53, p<.05). Bu bulgu öğretmenlerin öğrenim düzeyinin okul yöneticisinin yönetim tarzını algılamada farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. İşbirlikli yönetim tarzı dikkate alındığında, yüksekokul mezunu öğretmenlerin, diğer gruplardaki öğretmenlerden daha yüksek oranda yöneticilerini işbirlikli yönetim tarzında algıladıkları görülmektedir. Bu grubu sırasıyla lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip gruplar izlemektedir. Otoriter yönetim tarzı dikkate alındığında, lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin, diğer gruplardaki öğretmenlerden daha yüksek oranda yöneticilerini otoriter yönetim tarzında algıladıkları görülmektedir. Bu grubu sırasıyla lisans ve yüksekokul öğrenim düzeyine sahip gruplar izlemektedir. Karşı koyucu yönetim tarzı dikkate alındığında, lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin, diğer gruplardaki öğretmenlerden daha yüksek oranda yöneticilerini karşı koyucu yönetim tarzında algıladıkları görülmektedir. Bu grubu sırasıyla lisans ve yüksekokul öğrenim düzeyine sahip gruplar izlemektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda okul yöneticilerinin işbirliğine ilişkin görüşleri incelendiğinde, 'İşbirliği içinde çalışmak sizin için ne anlama gelmektedir?' sorusuna katılımcılardan kırkbeşi anlaşma, uyum, birlik, paylaşım, görüş alışverişi gibi kavramlarla (f:45), otuzu ise takım, başarı, verim, güven, aidiyet, huzur gibi kavramlarla cevap verdiği görülmüştür (f:30). İşbirliğini anlaşma, uyum, birlik, paylaşım, görüş alışverişi gibi kavramlarla açıklayan katılımcıların yanıtlarına, 'İşleri verilen zamanda uyum içinde bitirebilme becerisidir' (K12). 'Karşılıklı fikir alışverişinin yapıldığı, görev paylaşımının ve sorumlulukların belirlendiği bir çalışma düzeni içinde çalışılmasıdır' (K39) ifadeleri örnek gösterilebilir. İşbirliğini takım, başarı, verim, güven, aidiyet, huzur gibi kavramlarla açıklayan katılımcıların yanıtlarına, 'İşbirliği, verimlilik, dürüstlük, başarı demektir' (K29). 'İşbirliği, başarının anahtarıdır' (K67) ifadeleri örnek gösterilebilir. 'İşbirlikçi olduğunuzu düşünür müsünüz?' sorusuna altı katılımcı işbirlikçi olmadığı (f:6), altmışyedi katılımcı işbirlikçi olduğunu (f:67), iki katılımcı gerektiğinde işbirlikçi olabileceği (f:2) şeklinde cevap vermiştir. 'Farklı özellikteki insanlarla

çalışmaktan hoşlanır mısınız?’ sorusuna altmışaltı katılımcı farklı özellikteki kişilerle çalışmaktan hoşlandığı (f:66), beş katılımcı farklı özellikteki kişilerle çalışmaktan hoşlanmadığı (f:4), beş katılımcı ise farklı özellikteki kişilerle çalışmaktan ‘bazen’ hoşlanabileceği (f:5) şeklinde cevaplamıştır. ‘Uyumlu çalışmayı önemsiyor musunuz?’ sorusuna ellibir katılımcı önemsedğini (f:51), yirmidört katılımcı uyumlu çalışmayı ‘çok’ önemsedğini (f:24) belirtmiştir. ‘Ortak çalışma planına uymaya çaba gösterir misiniz?’ sorusuna katılımcıların altmışaltısı çaba gösterdiğini (f:66), dokuzu ‘mümkün olduğunca’ uymaya çaba gösterdiğini (f:9) belirtmiştir. ‘Dayanışma ve ekip ruhunu önemsiyor musunuz?’ sorusuna ise katılımcıların yetmişbiri önemsedğini (f:71), dördü ise kısmen önemsedğini (f:4) belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin farklılıklara saygılı olmaya ilişkin görüşleri incelendiğinde ‘Farklılıklara saygılı olmak sizin için ne anlam ifade etmektedir?’ sorusunda katılımcıların yirmiyedisi herkesin farklı özellikleri olabileceği ve herkesi olduğu gibi kabul etmek gerektiği üzerinde durduğu görülmüştür (f:27). Yirmi katılımcı farklılıklara saygılı olmayı gelişim, değişim, zenginleşme gibi kavramlarla tanımlamışlardır (f:20). Yirmiyedi katılımcı farklılıklara saygılı olmanın önemi üzerinde durmuştur (f:27). İki katılımcı ise görüş bildirmemiştir (f:2). Herkesin farklı özellikleri olabileceği ve herkesi olduğu gibi kabul etmek gerektiği üzerinde duran katılımcıların yanıtlarına ‘Herkesi olduğu gibi kabul edip, farklılıklarını hayatın değişik renkleri olarak algılayabilmektir.’ (K21) ifadesi; farklılıklara saygılı olmayı gelişim, değişim, zenginleşme gibi kavramlarla tanımlayan katılımcıların yanıtlarına ‘Kurumun gelişmesi demektir. Sürekli değişime ve yeniliklere açık bir yapı demektir.’ (K31) ifadesi; farklılıklara saygının önemi üzerinde duran katılımcıların yanıtlarına, ‘İnsani biçimde yaşamak için en gerekli davranış şekli.’(K3) ifadesi örnek gösterilebilir. ‘Farklılıklara saygılı bir birey olduğunuzu düşünüyor musunuz?’ sorusuna katılımcıların yetmişdördü (f:74) farklılıklara saygılı bir birey olduğu şeklinde cevap vermiştir. Sadece bir katılımcı düzeni bozuyor ise farklılıklara saygı duymayacağını belirtmiştir (f:1). ‘Sizin gibi düşünmeyenlere saygı duyar mısınız?’ sorusuna katılımcılardan altmış dördü saygı duyabileceği (f:64), bir katılımcı empatik olabileceğini ama saygı duymayacağı (f:1); oniki (f:12) katılımcı ise belirli koşullarda saygı duyabileceği şeklinde yanıtlamıştır. ‘Düşüncesine katılmadığımız birini dinler misiniz?’ sorusuna katılımcılardan yetmişbiri (f:71) evet dinlerim, dördü ise belirli koşullarda dinlerim (f:4) şeklinde cevaplandırmıştır. ‘Yaşlılar gençlere göre daha doğru mu düşünür?’ sorusuna ellibir katılımcı olumsuz (f:51), sekiz katılımcı olumlu (f:8), onyeddi katılımcı bazen şeklinde (f:17) cevap vermişlerdir. ‘Kadınların erkeklerin yaptığı işleri yapamayacağı düşüncesi doğru mudur?’ sorusuna ellibeş katılımcı yapabileceği (f:55), dört katılımcı yapamayacağı (f:4), onaltı katılımcı ise bazı işlerde yapamayacaklarını (f:16) belirtmiştir. ‘Cinsiyet ayrımı yapmadan bireylere saygı duyar mısınız?’ sorusuna katılımcıların tamamı cinsiyet ayrımı yapmadan saygı duyacağını belirtmiştir. ‘Fiziksel farklılık zenginlik midir?’ sorusuna otuzbeş katılımcı olumlu (f:35), yirmialtı katılımcı olumsuz (f:26) ve dokuz katılımcı da bazen (f:9) şeklinde cevap vermiştir.

Okul yöneticilerinin adil olmaya ilişkin görüşleri incelendiğinde ‘Adil olmak ne anlama gelmektedir?’ sorusuna katılımcılardan otuzbeşi herkese eşit davranmak (f:35), yirmibeşi herkese hak ettiği gibi davranmak (f:25), dördü herkese tarafsız davranmak olarak (f:4) ve üçü (f:3) ise pozitif ayrımcılık şeklinde tanımladığı görülmüştür. Adil olmayı herkese eşit davranmak olarak tanımlayan katılımcıların yanıtlarına, ‘Yaş, cinsiyet, makam gözetmeksizin hak edilenin eşit dağıtılmasıdır.’(K1) ifadesi; adil olmayı herkese tarafsız davranmak olarak tanımlayan katılımcıların yanıtlarına, ‘Objektif

olabilmektir. Verilen kararlarda tarafsız olabilmektir.’ (K39) ifadesi; adil olmayı pozitif ayrımcılık olarak tanımlayan katılımcıların yanıtlarına, ‘Kişilerin farklılıklarından dolayı eksik olan tarafları tamamlayarak şartları eşitlemek.’(K30) ifadesi; adil olmayı herkese hak ettiği gibi davranmak olarak tanımlayan katılımcıların yanıtlarına, ‘Objektif olabilmektir. Verilen kararlarda tarafsız olabilmektir.’ (K39) ifadesi örnek gösterilebilir. ‘Adil bir insan olduğunuzu söyleyebilir misiniz?’ sorusunda altmışsekiz katılımcı adil olduğunu (f:68), sekiz katılımcı ise elinden geldiğince adil olduğunu (f:8) belirtmiştir. ‘Haksızlık karşısında tepki gösterir misiniz?’ sorusuna altmışsekiz katılımcı (f:68) tepki gösterecekleri, sekizi yerine göre tepki gösterecekleri (f:8) doğrultusunda görüş belirtmişlerdir. ‘Yapılan haksızlığın düzeltilmesine uğraşır mısınız?’ sorusunda katılımcıların yetmişbiri uğraşacağını (f:71), dördü ise belirli koşullarda uğraşabileceğini (f:4) belirtmiştir. Katılımcıların hepsi ‘Güçlü olan haklı mıdır?’ sorusunu güçlü olanın haklı olamayacağı şeklinde yanıtlamışlardır. ‘Samimi olduğunuz kişinin haklı olduğunu düşünür müsünüz?’ sorusuna katılımcıların elliyedisi düşünmeyeceği (f:57), onbiri düşündüğünü (f:11) ve sekizi ise (f:8) bazen düşündüğünü belirtmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Elde edilen bulgulara göre katılımcılar yöneticilerini ‘çoğu zaman’ düzeyinde işbirlikli bulmaktadırlar. Aynı şekilde nitel verilere göre 76 yöneticinin, 67’si işbirlikçi olduğunu düşünmektedir. Öğretmen ve yöneticilerden elde edilen bulguların paralel olması yöneticilerin işbirlikli yönetim şekli ve tutumlarının yönetim eylemlerine aynı şekilde yansıdığı ve öğretmenler tarafından benzer şekilde algılandığını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin, farklı özellikteki insanlarla çalışmaktan hoşlanma, uyumlu çalışmayı önemseme, ortak çalışma planına uymaya çaba gösterme, dayanışma ve ekip ruhunu önemseme gibi örgütsel davranış ve tutumları öğretmenler tarafından işbirlikli yönetici olarak algılanmasını sağlayan davranışlarına örnek gösterilebilecek niteliktedir. Gedik ve Üstüner’in (2019) yaptığı araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde de öğretmenlerin yöneticilerin göstermiş olduğu yönetim tarzını genel olarak “işbirlikli” olarak algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenler yöneticilerini ‘bazen’ düzeyinde otoriter bulmaktadırlar. Otoriter yönetim tarzı sergileyen yöneticiler, bireyler arası statü ve güç farklılığının olduğuna inanır ve bu farklılıklardan dolayı da çalışanların haklarının da farklı olması gerektiğini savunur (Hogg ve Vaughan, 2007; Kağıtçıbaşı, 1999, s. 287). Bu çerçevede nitel bulgular incelendiğinde kendisi gibi düşünmeyenlere belirli koşullarda saygı duyabileceğini belirten, düşüncesine katılmadığı birini dinlemeyi tercih etmeyen, yaşlıların gençlere göre bazı durumlarda doğru düşündüğünü düşünen, kadınların erkeklerin yaptığı işleri yapamayacağı ya da bazen yapamayacağını düşünen, fiziksel farklılıkların zenginlik olmadığını düşünen yöneticilerin otoriter yönetim tarzında yönetsel eylemler sergileyebileceklerini söylemek mümkündür.

Aynı şekilde adil olmayı herkese hak ettiği gibi davranmak şeklinde tanımlayan yöneticilerin de otoriter yönetim tarzı sergileyebilecekleri söylenebilir. Yöneticilerin samimi olduğu kişinin haklı olduğunu düşünebileceği ifadeleri de adil olma durumunu zedeleyebilecek başka bir durumdur. Oysaki yöneticilerin tamamı güçlü olanın mutlak haklı olmayacağını kabul etmekte ve kendilerini adil bir insan ya da elinden geldiğince adil bir insan olarak tanımlamaktadır. Burada yöneticilerin tamamının adil bir insan olduğunu düşünmesi ile herkese hak ettiği gibi davranmak ve samimi olduğu çalışanın haklı olduğunu düşünebilmek gibi düşünceler açıkça birbiriyle çelişmektedir. Bu çelişkinin de otoriter yönetim davranışları şeklinde ortaya çıktığını ifade etmek doğru olacaktır.

Ayrıca adil olmanın tanımına ilişkin yöneticiler arasında farklılıklar olduğu da görülmektedir. Adil olmayı herkese eşit davranmak, herkese hak ettiği gibi davranmak, herkese tarafsız davranmak ve pozitif ayrımcı davranmak olarak tanımlayan yöneticiler mevcuttur. Yapılan farklı tanımlar adil bir yönetim tarzının yöneticiden yöneticiye farklı anlamlar taşıdığını göstermektedir. Bu şekildeki farklı adil yönetim anlayışlarıyla farklı yönetim tarzı algılarının ortaya çıkması da normal kabul edilmelidir.

Elde edilen bulgulara göre erkeklerin kadınlara göre yöneticilerini daha fazla karşı koyucu algıladıkları görülmüştür. Yapılan diğer araştırmaların (Gedik ve Üstüner, 2019; Argon ve Dilekçi, 2014) sonuçlarına göre ise, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim tarzını benzer şekillerde algıladıkları görülmektedir. Karşı koyucu yönetim tarzında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmasını açıklayabilmek için yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen nitel bulguların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Nitel verilere göre kadınların erkeklerin yaptığı işleri yapamayacağı ya da bazen yapamayacağını düşündüğünü ifade eden okul yöneticileri bulunmaktadır. Bu durumda yöneticilerin kadın ve erkek öğretmenlere cinsiyetlerine göre ayrımcılık ya da pozitif ayrımcılık yapma ihtimalinin mevcut olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Nitekim yapılan araştırmalarda (Çoğaltay, Anar ve Karadağ, 2016) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kış'ın (2015) yaptığı benzer bir araştırmada da kadınların daha çok duygusal tükenmişlik yaşadığını belirlemiştir. Bu araştırmaların bulgularından da hareketle kadın çalışanlara yönelik pozitif ayrımcılık sağlayan eylemlerin uygulanabileceği yöneticilerin ifadelerinden de açıkça anlaşılmaktadır. Nicel ve nitel bulgular beraber değerlendirildiğinde kadın çalışanlara yönelik pozitif ayrımcı yönetsel eylemler karşısında erkek çalışanların yöneticilerini daha fazla karşı koyucu algılamalarına ilişkin anlamlı farkı açıklamak kolaylaşacaktır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim tarzına ilişkin algılarında yönetim deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin, yöneticisinin yönetsel eylemlerine ilişkinin algısının farklı olması gerektiği düşünülürken; elde edilen bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilik deneyiminin yöneticilik eylemlerinin ayırt edilmesinde, tercih edilmesinde ve kabul edilmesinde hiçbir farklılık yaratmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum yöneticilik yapmış öğretmenlerin, yöneticilik yaptığı süre zarfında yönetim tarzına ilişkin algılarını etkileyecek hiçbir ayrıştırıcı girişim ve eylemde bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Benzer durum, öğretmenlerin öğrenim düzeyleri içinde geçerlidir. Buna göre yüksekokul mezunu öğretmenler, yöneticilerini diğer gruplardaki öğretmenlerden daha yüksek oranda işbirlikli algılarken; lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin, diğer gruplardaki öğretmenlerden daha yüksek oranda yöneticilerini otoriter ve karşı koyucu algıladıkları görülmektedir. Okul müdürünün, öğretmenlerinin öğrenim düzeyini dikkate alarak buna uygun ya da farklı bir yaklaşım sergilememesi, öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre yönetim tarzını algılamada anlamlı farklılıklar yaratmaktadır. Farklı öğrenim düzeylerindeki öğretmenlere aynı yönetsel eylemlerin uygulanması, yönetim tarzlarının algılanmasında farklılıklar meydana getirmektedir.

Alanoğlu ve Demirtaş (2019) da araştırmalarında öğrenim durumlarına göre okul yönetimine ilişkin kararlar boyutunda lisans mezunları lehine, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda ise lisansüstü mezunları lehine anlamlı bir farklılaşma olduğunu belirtmişlerdir. Aydın (2010), öğretmenlerde öğretim ve program ile ilgili kararlara katılma eğiliminin daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenler

özellikle kendilerini ilgilendiren ve uzmanlık alanlarına giren kararlara katılmaya daha çok isteklidirler (Aydın, 2013).

Karara katılmaya ilişkin eylemlerin uygulamaya geçebilmesi için yönetimin işbirlikli tarzda olması gerekmektedir. İşbirlikli yönetim tarzının da her çalışan açısından işbirlikli olarak algılanabilmesi için çalışanların nitelikleri göz önünde bulundurularak örgüt içinde ayırım yaratmayacak farklı yönetsel eylemlere başvurmak gerekliliği doğmaktadır.

Sonuç olarak nitel bulgular ile desteklenen nicel bulgular incelendiğinde çoğu zaman işbirlikli algılanan yönetim tarzının bazı değişkenlerde farklılık gösterdiği görülmüştür. İşbirlikli yönetsel eylemler gerçekleştirdiğini varsayan yöneticinin yönetim tarzının bazı değişkenler açısından otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzında algılanması durumunu işbirlikli yönetim tarzı yönünde değiştirebilmek için yöneticinin bu farklılıkların hangi eylem, tutum ve davranışlarından kaynaklandığına ilişkin bilgi sahibi olması gerekmektedir. Araştırmada incelenen değişkenler bu konuda yöneticilere yol gösterir niteliktedir.

Alanyazına benzer araştırmalarla katkı yapmak isteyen araştırmacılara öncelikle yönetim tarzlarını etkileyecek başka değerler ve değişkenler üzerinde çalışabilecekleri, farklı örneklem ve çalışma gruplarıyla çalışabilecekleri üzerine önerilerde bulunulabilir.

#### Kaynakça

- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, 2. Uluslararası Sosyal Bilimler & İnovasyon Kongresi Tam Metin Kitapçığı. s. 886-895.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi (9. baskı)*. Ankara, Hatipoğlu.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış (1. baskı)*. Ankara, Gazi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Ankara, Nobel.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education (5th Ed.)*. London: Routledge Falmer.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design-qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çoğaltay, N., Anar, S. ve Karadağ, E. (2016). Öğretmenlerin Tükenmişliğini Etkileyen Faktörler: Cinsiyetin ve Medeni Durumun Etkisine Yönelik Bir Meta-Analiz Çalışması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dönmez, B. ve Cömert, M. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değer sistemleri. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 5(14), 29-59.
- Erdem, A., R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 25-34.
- Everard, B. (1995). Values as central to competent professional practice. In H. Busher & R. Saran (Eds.), *Managing teachers as professionals in schools*. (pp. 131-150). London: Kogan Page.

- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 37, Denizli, s. 53-68.
- Green, J. C., Krayder, H., & Mayer, E. (2005). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Social Inquiry. In B. Somekh & C. Lewin (Eds.). *Research methods in the social sciences* (pp. 275-282). London: Sage.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji* (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez). Ankara: Ütopya.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni - insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim.
- Kantos, Z. E., Çuhadaroğlu, E. O. ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (Nitel bir araştırma). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 393-402.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi (26. Basım)*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Kıranlı, S. (2010). Lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 229-250.
- Kıış, A. (2015). Eğitim Paydaşlarının Tükenmişliğinde Cinsiyet Farklılığı: Bir Meta-Analiz Çalışması (Türkiye Örneği), *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 88-106.
- Nicholson, J. D. (1991). *The relationships between cultural values, work beliefs, and attitudes towards socioeconomic issues: a cross-cultural study*. (Unpublished PhD thesis). The Florida State University College of Business, Department of Management.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri: Ankara ili örneği* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (Çev. Ed. A. Öğüt). Ankara: Nobel.
- Schwartz, S. & Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw Hill.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data (3rd Ed.)*. London: Sage.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. doi: 10.14527/kuey.2016.017.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.