

**İLKOKUL OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİĞİ YÖNETİM
TARZLARININ İNCELENMESİ**
**INVESTIGATION OF THE MANAGEMENT STYLES DISPLAYED BY
PRIMARY SCHOOL DIRECTORS**

Nuray DEMİR¹

Mehmet Ali DEMİR²

Zekiye Hülya ŞAMER³

Sinem KAYMAK⁴

İlyas ALCA⁵

Naciye ALCA⁶

ÖZ

İlkokul okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının belirlenmesi ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amacıyla hazırlanan araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini uygun örneklem yöntemiyle belirlenen ve ankete cevap veren 264 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Asar (2021) tarafından uyarlanan “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” kullanılmış ve çevrimiçi yöntemle toplanan veriler SPSS analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre ilkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin ilgisiz, otoriter ve demokratik yönetim tarzı ortalamalarının “Çok Katılıyorum” düzeyinde yüksek olduğu, genel olarak yönetim tarzı boyut ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ancak okul yöneticilerinin daha çok ilgisiz ve otoriter yönetim tarzı sergilediği, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu faktörlerine göre istatistiksel olarak farklılık oluşmazken yaş ve kıdem faktörlerine göre istatistiksel olarak farklılık oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici yeterlikleri ile ilgili çağdaş ve modern yöneticilik eğitimi verilmesi, okul yöneticileriyle ilgili seçme ve atama yönetmeliğinin gözden geçirilmesi, okul yöneticilerine yönelik göreve başlamadan önce hizmet öncesi eğitim verilmesi, bu konuda dünyadaki gelişme ve çalışmaların takip edilerek yönetici yetiştirme standartlarının oluşturulması, yaşa bağlı olarak genç yaştaki ve kıdemdeki öğretmenlerin de örgüt üyesi olduğu gözden kaçırılmaması araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen önerilerdir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, yönetici, yönetim tarzı

ABSTRACT

The low-level research, which aims to determine the management styles exhibited by the primary school school administration and to examine it in terms of some demographic variables, was carried out with the screening model, one of the quantitative research methods. The sample of the study consists of 264 primary school teachers who were determined by the appropriate sampling method and answered the questionnaire. In the research, the “Management Styles Displayed by School Administrators Scale” adapted by Asar (2021) was used as a data collection tool, and the data collected by the online method were analyzed through the SPSS analysis program. According to the research findings, according to primary school teachers, school administrators’ apathetic, authoritarian and democratic management style averages are high at the level of "Very Agree", the average of management style dimensions are very close to each other in general, but school administrators exhibit more indifferent and authoritarian management style, gender, marital status. While there was no statistical difference according to educational status factors, it was concluded that there was a statistical difference according to age and seniority factors. Providing contemporary and modern management training on managerial competencies, reviewing the selection and assignment regulation for school administrators, providing pre-service training for school administrators before starting their duties,

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, nuraydem.47@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6237-4217>

² Milli Eğitim Bakanlığı, mad4778@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4393-3102>

³ Milli Eğitim Bakanlığı, hulyasamer@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-0686-0308>

⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, sinem_askingil@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-2828-8048>

⁵ Milli Eğitim Bakanlığı, ilyasalca@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-7253-9505>

⁶ Milli Eğitim Bakanlığı, naciyealca@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-1512-4275>

establishing manager training standards by following the developments and studies in the world in this regard, and the fact that senior teachers are also members of the organization are the suggestions developed based on the results of the research.

Key words: Elementary school, manager, management style

1. GİRİŞ

İnsanlar, varlıklarını devam ettirebilme ve daha iyi koşullarda yaşama adına birçok şeye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların çoğu, bir insanın tek başına karşılayamayacağı türdendir. Bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayan insanlar birbirlerinin yardımına gereksinim duydukça bir araya gelmişlerdir ve ihtiyaçları arttıkça birlikte geçirdikleri süre de artmıştır. İnsanlar belli amaçlarla bir araya gelerek iş birliği içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Amaçlar sürekli hâle gelince de sürekli bir örgütlenmeye gereksinim duyulmuştur (Asar, 2021). İşletmelerin başarısı ne kadar iyi yönetildiklerine bağlıdır. Performansa bağlı olarak bazı örgütler başarılarını sürdürürken, diğerleri rekabet ortamında geride kalmaktadırlar. Başarılı organizasyonlar etkin yönetim stillerinin başarı ile uygulandığı örgütlerdir. Buna bağlı olarak başarısız organizasyonların birçok durumda yanlış yönetilmelerinin bir sonucu olarak amaçlarına ulaşamadıkları görülmektedir (Yılmaz ve Ekinci, 2018).

Eğitim sisteminin alt sistemi ve aynı zamanda temel sistemi olan okulların etkili işlemesi kurumsal bir yapıya sahip olmaları ile mümkün olabilmektedir. Okulların sahip olduğu kurumsal yapıların çağın gereklerine uygun olması, yerine getirmeleri gereken rollerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak sağlar (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020). Profesyonel bir örgüt olan okulların yönetiminden de okul müdürleri sorumludur. Okul müdürlerinin liderlik anlayışlarının, benimsedikleri yönetim biçimlerinin okul iklimi, öğretmen tükenmişliği, iş doyumu, okul örgütüne bağlılık gibi değişkenler üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu bilinmektedir (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018).

Günümüzün hızlı tempolu dünyasında okul yöneticilerinin sorumlulukları ve yetkinlikleri de hızla değişmektedir (Yılmaz ve Ekinci, 2018). Okul personelinin görev ve sorumluluklarını belirlemek, öğretmenler arasında güven ve işbirliğini desteklemek ve öğretimi yönlendirmek müdürlerin temel sorumluluklarıdır. Ayrıca okul amaç, ihtiyaç ve politikalarının iç ve dış paydaşlarla paylaşılması, okulun amaç ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, eylem planlarının uygulanması ve okul bütçelerinin hazırlanması da okul yöneticilerinin sorumluluğundadır (Gedik ve Üstüner, 2019). Okul yöneticilerinin öncelikli sorumluluğu, okulun mevcut amacına uygun olarak devamlılığını

sağlamaktır. Bu bağlamda okul yönetiminin önemi, okul müdürünün okuldaki yetki ve sorumluluklarını da belirlemektedir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020).

Organizasyonları dönüştürmek ve hedeflerine ulaşmak için etkili liderlere ihtiyaç vardır. Toplumun önde gelen kurumlarının başında yer alan okullar, hızlı değişime ayak uydurmak zorundadır (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020). Sadece eğitimde değil; okul yönetiminde yenilikçi ve etkili liderlik davranışları sergileyen, öğrencilerin sosyal ve duygusal yönlerine açık olan, sosyal çeşitliliği kabul eden, teknolojiye duyarlı, işbirliğine yatkın, demokrasiyi içselleştiren, okuldaki zararlı etkilere direnebilen bir kurumdur. Hayatın somut yönlerinden kopmadan değişen dış koşullara açık olunmalıdır (Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer, 2017).

Okul müdürleri, okul başarısı için önemli bir değişken olarak belirlenmiştir. Okullarda liderlik denilince akla müdürler gelir ve müdürler ile liderlik bir arada düşünülür (Akçay ve Sevinç, 2021). Okul müdürleri; öğretmenler, aileler, çevre, sivil toplum örgütleri, öğrenciler gibi birçok paydaşın okul üzerindeki etkileri, amaçları, beklentileri ile yüz yüzedir (Karaçetin ve Akbaş, 2019). Okul müdürlerinin içinde buldukları ortam ve koşulları, ortamın gereksinimlerinin müdürlerden beklentileri onların profesyonel liderlik rollerini bilmelerini ve uygulamalarını gerektirmektedir (Esin ve Erdem, 2022). “İlkokul okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları nelerdir?” sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Her örgüt insanlardan oluşan sosyal bir yapıdır. Bu örgütün düzenli bir işleyişi olabilmesi, insanların birbirleriyle verimli ve uyumlu bir biçimde çalışabilmesi için düzenli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, hedefleri ve ihtiyaçları farklı olan bireylere iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının birbirleriyle uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır (Argon ve Dilekçi, 2014). Birden fazla insanın gerçekleştirmeye çalıştığı her faaliyetin yönetilmesi gerekliliği genel anlamda kabul gören bir husustur. Bunun için bir yönetim sistemi ve bu sistemin başında faaliyetleri kontrol eden bir yöneticinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020). Bu çalışma ile ilkokul okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının

belirlenmesi ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Öğretmenlerin İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

Araştırma Modeli

İlkokul okul yöneticilerinin sergilediğı yönetim tarzlarının belirlenmesi ve bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi amacıyla hazırlanan araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli ile yürütülmüştür. Nicel araştırma yöntemleri sahip oldukları tasarım çerçevesinde, veri kaynağının nasıl tanımlanacağı, verinin hangi yolla ve nasıl elde edileceğı, hangi ölçüm modeli ile ölçölüp sembolize edileceğı, nasıl analiz edileceğı ve hatta yorumlanacağına kadar uzanan bir süreç hâlinde birbirinden ayrılır (Karasar, 2014). Tarama modeli, örnekleme yoluyla evren hakkında kestirimlerde bulunma ve genellemeler yapma amacını gütmektedir. Tarama modeli, var olan durumu araştırıp açıklamayı amaçlamaktadır. Tarama modeli konuyla günümüzdeki ya da geçmişteki tüm verilerin gözden geçirilmesi mantığına dayanmaktadır (Şimşek, 2018).

Örnekleme

Araştırmada uygun örnekleme yöntemiyle belirlenen, ankete cevap veren 264 ilkokul öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 264 ilkokul öğretmenine ilişkin kişisel bilgiler şu şekildedir:

Araştırmada uygun örneklem yöntemiyle belirlenen ve ankete cevap veren 264 ilkokul öğretmenin %58'inin kadın, %42'sinin erkek; %79,5'inin evli, %20,5'inin bekar; %77,3'ünün lisans, %22,7'sinin lisansüstü eğitim düzeyinde mezun; %12,5'inin 21-30, %47,7'sinin 31-40, %35,2'sinin 41-50, %4,5'inin 51 ve üzeri yaş grubunda; %9,1'inin 0-5, %17'sinin 6-10, %21,6'sının 11-15, %28,4'ünün 16-20 ve %23,9'unun 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Asar (2021) tarafından uyarlanan “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Otoriter, Demokratik ve İlgisiz yönetim tarzı şeklinde üç boyut ve 35 maddeden oluşan ölçek; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde belirtilen derecelerden oluşmaktadır. Ölçekte ters puanlanan maddeler bulunmaktadır. Boyutların güvenilirlik katsayılarının sırasıyla otokratik yönetim tarzı .89 (10 madde), demokratik yönetim tarzı .97 (19 madde) ve ilgisiz yönetim tarzı .79 (6 madde) olduğu belirtilmiştir.

Veri Toplama

Araştırmada doğrultusunda demografik bilgilere ve ölçek maddesine ilişkin sorular çevrim içi sisteme yüklenerek toplanmıştır. Veri toplama araçları, araştırmacı tarafından Google Form kullanılarak sisteme yüklenmiş, okul yöneticileri ile iş birliği yapılarak okuldaki öğretmenlere anket linki ulaştırılmış ve anketin nisan ayı içerisinde evde ya da kimsenin olmadığı bir ortamda doldurulması istenmiştir. Belirtilen sürenin tamamlanmasıyla birlikte anket verileri sistemden çekilerek kayıt altına alınmıştır.

Veri Analizi

Araştırma çerçevesinde elde edilen veriler SPSS analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri analizi yapılmıştır. Analiz sonucu çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin tespiti üzerine verilerin analizinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi parametrik testler kullanılması kararlaştırılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgulara ilişkin tablolar ve yorumlar yer almaktadır.

İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının değerlendirilmesine yönelik betimsel analize ait sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İlkokul Yöneticilerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzına İlişkin Analiz

Boyut	n	Min.	Max.	x	Ss	Düzye
İYT	264	1,67	5,00	3,75	,849	Çok Katılıyorum/Yüksek
OYT	264	1,10	5,00	3,61	1,01	Çok Katılıyorum/Yüksek
DYT	264	1,05	5,00	3,52	1,03	Çok Katılıyorum/Yüksek

Tablo 1’deki bilgiler değerlendirildiğinde ilkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin sırasıyla İYT ($x=3,75$; $Ss=,849$), OYT ($x=3,61$; $Ss=1,01$), ve DYT ($x=3,52$; $Ss=1,03$) ortalamalarının “Çok Katılıyorum” aralığında yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının değerlendirilmesinde farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik t-testine ait sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyet Faktörüne Göre Farklılığa İlişkin t-Testi Analizi

Boyut	Grup	n	x	Ss	t	p
OYT	Kadın	153	3,68	1,02	1,285	,20
	Erkek	111	3,52	,987		
DYT	Kadın	153	3,51	1,05	-,155	,87
	Erkek	111	3,53	1,01		
İYT	Kadın	153	3,69	,830	-1,329	,18
	Erkek	111	3,83	,871		

Tablo 2'deki bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri OYT ($t(262)=1,285$; $p=.200>.05$), DYT ($t(262)=-,155$; $p=.877>.05$) ve DYT ($t(262)=-1,329$; $p=.185>.05$) boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

İlkökul öğretmenlerinin medeni durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının değerlendirilmesinde farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik t-testine ait sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Medeni Durum Faktörüne Göre Farklılığa İlişkin t-Testi Analizi

Boyut	Grup	n	x	Ss	t	p
OYT	Evli	210	3,60	1,04	-,443	,65
	Bekâr	54	3,66	,861		
DYT	Evli	210	3,56	1,01	1,221	,22
	Bekâr	54	3,37	1,09		
İYT	Evli	210	3,77	,896	,900	,37
	Bekâr	54	3,67	,633		

Tablo 3'teki bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin medeni durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri OYT ($t(97,575)=-,443$; $p=.659>.05$), DYT ($t(262)=1,221$; $p=.223>.05$) ve İYT ($t(114,07)=-,900$; $p=.370>.05$) boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

İlkökul öğretmenlerinin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının değerlendirilmesinde farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik t-testine ait sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Medeni Durum Faktörüne Göre Farklılığa İlişkin t-Testi Analizi

Boyut	Grup	n	x	Ss	t	p
OYT	Lisans	204	3,60	1,02	-,320	,74
	Lisansüstü	60	3,65	,986		
DYT	Lisans	204	3,55	,998	,726	,46
	Lisansüstü	60	3,44	1,156		
İYT	Lisans	204	3,71	,822	-1,453	,14
	Lisansüstü	60	3,89	,928		

Tablo 4'teki bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri OYT ($t(262)=-.320$; $p=.749>.05$), DYT ($t(262)=.726$; $p=.468>.05$) ve İYT ($t(262)=-1,453$; $p=.147>.05$) boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Yaş Aralığına Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

İlkökul öğretmenlerinin yaş aralığına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının değerlendirilmesinde farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine ait sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yaş Faktörüne Göre Farklılığa İlişkin ANOVA Analizi

Boyut	Grup (yaş)	n	x	Ss	F	p
OYT	21-30	33	3,92	,574	3,206	,02
	31-40	126	3,64	1,02		
	41-50	93	3,57	1,06		
	51 ve üzeri	12	2,90	1,13		
DYT	21-30	33	3,55	1,06	1,916	,12
	31-40	126	3,53	1,07		
	41-50	93	3,59	,987		
	51 ve üzeri	12	2,84	,623		
İYT	21-30	33	4,19	,437	5,507	,001
	31-40	126	3,78	,825		
	41-50	93	3,61	,967		
	51 ve üzeri	12	3,25	,261		

Tablo 5'teki bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin yaş aralığına göre DYT boyutunda istatistiksel olarak farklılık olmadığı ($x^2(3, N=264)=2,033$; $p=.127>.05$)

ancak OYT ($\chi^2(3, N=264)=3,204; p=.024<.05$) ve İYT ($\chi^2(3, N=264)=3,777; p=.001<.05$) boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunun belirlenmesine yönelik Post Hoc testine ait sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Yaş Grupları Arasındaki Farklılığı Belirlemeye İlişkin Post Hoc Analizi

Boyut	Yaş (i)	Yaş (j)	i-j	p
OYT	21-30	51 ve üzeri	1,02	,013*
	21-30	31-40	,415	,001*
	21-30	41-50	,578	,000*
İYT	21-30	51 ve üzeri	,946	,000*
	31-40	51 ve üzeri	,531	,000*
	41-50	51 ve üzeri	,368	,028*

* $p<.05$ düzeyinde anlamlı farklılaşma

Tablo 6'daki bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin yaş aralığına göre OYT boyutunda 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla otoriterlik sergilediğini; İYT boyutunda 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler 31-40, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş ile 1-30, 31-40, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler ise 51 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla ilgisiz yönetim sergilediğini düşünmektedir.

Öğretmenlerin Kıdem Aralığına Göre Farklılaşmaya İlişkin Bulgular

İlkökul öğretmenlerinin kıdem aralığına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının değerlendirilmesinde farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testine ait sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Kıdem Faktörüne Göre Farklılığa İlişkin ANOVA Analizi

Boyut	Grup (yıl)	n	x	Ss	F	p
OYT	0-5	24	3,53	,724	2,721	,030
	6-10	45	3,76	,668		
	11-15	57	3,79	1,09		
	16-20	75	3,71	1,07		
	21 ve üzeri	63	3,27	1,09		
DYT	0-5	24	3,83	,999	2,869	,024
	6-10	45	3,41	1,12		
	11-15	57	3,37	1,10		
	16-20	75	3,78	1,00		
	21 ve üzeri	63	3,31	,881		
İYT	0-5	24	4,20	,760	2,955	,021
	6-10	45	3,82	,718		
	11-15	57	3,75	,726		
	16-20	75	3,74	,908		
	21 ve üzeri	63	3,53	,939		

Tablo 7'deki bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin kıdem aralığına göre OYT ($x^2(4, N=264)=2,717$; $p=.030<.05$), DYT ($x^2(4, N=264)=2,991$; $p=.024<.05$) ve İYT ($x^2(4, N=264)=2,070$; $p=.021<.05$) boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunun belirlenmesine yönelik Post Hoc testine ait sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Kıdem Grupları Arasındaki Farklılığı Belirlemeye İlişkin Post Hoc Analizi

Boyut	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	i-j	p
OYT	6-10	21 ve üzeri	,483	,014*
	11-15	21 ve üzeri	,518	,005*
	16-20	21 ve üzeri	,435	,011*
DYT	0-5	21 ve üzeri	,517	,036*
	16-20	11-15	,407	,024
	16-20	21 ve üzeri	,469	,008*
İYT	0-5	11-15	,453	,027*
	0-5	16-20	,461	,019*
	0-5	21 ve üzeri	,676	,001*

* $p<.05$ düzeyinde anlamlı farklılaşma

Yukarıdaki Post Hoc analiz tablosuna ilişkin bilgiler değerlendirildiğinde ilkökul öğretmenlerinin kıdem aralığına göre OYT boyutunda 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler 21 yıl ve üzeri kıdem aralığındaki öğretmenlere göre

yöneticilerinin daha fazla otoriterlik sergilediğini; DYT boyutunda 0-5 ve 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler 21 yıl ve üzeri kıdem aralığındaki ve 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler ise 11-15 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla demokratik yönetim sergilediğini; İYT boyutunda 0-5 yıl kıdem aralığındaki öğretmenler 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri kıdem aralığındaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla ilgisiz yönetim sergilediğini düşünmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İlkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının belirlenmesi amacıyla toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- İlkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin sırasıyla ilgisiz, otoriter ve demokratik yönetim tarzı ortalamalarının “Çok Katılıyorum” düzeyinde yüksek olduğu, genel olarak yönetim tarzı boyut ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ancak okul yöneticilerinin daha çok ilgisiz ve otoriter yönetim tarzı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.
- İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda ilkokul yöneticilerinin kadın ve erkek öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilemediği ve öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.
- İlkokul öğretmenlerinin medeni durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda ilkokul yöneticilerinin evli ya da bekar öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilemediği ve öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.
- İlkokul öğretmenlerinin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda ilkokul yöneticilerinin hem lisans hem de lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilemediği ve öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

- İlkokul öğretmenlerinin yaş aralığına göre demokratik yönetim boyutunda istatistiksel olarak farklılık olmadığı ancak otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda okul yöneticilerinin yaşa bağlı olarak öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilediği ve öğretmenlerin görüşlerinin farklılık gösterdiği söylenebilir.
- İlkokul öğretmenlerinin kıdem aralığına göre demokratik, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda okul yöneticilerinin meslekteki çalışılan yıllara bağlı olarak öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilediği ve öğretmenlerin görüşlerinin farklılık gösterdiği söylenebilir.

İlkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçları literatürdeki çalışmalarla kıyaslanmış ve sonuçları tartışılmıştır. Literatürdeki ilgili çalışmalar incelendiğinde okul ve diğer kurumlardaki yöneticilerin sergiledikleri yönetim veya liderlik tarzlarıyla ilgili çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır.

İlkokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin sırasıyla ilgisiz, otoriter ve demokratik yönetim tarzı ortalamalarının “Çok Katılıyorum” düzeyinde yüksek olduğu, genel olarak yönetim tarzı boyut ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ancak okul yöneticilerinin daha çok ilgisiz ve otoriter yönetim tarzı sergilediği sonucuna ulaşılmaması literatürdeki ilgili çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Sarıbaş (2001), özel ve devlet okul yöneticilerinin daha çok bürokrat en az disiplinci yönetim sergiledikleri; Cengiz (2010), ilkokul öğretmenleriyle yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin otokratik yönetim tarzı sergiledikleri düşüncesinde oldukları; Örs (2010), kamu kurumlarındaki yöneticilerle ilgili çalışmasında kamudaki yöneticilerin bürokratik yönetim tarzı sergiledikleri; Batmaz (2012), savunma sanayinde yaptığı çalışmada çalışanlara göre yöneticilerin kuralcı, sıkı denetim ve kendilerinden mutlak itaat bekledikleri; Koç (2013); ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en çok bürokrat ve disiplinci, en az eğitmen ve zorba yönetim tarzı sergiledikleri; Argon ve Dilekçi (2014), ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzının katılıyorum düzeyinde olduğu; Şahan ve Şirin (2017), üst düzey spor yöneticilerinin daha

çok paternalist ve demokratik yönetim tarzı sergilediği; Ulukan (2017), spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki yöneticilerin daha çok otoriter yönetim tarzı sergilediği; Nartgün ve Ertürk (2018), ilk, orta ve lise kademelerinde yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin düşük düzeyde otoriter ve ilgisiz yönetim sergilediği; Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018), ilköğretim ve ortaokul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha çok demokratik/işbirlikçi, daha az otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı sergilediği; Alanoğlu (2019), lise kademesi yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yüksek düzeyde demokratik/işbirlikçi, orta düzeyde otoriter ve karşı koyucu, düşük düzeyde ilgisiz yönetim tarzı sergilediği; Gedik ve Üstüner (2019), Malatya ilçelerindeki okullarda yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin nadiren sıklığında otoriter ve hiçbir zaman sıklığında ilgisiz yönetim sergilediği; Yağ (2019), ortaokul ve lise kademesindeki okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sırasıyla en çok işbirlikli, otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzını benimsedikleri; Abdurrezzak ve Üstüner (2020), okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin oldukça yüksek düzeyde işbirlikli, düşük düzeyde otoriter ve oldukça düşük düzeyde ilgisiz yönetim tarzı sergilediği; Akçay (2020) ve Alanoğlu ve Demirtaş (2020) ilk ve ortaöğretim okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin çoğu zaman düzeyinde işbirlikli, bazen düzeyinde otoriter ve nadiren düzeyinde ilgisiz yönetim tarzı sergilediği; Karataş (2020), Niğde merkezdeki ve Akçay ve Sevinç (2021) okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yüksek düzeyde işbirlikli, orta düzeyde otoriter ve düşük düzeyde ilgisiz yönetim tarzı sergilediği; Asar (2021), okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin çok katılıyorum oranında otoriter ve ilgisiz, orta düzeyde katılıyorum oranında ise demokratik yönetim tarzı sergilediği sonucuna ulaştığı görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı, ilkokul yöneticilerinin kadın ve erkek öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilemediği ve öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılması literatürdeki ilgili çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örs (2010), Argon ve Dilekçi (2014), Nartgün ve Ertürk (2018), Gedik ve Üstüner (2019), Akçay (2020), Karataş (2020), Akçay

ve Sevinç (2021) ve Asar (2021)'in yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken Koç (2013), Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018), Yağ (2019) ve Abdurrezzak ve Üstüner (2020)'in yaptıkları çalışmalarda ise farklılaştığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

İlkokul öğretmenlerinin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı, ilkokul yöneticilerinin hem lisans hem de lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilemediği ve öğretmenlerin görüşlerinin benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılması literatürdeki ilgili çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örs (2010), Gedik ve Üstüner (2019), Karataş (2020), Yağ (2019) ve Akçay ve Sevinç (2021)'in yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken Argon ve Dilekçi (2014), Akçay (2020) ve Asar (2021)'in yaptıkları çalışmalarda ise farklılaştığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

İlkokul öğretmenlerinin yaş aralığına göre demokratik yönetim boyutunda istatistiksel olarak farklılık olmadığı ancak otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olduğu, okul yöneticilerinin yaşa bağlı olarak öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilediği ve öğretmenlerin görüşlerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılması literatürdeki ilgili çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örs (2010) ve Karataş (2020)'in yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının yaşa göre farklılaştığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken Nartgün ve Ertürk (2018), Akçay ve Sevinç (2021) ve Asar (2021)'in yaptıkları çalışmalarda ise farklılaşmadığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

İlkokul öğretmenlerinin kıdem aralığına göre demokratik, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı boyutlarında istatistiksel olarak farklılık olduğu, okul yöneticilerinin meslekteki çalışılan yıllara bağlı olarak öğretmenlere yönelik farklı yönetim davranışı sergilediği ve öğretmenlerin görüşlerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılması literatürdeki ilgili çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer ve farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Asar (2021)'in yaptığı çalışmada yöneticilerin sergiledikleri yönetim

tarzlarının kıdeme göre farklılaştığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla benzerlik gösterirken Nartgün ve Ertürk (2018), Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018), Yağ (2019), Karataş (2020), Abdurrezzak ve Üstüner (2020) ve Akçay ve Sevinç (2021)'in yaptıkları çalışmalarda ise farklılaşmadığı sonucuna ulaşılması araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin öğretmenlere karşı çoğunlukla kayıtsız ve otoriter bir yönetim tarzı sergilediklerini, demokratik yönetim tarzının da düşük oranda olmadığı görüldüğünden uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulmuştur;

- Yönetici yeterlikleri ile ilgili çağdaş ve modern yöneticilik eğitimi verilmesi,
- Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması esnasında sergileyecekleri yönetim tarzlarının da değerlendirme kriterleri arasında yer alması,
- Okul yöneticilerine yönelik göreve başlamadan önce hizmet öncesi eğitim verilmesi,
- Bu konuda dünyadaki gelişme ve çalışmaların takip edilerek yönetici yetiştirme standartlarının oluşturulması,
- Yaşa bağlı olarak genç yaştaki ve kıdemdeki öğretmenlerin de örgüt üyesi olduğu gözden kaçırılmaması,
- Farklı ölçek kullanılarak bu çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması,
- Nitel yöntem kullanılarak öğretmen görüşlerinin daha gerçekçi olarak toplanarak yeni çalışma yapılması,
- Örneklemin genişletilerek farklı değişenlerin de göz önünde bulundurulması.

KAYNAKÇA

Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.

Akçay, P. (2020). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarının değerler çerçevesinde incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.

Akçay, P. ve Sevinç, H. H. (2021). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ve öğretmenlerin özerkliği üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1173-1201.

- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 161-181.
- Asar, R. (2021). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim tarzlarının öğretmenleri yıldırma (mobbing) düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Esin, G. B. ve Erdem, A. R. (2022). Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürünün yönetim tarzları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(32), 73-106.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(37), 53-68.
- Karaçetin, M. ve Akbaş, L. (2019). Yönetimin yeni yüzü: Z kuşağı yönetim tarzı algısı üzerine bir araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239-255.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Kitap.
- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Koç, D. T. (2013). *Ortaöğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimleriyle ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T. ve Özer, N. (2017). Müdürlerin okul liderliği davranışları: Öğretimsel destek, ilişki ve açıklık düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 781-808.
- Nartgün, Ş. S. ve Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. A. İşcan (Dü.) içinde, *Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar* (s. 21-245). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Örs, N. (2010). *Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208.
- Sarıbaşı, N. (2001). *Okul yöneticilerinin yaratıcılıkları ve yönetim tarzları ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahan, S. ve Şirin, E. F. (2017). Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 21-37.
- Şimşek, A. (2018). Araştırma modelleri. A. Şimşek (Dü.) içinde, *Sosyal bilimlerde araştırmayöntemleri* (s. 80-107). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yağ, T. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile hesap verebilirlik yönelimleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yılmaz, F. ve Ekinci, E. (2018). İşletmelerde yönetim tarzları üzerine bir araştırma. *International Management and Social Science Symposium 17-19 Kasım 2018*. İstanbul: UYSAD.