



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Gelis** 25.03.2022  
**Published /Yayınlanma** 31.05.2022  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Eylül, E., Açar, K., Kaştı, H., Umac, İ., Çiftçi, F. & Yargın, M. (2022). Okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(83), 1126-1133.

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3106>

**Engin EYLÜL**  
<https://orcid.org/0000-0002-2364-6010>  
Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara/TÜRKİYE

**Kartal AÇAR**  
<https://orcid.org/0000-0002-6578-8068>  
MEB, İstanbul/TÜRKİYE

**Hüseyin KAŞTI**  
<https://orcid.org/0000-0002-0104-2398>  
MEB, İstanbul/TÜRKİYE

**İsa UMAC**  
<https://orcid.org/0000-0001-9417-1828>  
MEB, İstanbul/TÜRKİYE

**Faysal ÇİFTÇİ**  
<https://orcid.org/0000-0002-4462-4953>  
MEB, İstanbul/TÜRKİYE

**Murat YARĞIN**  
<https://orcid.org/0000-0001-8758-8238>  
MEB, İstanbul/TÜRKİYE

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİĞİ YÖNETİM TARZLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

### INVESTIGATION OF THE MANAGEMENT STYLES DISPLAYED BY SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO VARIOUS VARIABLES

Issue/Sayı: 83

Volume/Cilt: 9

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

#### ÖZET

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Asar (2021) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı şeklinde 3 ayrı yönetim tarzını belirlemektedir. Genel tarama yöntemlerinden olan betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında milli eğitime bağlı devlet ve özel okullarda çalışan 347 öğretmenden oluşmaktadır. Bağımsız İkili karşılaştırmalar için parametrik testlerden İndependet Sample t testi, ikiden fazla olan grupların karşılaştırması için ise One Way Anova testi kullanılmıştır. İkiiden fazla olan grupların karşılaştırmasında farkların kaynağını belirlemek için ise Tukey HSD testi kullanılmıştır. Yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları; otoriter yönetim tarzı ( $\bar{x}=3,37$ ), ilgisiz yönetim tarzı ( $\bar{x}=3,72$ ), demokratik yönetim tarzı ( $\bar{x}=3,34$ ) şeklindedir. Çalışmada cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı fark bulunmazken okul kademesi, mesleki kıdem ve okul türleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarına ilişkin algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticileri, Öğretmen, Yönetim.

#### ABSTRACT

This study, aimed to examine the management styles exhibited by school administrators according to teachers' perceptions. . “The Scale of Management Styles Displayed by School Administrators” developed by Asar (2021) was used. The scale determines 3 different management styles: Authoritarian management style, Democratic management style, and Irrelevant management style. The descriptive survey method, which is one of the general survey methods, was used. The study group consists of 347 teachers working in public and private schools affiliated with national education in the 2021-2022 academic year. The Independent Sample t-test, which is one of the parametric tests, was used for independent pairwise comparisons, and the One Way Anova test was used for THE comparison of groups with more than two. Tukey HSD test was used to determine the source of the differences in the comparison of groups with more than two. Management styles exhibited by managers; authoritarian management style ( $\bar{x}=3.37$ ), irrelevant management style ( $\bar{x}=3.72$ ), and democratic management style ( $\bar{x}=3.34$ ). While there was no significant difference in terms of gender, age, and educational status in the study, significant differences were found in terms of school level, professional seniority, and school types. It can be said that teachers' perceptions of school administrators' management styles are high.

**Keywords:** School administrators, Teacher, Management.

## 1. GİRİŞ

İnsanlık var olduğundan beri birlikte hareket etmek ihtiyacı içerisinde olmuşlardır. İnsanların bir araya gelerek vahşi hayvanlardan korunmak için hendek kazmaları veya hayatlarının devamını idame etmek için yiyecek üretmeleri toplu bir çaba gerektirmiştir. Toplu çaba olduğunda ise “yönlendirme” gereksiniminin meydana geldiği belirtmiştir (Fişek, 2015). Aynı amaç uğruna kolektif hareket edebilmek için farklı bireylerden oluşan bu topluluğun bir de yönetilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yönetim, bir toplulukta ya da kurumda daha önceden ortaya konulmuş hedefleri gerçekleştirecek işleri yapmak için birleştirilen bireyleri, örgütleyip eşgüdümleyerek, onları harekete geçirme sürecidir (Başaran, 2004). Yönetimin eğitime uygulanması ile eğitim yönetimi de bir bilim dalı şeklinde ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Eğitim yönetimi, bütüncül bir şekilde eğitim sistemini incelemektedir (Özdemir, 2013). Eğitim sistemi oluşturan en etkili ve en alt sistem ise okullardır. Okullar, eğitim yönetiminin hayata geçirildiği alanlardır (Bursalıoğlu, 1999). Başaran ve Çınkır (2013) okulu, planlı bir şekilde öğrencileri eğitim ile ilgili hedeflere kavuşturmak için öğrencilere gerekli kazanımların kazandırıldığı örgüt olarak tanımlamaktadırlar. Yönetilme ihtiyacı hayatın her alanında olduğu gibi günümüz eğitim kurumları olan okullarda da en önemli ihtiyaçlardan biri hatta bir zorunluluk olduğu söylenebilir. Robbins ve Judge'ye (2013) göre yönetici, kurumun amaçlarına ulaşmasını, kurumda bulunan çalışanlarla birlikte kurumda yapılması gereken işlerin yapılmasını sağlayan kişidir. Eğitimin en temel taşı olan okullarda da okul yöneticileri bu yönetimi üstlenmektedirler.

Okul yöneticileri okulları yönetirken okulda bulunan okulda bulunan tüm paydaşlarla yöneticilik görevini yerine getirirler. Okul yöneticileri okullarını yönetirken farklı yönetim tarzları benimserler. Başaran'a (2004) göre yöneticilik davranışının tarzını belirleyen en önemli faktör yöneticinin yetkiyi kullanım biçimidir. Yöneticilerin sergilediği yönetim tarzını belirleyen etkenler, yöneticilerin kişilikleri, kurum çalışanlarının özellikleri, kurumun amaçları, ortaya çıkan işin gereklilikleri ve nitelikleri, zaman ve yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımları şeklinde sıralanabilir (Üstüner, 2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının incelendiği çalışmamızda, okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarından otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzları ele alınmıştır.

### 1.1. Otoriter Yönetim Tarzı

Otoriter yönetim tarzı yöneticiler kararlarını tek başına aldığı karar alma sürecinde çalışanların görüşlerini anlamadığı veya dikkate değer bulmadığı yönetim tarzıdır (Ulukan, 2017). Yöneticiler çalışanlardan ziyade kendilerinin her şeyi daha iyi bildiğini varsaymaktadırlar. Dolayısıyla isteklerinin tam olarak, eksiksiz yerine getirilmelerini beklemektedirler (Castro, 2016). Bektaş (2014), bu yönetim tarzında yapılacak işlerin ve görevlerin kişilerden daha önemli olduğunu söyler. İletişim genellikle tek yönlü ve yöneticinin çalışanlara emirler vererek işleri yürüttüğü bir yönetim tarzıdır (Başaran, 2004; Başaran ve Çınkır, 2013). Otoriter yönetim tarzının tercih edildiği kurumlarda yöneticiler emirleri yerine getirilmediği takdirde sık sık ceza başvurumaktadırlar. Bu yönetim tarzında çalışanlar üzerindeki iş yükü çok fazla olduğundan ortaya çıkan iş de kaliteden yoksun olmaktadır. Yöneticiler daha çok emredici bir dil kullandıkları için çalışanlara kaşı kaba ve sert olabilmektedirler (Ulukan, 2017; Üstüner, 2016). Yöneticiler genellikle oluşturdukları korku ortamıyla çalışanları ceza ile korkutmakta bazen de ceza vermeyerek çalışanların kendilerine karşı borçlu hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar (Argon ve Dilekçi, 2014). Teyfur'e (2011) göre yöneticiler çalışanları devamlı kontrol altında tutmaya çalışarak çalışanların verimlerini arttırmaya çalışacaklarına inanmaktadırlar. Yine aynı şekilde Asar (2018), bu baskı ortamının kuruma olan bağlılığı azalttığını çalışanların kendileri kuruma bağlı hissetmemelerini sağladığını ve kurumdan ayrılmaya istekli olduğunu söylemektedir.

### 1.2. İlgisiz Yönetim Tarzı

İlgisiz yöneticiler, çalışanlara herhangi bir şekilde müdahale etmeyen, yetkilerini kurumdaki diğer çalışanlara bırakan kendisine en az ihtiyaç duyulan yöneticilerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013).İlgisiz yönetim tarzında yöneticiler yetkilerini kullanmaması ya da kullanamaması yöneticileri ilgisiz olmaya itmektedir. Bu yönetim tarzında çalışanlar kararlarını kendileri verebilmektedir ve çok gerekmedikçe yöneticiye danışmamayı tercih etmektedirler (Başaran ve Çınkır, 2013). Başaran (2004), ilgisiz yöneticileri varlığı ile yokluğu belli olmayan yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Çünkü yöneticiler ortaya çıkan çatışmaları çözmek için çaba sarf etmeyip görmezden geldiğinden dolayı çoğu zaman çatışmalar kendiliğinden son bulmaktadır. Bu yönetim tarzında yöneticiler zorunda olmadıkları sürece çalışanlarla iletişim kurmamaya çalışmaktadırlar. Bu yönetim tarzının sergilendiği kurumlarda

iş doyumunda yetersiz olduğu ve kuruma yabancılaştıkları söylenebilir. Çünkü yöneticiler ilgisiz olduğundan dolayı ceza ve ödül sistemi de etkin kullanılmamaktadır. Dolayısıyla çalışanları motive eden herhangi bir sistem de işlememektedir (Başaran ve Çınkır, 2013; Robbins ve Judge, 2013; Bektaş, 2014). Bu kurumlarda belirlenen hedeflerin yerine gelmesi de çok zordur. Bundan dolayıda yöneticinin başarısız olduğu söylenebilir.

### 1.3. Demokratik Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim tarzında, yönetici ve yönetilenlerin yönetim sürecine birlikte katıldığı kararları birlikte aldığı yönetim tarzıdır (Asar, 2021; Fişek, 2015). Bu yönetim tarzının benimsendiği kurumlarda çalışanlar yönetim sürecine katkı sağladığından dolayı iş yerine olan bağlılıkları daha fazla olur ve daha istekle çalışacakları söylenebilir. Başaran (2004) çalışanların yönetime katkı sağlamaları, yönetimde söz sahibi olmalarının onların verimini arttırdığını söylemektedir. Demokratik yönetim tarzında belirli bir sistem vardır ve tüm çalışanlar ile yöneticiler bu sistemin parçası olarak hareket ederler. Dolayısıyla yöneticiler çalışanları takdir etmekte bu da çalışanların motivasyonuna pozitif yönde bir etki sağlamaktadır (Marshall, 2012). Bu yönetim tarzında kişilere imtiyaz tanınmadığı için tüm çalışanlar eşit olarak görülür (Ulukan, 2017). Çelik (2012), demokratik yönetim tarzında çalışanlar arasında statü ve ayrıcalık davranışlarına izin verilmediğini, sorumlulukların bir noktada toplanmasından ziyade bölünerek paylaşıldığını ve bu yönetim tarzının belirlendiği kurumlarda çalışanların çalışmaya gönüllü olduğundan bahsetmiştir. Demokratik yönetim tarzındaki tüm çalışanlara karşı eşit yaklaşım kurumdaki iletişimin de iki yönlü olmasına olanak sağlar. Bu çalışanların yöneticilere rahat bir şekilde istedikleri şekilde ulaşmalarına olanak sağlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarını çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Bu araştırma da yöntem olarak betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmalar, günümüzde ya da geçmişte olan durumların olduğu şekilde belirtmeye çalışan araştırma yöntemidir. Araştırma konu olan olay nesne ve ya birey olduğu şekliyle kendi şartlarında ortaya konulmaya çalışılır (Karasar, 2006).

### 2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında milli eğitime bağlı devlet ve özel okullarda çalışan 347 öğretmeni kapsamaktadır. Çalışmada örneklem olarak “tesadüfi örneklem yöntemi” kullanılmıştır. Bu yöntemde her bir öğretmen eşit seçilme olanağına sahiptir (Balci, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü, mesleki kıdem, okul kademesi, öğrenim durumuna ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Betimsel İstatistikler

Öğretmen Grubu	Değişken	N	%
Cinsiyet	Erkek	130	37,5
	Kadın	217	62,5
Yaş	20-29 Yaş	143	41,2
	30-34 Yaş	112	32,3
	35 ve Üzeri Yaş	92	26,5
Okul Türü	Devlet Okulu	245	70,6
	Özel Okul	102	29,4
Mesleki Kıdem	1- 5 Yıl	166	47,8
	6-10 Yıl	108	31,1
	11-15 Yıl	37	10,7
	16 ve üzeri yıl	36	10,4
Okul Kademesi	İlkokul	109	31,4
	Ortaokul	142	40,9
	Lise	96	27,7
Öğrenim Durumu	Lisans	312	89,9
	Lisansüstü	35	10,1

### 2.2. Veri Toplanma Araçları

Öğretmenlerin algılamalarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarını belirlemek için Asar (2021) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı şeklinde 3 ayrı yönetim tarzını belirlemektedir. 5’li likert tipinde olan bu ölçek maddeleri “Hiç Katılmıyorum (1), Az Katılıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Çok

Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)” şeklindedir. Ölçeğin değerlendirmesi ise şu şekildedir: 1-1,79 puan arası hiç katılmıyorum, 1,80-2,59 puan arası az katılıyorum, 2,60-3,39 puan arası orta düzeyde katılıyorum, 3,40- 4,19 puan arası çok katılıyorum, 4,20-5,00 puan arası ise tamamen katılıyorum şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alpha değerleri; otoriter yönetim tarzı için 0,89, demokratik yönetim tarzı için 0,97, ilgisiz yönetim tarzı için ise 0,79 olarak hesaplanmıştır. Mevcut çalışma için ise otoriter yönetim tarzı için 0,87, demokratik yönetim tarzı için 0,96, ilgisiz yönetim tarzı için ise 0,71 olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerini analizi yapmak için SPSS paket programı tercih edilmiştir. Veriler arasında eksik ve anlamsız olan 9 anket çalışmada dikkate alınmamış ve çıkarılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını saptamak için ise çarpıklık ve basıklık değerleri göz önüne alınmıştır. Araştırmamızın Çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2’de belirtilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğu için parametrik testler kullanılmıştır (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013). Bağımsız ikili karşılaştırmalar için parametrik testlerden İndependet Sample t testi, ikiden fazla olan grupların karşılaştırması için ise One Way Anova testi kullanılmıştır. İki den fazla olan grupların karşılaştırmasında farkların kaynağını belirlemek için ise Tukey HSD testi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

## 3. BULGULAR

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Yönetim Tarzları	N	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Otoriter Yönetim Tarzı	347	3,37	,8454	,131	,261
İlgisiz Yönetim Tarzı	347	3,72	,7203	,131	,261
Demokratik Yönetim Tarzı	347	3,34	,9596	,131	,261

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları; otoriter yönetim tarzı ( $\bar{x}$  =3,37), ilgisiz yönetim tarzı ( $\bar{x}$ =3,72), demokratik yönetim tarzı ( $\bar{x}$ =3,34) şeklinde yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzları	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Otoriter Yönetim Tarzı	Erkek	130	3,41	,831	,645	,519
	Kadın	217	3,35	,855		
İlgisiz Yönetim Tarzı	Erkek	130	3,72	,692	,049	,961
	Kadın	217	3,72	,737		
Demokratik Yönetim Tarzı	Erkek	130	3,48	,927	2,07	,039*
	Kadın	217	3,26	,971		

Tablo 3 incelendiğinde cinsiyete göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarının; otoriter yönetim tarzı (t=,645 p=,519), ilgisiz yönetim tarzı (t=,519 p=,961) erkek ve kadın öğretmenlerde anlamlı düzeyde bir fark bulunmazken, demokratik yönetim tarzı (t=2,07 p=,039) olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek öğretmenler yöneticileri daha demokratik olarak görmektedirler.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Yaşa Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzları	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	F	p
Otoriter Yönetim Tarzı	20-29 Yaş	143	3,34	,891	,894	,410
	30-34 Yaş	112	3,33	,783		
	35 ve Üzeri Yaş	92	3,48	,845		
İlgisiz Yönetim Tarzı	20-29 Yaş	143	3,73	,765	1,955	,143
	30-34 Yaş	112	3,62	,699		
	35 ve Üzeri Yaş	92	3,82	,662		
Demokratik Yönetim Tarzı	20-29 Yaş	143	3,27	1,048	,966	,382
	30-34 Yaş	112	3,34	,830		
	35 ve Üzeri Yaş	92	3,45	,961		

Tablo 4’te öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları incelendiğinde; otoriter yönetim tarzı (F=,894 p=,410), ilgisiz yönetim tarzı (F=1,955 p=,143), demokratik yönetim tarzı (F=,966 p=,382) öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Okul Türüne Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzları	Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Otoriter Yönetim Tarzı	Devlet Okulu	245	3,53	,855	5,539	,000*
	Özel Okul	102	3,00	,692		
İlgisiz Yönetim Tarzı	Devlet Okulu	245	3,77	,695	2,142	,033*
	Özel Okul	102	3,59	,765		
Demokratik Yönetim Tarzı	Devlet Okulu	245	3,45	,955	3,226	,001*
	Özel Okul	102	3,09	,925		

Tablo 5 incelendiğinde okul türüne göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarının; otoriter yönetim tarzı ( $t=5,539$   $p=,000$ ), ilgisiz yönetim tarzı ( $t=2,142$   $p=,033$ ), demokratik yönetim tarzı ( $t=3,226$   $p=,001$ ) devlet okulu öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Mesleki Kıdeme Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	F	p	Tukey HSD
Otoriter Yönetim Tarzı	0-5 yıl	166	3,43	,802	3,489	,032*	6 ile 10 yıl - 11 ve üstü
	6-10 yıl	108	3,20	,886			
	11 ve üzeri yıl	73	3,51	,850			
İlgisiz Yönetim Tarzı	0-5 yıl	166	3,74	,058	,804	,448	-
	6-10 yıl	108	3,65	,069			
	11 ve üzeri yıl	73	3,78	,075			
Demokratik Yönetim Tarzı	0-5 yıl	166	3,36	,076	2,613	,075	-
	6-10 yıl	108	3,19	,084			
	11 ve üzeri yıl	73	3,51	,116			

Tablo 6'da öğretmenlerin mesleki kıdeme göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları incelendiğinde; otoriter yönetim tarzında ( $F=3,489$   $p=,032$ ) anlamlı fark bulunurken ilgisiz yönetim tarzı ( $F=,804$   $p=,448$ ), demokratik yönetim tarzında ( $F=2,613$   $p=,075$ ) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Otoriter yönetim tarzında bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında meydana geldiğini bulmak için yapılan Tukey HSD testine göre 6-10 yıl ile 11 ve üzeri yıl mesleki kıdeme göre farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Okul Kademesine Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzları	Okul Kademesi	N	$\bar{x}$	SS	F	p	Tukey HSD
Otoriter Yönetim Tarzı	İlkokul	109	3,45	,883	10,416	,000*	Lise-Ortaokul ve ilkokul
	Ortaokul	142	3,53	,844			
	Lise	96	3,05	,712			
İlgisiz Yönetim Tarzı	İlkokul	109	3,72	,674	4,666	,010*	Lise-Ortaokul
	Ortaokul	142	3,84	,720			
	Lise	96	3,55	,743			
Demokratik Yönetim Tarzı	İlkokul	109	3,40	1,044	4,750	,009*	Lise-Ortaokul
	Ortaokul	142	3,47	,865			
	Lise	96	3,09	,954			

Tablo 7'de öğretmenlerin okul kademelerine göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları incelendiğinde; otoriter yönetim tarzında ( $F=10,416$   $p=,000$ ), ilgisiz yönetim tarzı ( $F=4,666$   $p=,010$ ), demokratik yönetim tarzında ( $F=4,750$   $p=,009$ ) anlamlı bir fark bulunmuştur. Yönetim tarzlarındaki farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu bulmak için yapılan Tukey HSD testine bakıldığında ise otoriter yönetim tarzında lise-ortaokul ve ilkokul kademelerinde, ilgisiz yönetim tarzı lise-ortaokul, demokratik yönetim tarzında ise lise-ortaokul kademeleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Sergilediği Yönetim Tarzlarının Öğrenim Durumlarına Göre İncelenmesi

Yönetim Tarzları	Öğrenim Durumu	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Otoriter Yönetim Tarzı	Lisans	312	3,38	,854	,146	,884
	Lisansüstü	35	3,36	,768		
İlgisiz Yönetim Tarzı	Lisans	312	3,72	,736	,380	,706
	Lisansüstü	35	3,69	,558		
Demokratik Yönetim Tarzı	Lisans	312	3,35	,965	,372	,710
	Lisansüstü	35	3,28	,913		

Tablo 8'de öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları incelendiğinde; otoriter yönetim tarzı ( $t=,146$   $p=,884$ ), ilgisiz yönetim tarzı ( $t=,380$   $p=,706$ ) ve



demokratik yönetim tarzı ( $t=,372$   $p=,710$ ) öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarını belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı fark bulunmazken okul kademesi, mesleki kıdem ve okul türleri bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları; otoriter yönetim tarzı boyutunda “Orta Düzeyde Katılıyorum”, ilgisiz yönetim tarzı boyutunda “Çok Katılıyorum”, demokratik yönetim tarzında “Çok Katılıyorum” şeklinde bulunmuştur. Literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, Asar (2021) tarafından yapılan çalışmada otoriter ve ilgisiz yönetim tarzları “Çok Katılıyorum” düzeyindeyken demokratik yönetim tarzı ise “Orta Düzeyde Katılıyorum” şeklinde bulunmuştur. Ve bu çalışma mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Alanoğlu'nun (2019) ve Yağ'ın (2019) yapmış oldukları çalışmalarda ise ilgisiz yönetim tarzı düşük bulunmuşken, işbirlikçi yönetim tarzı yüksek bulunmuştur. Castro'nun (2016) yaptığı araştırmada ise demokratik yönetim tarzı yüksek bulunmuştur. Bu çalışmalar ise mevcut araştırma ile ters düşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarının cinsiyete göre incelendiğinde ise otoriter yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzında anlamlı bir fark bulunamazken demokratik yönetim tarzı anlamlı bir fark bulunmuştur. Erkek öğretmenler yöneticilerin daha fazla demokratik yönetim tarzı sergilediklerini düşünmektedirler. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde ise Örs (2010) ile Argon ve Dilekçi'nin (2014) yılında yaptığı çalışmalarda cinsiyet değişkeni bakımından yönetim tarzları arasında bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Yağ (2019) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı düzeyde bir farka rastlanmaktadır. Asar'ın (2021) yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarında, demokratik ve otoriter yönetim tarzları görüşlerinde anlamlı fark bulunmazken ilgisiz yönetim tarzında kadın öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarının yaşa göre incelendiğinde ise otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzın ve demokratik yönetim tarzında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Örs (2010) ve Asar'ın (2021) yaptığı çalışmalar da mevcut çalışmayı destekler niteliktedir. Her iki çalışmada da mevcut çalışmaya benzer şekilde yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları incelendiğinde otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzında devlet okullarında çalışan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kıranlı'nın (2010) yapmış olduğu çalışmada devlet lisesi müdürleri yönetimde danışmacı ve otoriter yönetim tarzını belirlerken özel okul müdürleri ise daha çok danışmacı yönetim tarzını belirlemektedir.

Araştırmada öğretmenlere göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarının mesleki kıdeme göre bakıldığında ilgisiz yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzında anlamlı bir fark bulunmazken otoriter yönetim tarzında 11 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarını daha otoriter olarak algılamışlardır. Literatürde Yağ (2019), Başaran (2017), Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018), yapmış oldukları çalışmalarda mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı farklar bulunamamışlardır. Yavuz (2019) ise yaptığı çalışmada mesleki kıdem arttıkça yönetim tarzlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar elde etmiştir. Asar (2021), çalışmasında 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algılarının 16 yıl ve üzeri öğretmen algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul kademesi yönünden yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları incelendiğinde ise otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzın ve demokratik yönetim tarzında lise öğretmenlerin algılarının daha düşük olduğu şeklinde anlamlı fark bulunmuştur. Karadaş ve Özer (2021) yılında yapmış oldukları çalışmada lise yöneticilerini daha otoriter yönetim tarzı sergiledikleri ilkökul yöneticilerinin ise daha işbirlikçi yönetim tarzı sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarının öğrenim durumlarına göre incelendiğinde ise otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzın ve demokratik yönetim tarzında anlamlı fark bulunamamıştır. Başaran (2017), yaptığı çalışmada lisansüstü mezunlarının algılarının daha otoriter ve ilgisiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yavuz (2019), lisans mezunları öğretmenlerin yöneticileri daha ilgisiz bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Fırat (2013) ile Sustam (2018) ise mezuniyet durumları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

## KAYNAKÇA

- 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.
- 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. (2018). Çalışanın işe tutulması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 33-43.
- Asar, R. (2021). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sisteminde okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği*. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Doğu Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Castro, R. G. (2016). Management styles and organizational productivity skills: An analysis. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 4(3), 66-75.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Fırat, H. (2013). *Adana il merkezindeki ilkokullarda görevli okul yöneticilerinin yönetim biçimleri*. Yüksek lisans tezi, Çag Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Ankara: Kilit Yayınları.
- Karadaş, H. & Özer, N. (2021). Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları İle Müdür Öğretmenlerinin İlişkilerinde Güven. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17 (34), 1095-1123.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi* (16. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıranlı, S. (2010). Lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 229-250.
- 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.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev., Ed., G. Arastaman), Ankara: Nobel Yayınları.
- Marshall, O. I. (2012). *Employee attitude to management style case: International equitable association Nigeria Limited*. Degree programme in Business Administration, Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Özdemir, S. (2013). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 1-8). Ankara: Pegem Akademi.

- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (Çev., A. Öğüt). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev., İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 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.
- Sustam, Y. (2018). *Yöneticinin yönetim tarzıyla, çalışanlarının kuruma bağlılık arasındaki ilişkisinin araştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6). Boston, MA: Pearson.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin 162 değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi*. Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Yağ, T. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile hesap verebilirlik yönelimleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yavuz, P. (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonelliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.