



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM FELSEFELERİ İLE
OKULLARIN ŞEFFAFLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

TUNA AYRAL

Denizli, 2020

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM FELSEFELERİ İLE
OKULLARIN ŞEFFAFLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Tuna AYRAL

Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:.....

Üye:.....

Üye:.....

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Akademik Unvan, Adı
SOYADI Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi;
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu;
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu;
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi;
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı;
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Tuna AYRAL

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve araştırmam boyunca bana her zaman destek olan ve bilgisini benden esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e en içten duygularıyla sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin ders aşamasında ve dışsal destek noktasında bilgi ve tecrübeleriyle bizim gelişmemizi sağlayan, desteklerini bizden esirmeyen saygı değer Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN'e, Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU'ya, ve Dr. Öğr. Üyesi Eren Can AYBEK'e çok teşekkür ederim. Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana destek olan ve emeği geçen isimlerini sayamadığımın "Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim dalı" öğretmenlerine ve Lisans eğitimimde bana destek olan, emeği geçen "Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü" öğretmenlerine ve eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan bütün öğretmenlerime çok teşekkür ederim.

Araştırmama katılan görüş ve önerileriyle bana destek olan değerli jüri üyeleri, yönetici ve öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Bana hayat boyu her zaman destek olan bana karşı sevgilerini hiç esirgemeyen değerli ailemden babam Ceyhun AYRAL'a, annem Fatma AYRAL'a, abim Fırat AYRAL'a ve eşi Merve AYRAL'a, 10 yılı aşkın arkadaşlığımızın ardından hayatta birlikte yürümeye karar verdiğimiz bu yolda birlikte adımlarını atmaya başladığımız Şeyma ÖZEL'e ve ailemin tüm fertlerine sonsuz kez teşekkür ederim.

Araştırmada bana gönüllü olarak vakit ayırıp yardım eden, edindiği bilgileri benimle paylaşan ve bana yardımcı olan değerli arkadaşım Gamze FIŞKINLI'ya, bana hem ablalık hem arkadaşlık yapan Sevda SEVEN ŞARKAYA'ya ve ismini sayamadığım değerli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Tuna AYRAL

ÖZET

Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri İle Okulların Şeffaflık Düzeyleri Arasındaki İlişki

AYRAL, Tuna

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Haziran 2020, 86 Sayfa

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ile okul şeffaflığı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma örneklemini Uşak ili Merkezinde ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 403 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin hangi yönetim felsefesine sahip olduklarını belirlemek için Tanrıoğen (2018) tarafından geliştirilen “Yönetim Felsefesi Ölçeği” ve okul müdürlerinin şeffaflık düzeylerini belirlemek için Bozbayındır (2016) tarafından geliştirilen “Okul Şeffaflık Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler kullanılmıştır. Alt problemlerin çözümlenmesinde bağımsız örneklemler için “t” testi, tek faktörlü varyans analizi One-Way Anova, “Yönetim Felsefesi” ile “Okul Şeffaflığı” arasındaki korelasyonu belirlemek için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ve yönetim felsefesinin okul şeffaflığını yordama gücünü belirlemek için ise çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, okul yöneticilerinin Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın oldukları görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesinde öğretmenlerin cinsiyeti, daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumu, meslekteki hizmet yılı, yaş ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık bulunamazken, yönetim felsefesinden Y kuramında öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Okul yöneticilerinin şeffaf oldukları ve en yüksek şeffaflığın “uygulamada şeffaflık” alt boyutunda olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyeti, daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumu, meslekteki hizmet yılı, yaş ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık bulunamazken, okul şeffaflığı ve alt boyutlarında öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye göre anlamlı

bir farklılık görülmüştür. Yönetim felsefelerinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı; Y kuramının ise okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin Douglas McGregor'un Y kuramına ilişkin özellikleri benimsediklerinde ve bu yöndeki davranışları arttığında okul şeffaflık düzeylerinin de artabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim felsefesi, şeffaflık, okul şeffaflığı, öğretmen algıları

ABSTRACT

The Relationship Between School Principals' Management Philosophies and School Transparency Levels

AYRAL, Tuna

Master's Dissertation, Department of Educational Sciences,
Educational Management, Administration, Planning and Economics
Thesis Advisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
June 2020, 86 Pages

This research aims to determine the relationship between school administrators' management philosophies and school transparency according to teachers' perceptions. Relational screening model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The sample of the research consists of 403 teachers selected by the simple random sampling method, working in primary, secondary and high school levels in the city center of Uşak. Within the scope of the research, "Management Philosophy Scale" developed by Tanrıöğen (2018) and "School Transparency Scale" developed by Bozbayındır (2016) were used to determine which management philosophy teachers' have. Parametric tests were used because the data showed normal distribution. "T" test for single samples, one-factor analysis of variance in solving sub-problems One-Way Anova, Pearson Multivariate Correlation Coefficient to determine the correlation between "Management Philosophy" and "School Transparency" to determine the power of school transparency to predict school transparency. Regression analysis was used. Looking at the results of the research, it was seen that school administrators were closer to the Y theory than the management philosophies developed by Douglas McGregor. According to the opinions of the teachers, while there is no significant difference in the management philosophy of the school administrators according to the gender of the teachers, the status of receiving in-service training on education management, the years of service in the profession, the age and the type of school they work in, there is a significant difference from the management philosophy according to the faculty where teachers graduate from Y theory. It was observed. It has been observed that school administrators are transparent and the highest "transparency in practice" sub-dimension. While there was no significant difference between the transparency levels of school administrators and the gender of the teachers, the level of in-service training in education management, the years of service in the profession, the age and the type of school they work in, there was a significant

difference in school transparency and sub-dimensions according to the faculty where the teachers graduated. One of the management philosophies, X theory is not a significant predictor of school transparency of school administrators; Y theory was seen to be a significant predictor of school transparency. It can be said that school transparency levels may increase when school principals adopt the characteristics of Douglas McGregor's Y theory and their behavior in this direction increases.

Keywords: Management philosophy, transparency, school transparency, teacher perceptions

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Felsefe	5
2.2. Yönetim.....	6
2.2.1. Yönetim Kuramları	6
2.2.1.1. Bilimsel yönetim (Frederick Taylor).....	6
2.2.1.2. Yönetim süreçleri (Henri Fayol)	7
2.2.1.3. Bürokratik Örgüt (Max Weber).....	9
2.2. Yönetim Felsefesi	10
2.3. Şeffaflık	12
2.4. İlgili Araştırmalar	15
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	22
3.1. Araştırmanın Modeli.....	22
3.2. Evren ve Örneklem	22

3.3. Verilerin Toplanma Araç ve Teknikleri.....	23
3.4. Verilerin Analizi	25
3.4.1. Normallik Analizi	26
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	28
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	28
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	29
4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları	29
4.2.2. Öğretmenlerin Daha Önceden Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları ..	30
4.2.3. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları	31
4.2.4. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları.....	32
4.2.5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları	33
4.2.6. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine İlişkin Algıları.....	34
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	35
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	36
4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları	36
4.4.2. Öğretmenlerin Daha Önceden Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları.....	37
4.4.3. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılına Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları	38
4.4.4. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları..	39
4.4.5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları	41
4.4.6. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları	42
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	43
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	44
4.6.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Okul Şeffaflığı Üzerindeki Yordaması	45
4.6.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Uygulama Şeffaflığı Boyutu Üzerindeki Yordaması	46

4.6.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Değerlendirme Şeffaflığı Boyutu Üzerindeki Yordaması.....	47
4.6.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Bilgi Şeffaflığı Boyutu Üzerindeki Yordaması.....	48
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	50
5.1. Tartışma ve Sonuç	50
5.2. Öneriler	59
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	59
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	60
KAYNAKÇA.....	61
EKLER.....	65
EK-A: ANKET FORMU	65
EK-B: ÖLÇEK UYGULAMA İZİNLERİ.....	69
EK-C: ARAŞTIRMA İZİNİ.....	70
ÖZGEÇMİŞ	71

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Örneklemdeki Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	23
Tablo 3.2. “Okul Şeffaflık Ölçeği” ve “Yönetim Felsefesi Ölçeği” Verilerinin Puan Aralığı ve Anketlerin Derecelendirme ve Düzeyi	24
Tablo 3.3. Yönetim Felsefesi Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	24
Tablo 3.4. Okul Şeffaflık Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi	25
Tablo 3.5. Yönetim Felsefesi ile Okul Şeffaflığı ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Testi Verileri	27
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Düzeyi “Paired Samples t-Testi” Sonuçları.	28
Tablo 4.2. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları.....	29
Tablo 4.3. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları.....	30
Tablo 4.4. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları.....	31
Tablo 4.5. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları	32
Tablo 4.6. Öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeyinin mezun oldukları fakülte değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları	33
Tablo 4.7. Öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeyinin çalıştıkları okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları.....	34
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Şeffaflığı ve Alt Boyutları Düzeyi.....	35
Tablo 4.9. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları.....	36
Tablo 4.10. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları	37

Tablo 4.11. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları.....	38
Tablo 4.12. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları.....	40
Tablo 4.13. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin mezun oldukları fakülteye göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları.....	41
Tablo 4.14. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları.....	42
Tablo 4.15. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve okulların şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan “Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi” Sonuçları	43
Tablo 4.16. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin okul şeffaflık düzeyi üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi	45
Tablo 4.17. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin uygulamada şeffaflık boyutu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi	46
Tablo 4.18. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin değerlendirme şeffaflığı boyutu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi	47
Tablo 4.19. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin bilgi şeffaflığı boyutu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi	48

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2.1.</i> Teori X ve Teori Y	12
<i>Şekil 2.2.</i> Okul yönetiminde şeffaflık algısını etkileyen unsurlar	14

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmiş topluluklardır. Okullar da öğrencilerde istedik davranışları meydana getirebilmek için bir araya gelmiş örgütlerdir. Eğitim kurumları ve sistemlerinin yönetimi, felsefe ile ilişkilidir (Erkılıç ve Himmetoğlu, 2015).

Felsefe bütün varlıklar üzerine tanıma, bilme, öğrenme, anlama, anlamlandırma, düşünme ve açıklama eylemidir (Topdemir, 2009). Felsefe, insanı yanıltabilecek durumları bertaraf etmemizi ve onlardan uzaklaşmamızı bize felsefe sağlar. Yanılığara kapılmamayı, onlar ile baş edebilmeyi ve gerçeği keşfetmeyi felsefe sayesinde başarabiliriz. Felsefesi belli olmayan örgütler nereye gideceği belli olmayan arabalar gibi yolda sadece ilerler ama nereye gittiği belli değildir. Yönetim felsefesi ise kişi, küme veya örgütün düşünce ve davranışlarına yol gösteren inançlar ve ilkeler bütünüdür. Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri okullar arasındaki farklılıkları da beraberinde getirir. Bu farklılıklar okullar arasındaki eşitliği etkilemekle birlikte öğrencilerin ve öğretmenlerin okula karşı olan güvenlerini de sarsmaktadır.

Şeffaflık, ilk olarak 1980 yıllarında finansal açıdan şeffaflık olarak ortaya çıkmış ve günümüze önemli bir kavram olarak yerleşmiştir (Michener ve Bersch, 2013). Eğitim örgütleri açısından şeffaflık eğitim yöneticilerinin yönetim işini gizli saklı olarak kapılar ardında değil herkese açık bir politikayla yürütebilmesidir (Karaevli ve Levent, 2014). Başka bir şekilde şeffaflık, okuldaki yöneticilerin yönetim işini odalarının dışına taşıyarak eğitim iş görenleriyle (öğretmen, veli, eğitim uzmanları) birlikte yürüttüğü yönetim biçimidir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Eğitim kurumlarında öğretmenleride ilgilendirebilecek bilgiler okul yöneticileri tarafından şeffaflık çerçevesinde paylaşılmadı durumlarda kurum içinde güvensizlik oluşmaktadır. Bu öğretmenlerin güdülenmelerini ve iş doyumlarını düşürdüğü gibi onların saygı ihtiyaçlarını, uzmanlıklarıyla ilgili gelişimlerini de negatif yönde etkileyebilmektedir.

Yönetimde şeffaflığın kurum içinde benimsenebilmesi, çalışanların haklarının korunması açısından önemli bir gerekliliktir. Bir örgütte şeffaflık olduğu durumlarda güven ortamı ve etkili iletişim kendiliğinden oluşabilmektedir (Karaevli ve Levent, 2014). Güven ortamı ile birlikte kişilerin örgüte olan bağlılıkları artar, daha fazla istekli ve mutlu bir şekilde çalışırlar.

Şeffaflığın eğitim örgütlerinde hemen hemen hiç çalışılmaması, okullarda da bu güven ortamının oluşması, etkili ve nitelikli okulların sayısının daha fazla olmasında bu çalışmanın fayda sağlayabileceği düşüncesi ile bu çalışmaya karar verilmiştir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri okulların şeffaflık düzeylerini değiştirebileceği ve okulların amaçlarına ulaşmasında, öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmelerinde şeffaflığın önemli bir yere sahip olduğu fikri ortaya çıkmaktadır. Bu fikir doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik algıları belirlenerek X kuramına sahip yöneticilerin mi yoksa Y kuramına sahip yöneticilerin mi daha şeffaf olduğu probleminin çözümüne ilişkiye bakılarak katkılar sağlanabilecektir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile okulların şeffaflık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

1.1.2. Alt Problemler

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine daha yakındır?

2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim felsefelerine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, daha önce eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumlarına, meslekteki hizmet yılına, yaşlarına, mezun oldukları fakülteye ve çalıştıkları okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin algılarına göre okulların şeffaflık düzeyleri nedir?

4. Öğretmenlerin şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, daha önce eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumlarına, meslekteki hizmet yılına, yaşlarına, mezun oldukları fakülteye ve çalıştıkları okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim felsefeleri okulların şeffaflık düzeylerini yordamakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin hangi yönetim felsefesini (X ve Y kuramı) benimsediklerini ve bu yönetim felsefesi ile şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılarak okulların geliştirilmesinde yardımcı olacak bir çalışma amaçlanmaktadır. Okulların geliştirilmesi sağlanarak nitelikli okul sayılarının artması, eğitim kurumları arasındaki farkların azalması ve öğrencilere eğitimde fırsat eşitliği sağlanabilir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma öncelikle okul yöneticisinin hangi yönetim felsefesine sahip olduğunu gösterecektir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri belirlenecektir. Bu araştırma okul yöneticisinin yönetim felsefesi ile şeffaflık düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Bu tür ilişkilerin ortaya konması okul yönetiminde takip edilebilecek yollar hakkında bize bilgiler sunacak, okulda eğitim-öğretim ortamının iyileştirilebilmesi buna bağlı olarak başarının ve nitelikli okulların artırılması bakımından katkılar sağlayacaktır.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçüm araçlarına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- Ölçme araçları araştırmanın amacına hizmet edecek niteliklerdedir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim felsefesi ve okul şeffaflığı ile ilgili bilgileri yeterli düzeydedir.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Uşak İli Merkez de bulunan resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlı olacaktır.
- Araştırmada veri toplama aracı olarak “Okul Şeffaflık Ölçeği” ve “Yönetim Felsefesi Ölçeği” ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Felsefe: Eleştirel düşünerek görünenin arkasındakini arama, sorgulama, anlamlandırma ve yollar bulma çabasıdır.

Yönetim: Ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanları bir araya getirerek onları birleştirmek, onların güçlerini birleştirmelerini sağlayarak yeterli güce ve disipline ulaşabilmeleri için gerekli desteği sağlamak yönetimin işlevidir.

Yönetim Felsefesi: Karar verme, iletişim, süreci planlama gibi bir çok işlevi aynı anda yürüterek yönetimin gerekliliklerini inceleyen, süreci en olumlu bir şekilde yürütebilmeyi sağlayan disiplinlerin bir arada kullanılmasıdır.

Şeffaflık: Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin kurumla ilgili kararlarda bireylerin süreç hakkında bilgi sahibi olmaları, sürece dahil olmalarını destekleyerek konu hakkında fikir ve önerilerini söylemeleri, düşüncelerinin dikkate alınması, amacı gerçekleştirme sürecinde açık bir sistemin oluşturulabilmesidir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde “Yönetim Felsefesi” ve “Okul Şeffaflığı” kavramlarını, bu kavramlar ile ilişkili olan kavramlar ve konuyla ilgili yapılmış çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1. Felsefe

Felsefe belirli bir yolda olmak demektir. Felsefede sorulan sorular her zaman ulaşılabilecek yanıtlarından daha önemlidir. Çünkü her yanıt yeni bir soruya bizi geri döndürür (Jaspers ve Eyuboğlu, 1997).

Topdemir (2009) ; Felsefeyi tanımlama ile sınırlandırılabilir bir faaliyet olarak değil, tam tersine kesintisiz bir tanıma ve tanımlayabilme arayışı olduğunu söylemiştir. İnsanlar devamlı doğal olan, olmayan her türlü varlık üzerine düşünme, tanıma, öğrenme, anlama, anlamlandırma ve açıklama eylemi, enerjisi içindedirler.

Felsefe insanın çeşitli ve farklı düşünceleri tanımaya faydasının olmasının yanı sıra felsefe yapmanın en önemli özelliği insanın kendisini öğrenmesidir (Arslan, 2017).

Felsefe; Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde asıl olan gerçekliğin tümünü özdek ve yaşam ile ilgili türlü benzerlikleri neden ve ilkeler bakımından inceleme amacı taşıyan düşünce faaliyeti olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 1974).

Ergün (2015) ; İnsan dünyanın işleyişi sırasında farkına varamadığı, aydınlatamadığı ve engelleyemediği durumlarda duyduğu şaşkınlık ve hayret onu düşünmeye, anlamlandırmaya ve araştırmaya yönlendirmiştir. Felsefe, gerçekleri her açıdan bütün bir şekilde tüm yönleri ile aramaktır. Diğer bilimler ise gerçeklerin sadece belirli kısımlarını ve yönlerini aramaktadırlar. Bilimlerin amacı ise insan hayatını kolaylaştırabilmektir. Felsefe olayların sadece görünen taraflarını ve olması gerektiği yönünü değil, gerçeklerin tümünü en son şekliyle ve aslı olan temellerini araştırır.

Felsefenin eğitimle iç içe olması akla ve bilime dayanarak yürütülmesi oldukça önemlidir. Eğitimde felsefenin etkin olmasıyla çocukların zihinsel ve duygusal faaliyetlerin geliştirilmesinin yanı sıra onlara beceriler kazandırma, çeşitli alanlara ilişkin kabiliyetlerini geliştirme, ahlaki değerler kazandırılmasında yardımcı olunabilmektedir. Çocukların o yönde neden geliştirilmesi gerektiği, iyi ve doğru bir insan olmalarını topluma ve geleceğe faydalı insanlar yetiştirmeyi sağlamak için felsefe katkıları sağlayabilmektedir.

2.2. Yönetim

Yeni icatlarla birlikte işletmelerde araştırma ödenekleri arttırılmış ve bu da bütçe sorunlarıyla birlikte pazarlardaki büyüme, birlikte üretimde artış ve bunun sonucunda istihdam gibi birbirinden çok farklı bir takım sorunları beraberinde getirmiş ve bu sorunları ilgili taraflarla halledecek yetenekli, akılcı idarecilere gerek duyulmuştur (Ener, 1983). Sistemi meydana getiren parçalar arasında gerekli iletişimi sağlayarak insanlar arasındaki disiplini sağlamaya varsa aralarındaki problemlere çözümler üretmeye yönetim denir. Yönetim örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için kullandıkları yollardır. Bu yolculukta yönetime en büyük desteklerden birini felsefe sağlamaktadır. Felsefe yönetim sürecinde oluşabilecek sorunlarda yönetime birçok faydalı olabilecek yaklaşımı öne sürerek süreci olumlu bir şekilde yönetmeye yardımcı olmaktadır.

Yönetici ise yönetim işini gerçekleştiren kişilere denir. İnsanlar yaşamları boyunca hem yönetmiş, hem de yönetilmişlerdir (Bursalıoğlu, 2014). Yönetimde büyük etkiye sahip olan yöneticiler fabrikalarda, kamu kurum ve kuruluşları gibi birçok alanda bulunmaktadır. Ülkemizde yönetimi eğitim açısından düşündüğümüzde ise yönetim işi bir çok kademelere bölünmektedir. Merkezi bir yönetim anlayışına sahip olan ülkemiz de okullarda öğretmenler ve okul arasındaki görevler başta olmak üzere okulun yönetim işinden sorumlu olan kişiler müdürlerdir. Okul yöneticileri (müdürler) inisiyatif kullanabilme ve yaratıcı gelişmeleri sağlayacak düşünceleri destekleme yetkileri ile donatılması gerekmektedir (Küçükali, 2011).

2.2.1. Yönetim Kuramları

Yönetim kuramlarını daha net bir şekilde ifade edebilmek için yönetimin kuramsal temellerini oluşturan bilimsel yönetim, yönetim süreçleri ve bürokratik örgüt kuramı aşağıda ele alınmıştır.

2.2.1.1. Bilimsel yönetim (Frederick Taylor). Taylor yaşadığı sağlık sorunları nedeni ile Harvard Üniversitesinde Hukuk okuma fikrini bir kenara bırakmış bir fabrikada eleman olarak çalışmaya başlamıştır. İşinde gayet başarılı olarak baş mühendisliğe yükselmiş akşamları ise mühendislik programı okuyarak Makine Mühendisliği diplomasını almıştır. İdareci görevine kadar yükselen Taylor bilimsel yönetimde üzerinde durduğu konu çalışanların verimliliğini nasıl arttırabilirim, onları nasıl motive ederim gibi düşünceler olmuş ve çalışanlara odaklanmıştır. Taylor çalışanların zamanının çoğunun iş dışında başka şeylere odaklanarak iş vakitlerindeki zamanını boşa geçirdiğini

düşünmektedir. Bilimsel yönetimin kurucularından olan Frederick Taylor çalışanlar üzerinde işi nasıl daha etkin hale getirebileceğine düşünerek çalışanlar üzerinde pirim ve ikramiye gibi çalışmaları yaparak çalışanları işlerine motive etme yönünde çalışmalar yürütmüştür. Çalışmalarında normal üretimin üzerinde performans gösteren çalışanlarını daha fazla ödüllendirdi. Toylar çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri gerektiğini düşünmüş, sistem üzerinde deney ve çalışmalar yapmıştır. Diğer yönetim türlerine göre bilimsel yönetimde çalışanların yaptığı bütün hareketler en küçük parçalarına kadar kurallar çerçevesinde denetlenebilir. Etkili bir yönetim için hiçbir kararının çalışanlara değil önceden belirlenen bir takım kurallardan meydana geldiğini savunmaktadır.

- Çalışanların bilimsel olarak seçilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve denetlenmesi
- Bir işin bölümlere ayrılması
- Bir işten belirli kişilerin sorumlu olması
- Emir ve sorumluluğun yöneticide olması gibi yönetici ve çalışanla ilgili süreçleri ayrı ayrı ele almış bunlar üzerinde bilimsel olarak düzenlemeler yapmıştır.

2.2.1.2. Yönetim süreçleri (Henri Fayol). Fayol 1916 yılında yazdığı “Administration Industrielle et Générale” adlı eserinde örgüte bir bütün olarak bakmış ve yönetimi belirli süreçlerle ele almış geleceğe dair planlar yapmıştır. Çalışmasında “İyi yönetim” üzerinde duran Fayol ortaya çıkan sonuçlar üzerinde durmaktadır. Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve kontrol etme olarak beş bölüme ayırmıştır.

- Planlama: Geçmişin bilgilerinden gelecekle ilgili yaşanabilir durumlara ait tahminde bulunup planlama yapmaktır.
- Örgütleme: Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yönetimin tüm işleri çalışanlara paylaşması, çalışanlarının sürekliliğine önem vermesi ve çalışmaları takip etmesidir.
- Emir verme: Kurumların yaptıkları planlamalar doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek için harekete geçmesidir.
- Koordinasyon: Çalışanları belirli bir uyum için ortak paydada hareket ettirebilmektir.
- Kontrol etme: Yapılan çalışmaların belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğini izleyerek hata payını azaltmayı ve yapılacak işlerde tekrar oluşabilecek yükleri ortadan kaldırmayı sağlamaktır.

Fayol yönetim sürecinde ise kendisinin önem verdiği 14 temel ilkeden bahsetmiştir. Irmak'ın (2010) yapmış olduğu çalışmada bu ilkeleri şöyle açıklamaktadır;

1. İş bölümü: Çalışanlar yeteneklerine göre bölümlere ayrılmalıdır ve o bölümde uzmanlaşma sağlanarak aynı emekle daha fazla ve daha iyi mal üretebilmektir. İş üzerinde yapılan her değişiklik çalışanın ona uyumu için zaman kaybına neden olmakta buda verimin düşmesine sebebiyet verebilmektedir.
2. Emir birliği: Ne koşulda olursa olsun bir ast sadece bir yöneticiden emir almalı ve ona açıklama yapmalıdır. İki yöneticiden emir alındığı durumlarda çatışma çıkabilir buda örgütün yavaşlamasına hatta dağılmasına yol açabilir.
3. Disiplin: İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli süre zarfında yerine getirilip çalışanların bu düzene itaat edip kurallara saygılı bir şekilde uyum sağlamasıdır.
4. Otoritenin merkezileşmesi: Çalışanlarda en yüksek şekilde farda sağlayacak bir yönetim şekli seçilmelidir. Asgari ölçüde merkezilik sağlanmalıdır.
5. Yetki ve sorumluluk: Yetki yöneticinin tecrübelerinden yararlanarak “emir verme ve itaat ettirme gücü” olarak değerlendirilmektedir.
6. Amaç birliği: Birlikten kuvvet doğar düşüncesi çerçevesinde hareket etmektir. Örgütün herkes tarafından bilinen tek bir amacı olması gerekmektedir. Bütün çalışanlar bu amacı gerçekleştirme yolunda birlikte hareket etmelidir.
7. Ücret: Çalışanların maaşı adil olmalı hem işyerinin hem de işçinin kabul edeceği sınırlarda olmalı ödül sistemi çalışanları daha iyi çalışmalarını için teşvik etmeli fazla ve çok çalışmanın karşılığı verilmelidir.
8. Örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlara üstünlüğü: Örgütün genel amaç ve çıkarlarının her zaman kişisel amaç ve çıkarlarda üstün tutulması gereklidir.
9. Düzen: “Her eşyaya bir yer ve her şey kendi yerinde” olmalı mantığını maddeler için söyleyen Fayol “Herkes için bir yer ve herkes kendi doğru yerinde” insanlar için söylenebilir.
10. Adalet: Daha önce verilmiş kararlar işleme konulmalı, her şeyin düşünülmesi mümkün olamayacağı için çalışanların güven içinde çalışabilmesi için adil kararların alınması bu ilkeyi anlatmaktadır.
11. Personelin sürekliliği: Gerekli niteliklere sahip olduğu düşünülen çalışanın yaptığı işte iyi olması ve yeni alınacak çalışanın işi aynı şekilde yapabilmesi için zamana ihtiyacı olmasından çalışanın sürekliliğine verilen önemdir. Sürekli eleman

değişimleri yaşanan kurumlarda yapılması gereken iş gerektiği gibi yapılamayacaktır.

12. Hiyerarşi: En üst kademedan en alta kadar haberleşme ve diğer ilişkinin bu hiyerarşiyi takip etmesi gerekir. Ancak bazı durumlarda büyük işletmelerde iki çalışanın üstlerini bilgilendirmek şartıyla direkt bir araya gelebilmeleri mümkün olabilir.
13. Girişim ve teşebbüs: Personelin çalışmaya isteği girişimcilikle artırılabilir. Düşünmek ve düşünüleni faaliyete geçirme girişimcilikte başarılı olmanın önemli adımlarından birisidir.
14. Birlik ruhu: Ast çalışanların tüm çalışanlar ile birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için takımın birlikte çalışmalarının ödüllendirilmesi birlik ruhunun çalışanlara kazandırılması gerekmektedir. Personel bölünmemeli hız ve uyum için birlik sağlanmalıdır.

Henri Fayol belirlediği bu 14 ilkenin bulunduğu zaman içinde yeterli olacağını düşündüğünü belirtmiştir. Gelişen ve değişen dünyamız için günümüz şartları ön plana alındığında bu ilkelere eklemeler yapılabileceği gibi gerekli görüldüğü durumlarda günümüz şartlarına göre değişimler yapılabilmesi de gerekmektedir. Henri Fayol ortaya attığı bu 14 ilke ile yönetim sisteminde yöneticilerin bu ilkelere destek almalarını amaçlamıştır. Çünkü Fayol'a göre ilkelere olmadan yapılan bir çalışmada hatalar peş peşe gelip sistemde büyük sorunlar meydana gelebilmektedir.

2.2.1.3. Bürokratik Örgüt (Max Weber). Bürokrasi kavramı ilk defa 1745 yılında Fransız bir iktisatçı olan Vincent de Gournay tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Bürokrasi sözcük anlamı olarak "Yönetim işlerinin toplumun üstünde yer alan ayrıcalıklı kişiler tarafından yürütülmesi" şeklinde tanımlanmaktadır. Max Weber'e göre bürokrasi işlerin zorlaştırılmasının, geciktirilmesinin tam tersine ideal bir organizasyon yapısı olarak tanımlanmıştır. Bürokrasi yönetim biçimi olarak bazılarının göre olması gereken yönetim şekli iken bazılarının göre faaliyetlerin yavaş yürütülmesi, aşırı kurallar, verimsiz çalışma, fazla kırtasiyecilik masrafi ve sorumluluktan kaçma olarak nitelendirilmektedir (Akçakaya, 2016).

Max Weber'e Göre Bürokrasinin Özellikleri

- Kuralların ön planda olduğu yönetim anlayışı gerekliliği içindedir.

- Otorite ve görev hiyerarşisinin üst düzeyde etkili olduğu bir sistemdir.
- Kurallara uygun yapılan işlerin yazılı belgeler halinde saklanması gerekir.
- Yöneticinin rasyonel olması
- Bürokrasi çağdaş yönetim esaslı bir uzmanlık eğitimidir.

Weber, bürokratik örgütün özelliklerini ayrıntılı biçimde incelemiş; paradigma, akılcılık ve etkinlik üzerine odaklanmıştır. Artan iş gücü ve çalışanların sayısının artmasıyla birlikte bürokrasi kavramını geliştirmiştir. Weber, işini maksimum verim ile yapan mükemmel bir örgüt kurmaya çalışmıştır (Shigaibaeva, 2010). İdeal bürokrasi adını verdiği modelinde iş bölümü ve uzlaşma, çalışanların duygularından daha çok aklın ön planda olduğu rasyonel davranış, kuralların açık olması ve otorite hiyerarşisinin olduğu ideal bürokrasi kavramını kazandırmıştır. Weber'in ideal-tip bürokratik modelinde örgütsel işleyişin yerine getirilmesini kurala bağlamıştır. Bürokraside kişisellik, keyfilik yoktur önemli olan kurallardır ve bu kurallar açık ve anlaşılır şekilde olmalı, kurallara uygun yapılan işler yazılı belgeler şeklinde saklanmalıdır. Bu durumda bürokrasinin yazılı bir iletişim sistemi olduğunu gösterir.

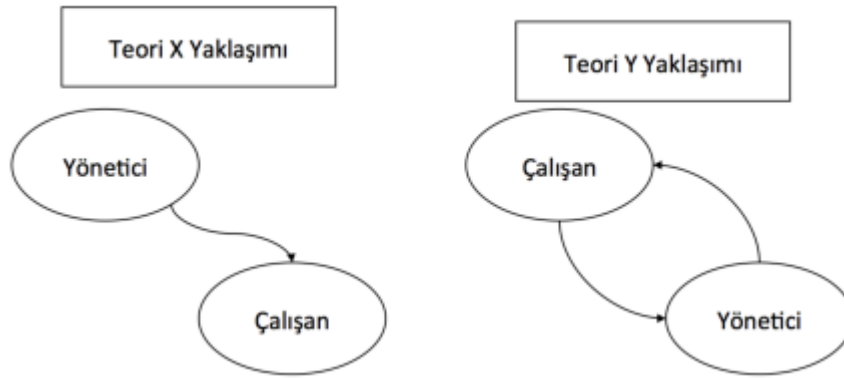
Klasik organizasyon yapısına sahip Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber'in üç yaklaşımında ortak özellikleri incelendiğinde, insan ikinci plana alınmış olup diğer etkenler dikkate alınmıştır (Saraman, 2017).

2.2. Yönetim Felsefesi

Küçükali'ye (2011) göre insan uygulamalarını bireye ve topluma yönelik olarak gerçekleştirmektedir. İnsanlar uygulamalarından önce düşüncelerinde belirli bir alt yapıya sahiptir. Bundan dolayı idare ile yönetim felsefesi yakından bağlıdır. Özellikle yöneticilerin insanlardan olduğu bu modellerde dünyayı betimledikleri faaliyetlerini, insanlarla olan bağlarını kişilere göre belirledikleri teorileri idarenin felsefe ile yoğun bir şekilde bağının olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca yönetimin kapsamlı bir etkinlik olduğu, amaçların kurumlar için geçerli olabilecek karma amacın belirlenmesiyle ilgili bir kavram olmasıyla birlikte felsefi olduğu söylenebilir. Eğer belirli amaçlar doğrultusunda birleşen örgütlerde faaliyetler, hareketlilik varsa felsefeye gerek vardır. Yöneticiliğin bu durumları üzerinde araştırma, tanımlama ve düşünme felsefe olmadan yapılamaz.

Yönetim felsefesi yönetilecek kişiler için en erdemli ve en iyi yöneticiye ulaşma çabası içinde değerlerimize ilerleyebilmektir (Akdeniz, 2008). Eğitim yönetiminde felsefe değerlerimizi belirler. Değerlerde uygulamalarımızın uzun ya da kısa sürmesinde etkilidir. Akbaba-Altun'a (2003) göre değerlerinden uzaklaştırılmış ve değerleri ile ilişkili olmayan bir eğitim olamayacağından, ne doğru ne yanlış ve ne öğretme sürecinde öncelikli ve önemli olduğunu vurgulamada eğitimcilere rehberlik etmesi gereken yönetim felsefelerinin olması gereklidir. Yönetim sürecinin her faaliyetinde değerlere göre hareket etmek önemli olmakla beraber, özellikle karar verme sürecinde değerler yöneticilere yol göstermeleri açısından önemlidir. Bununla birlikte alınan kararların başkalarını ilgilendirdiği düşünüldüğünde, yöneticilerin aldıkları kararları belirli amaçlara uygun olarak almaları ve bu kararların sonuçlarının farkında olmaları gereklidir. Karardan etkileneceklerin konu hakkında fikir sahibini olmalarını sağlamalı ve kararlar alınırken kişilerin konu hakkında söz sahibi olmaları sağlanmalıdır. Örgüt içinde oluşabilecek sorunlarda öğretmenlerde sürece dahil edilip sorunlara karşı birlikte çözümler üretilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma kapsamında yönetim felsefesi olarak Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramları ele alınmıştır. İlk olarak geliştirilen teori "X Teorisi", "Klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde geliştirilmiş olup daha çok bu dönemdeki yönetim anlayışının personele karşı bakış açısını özetlerken, "Y Teorisi" ise "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı"nın gelişmeye başladığı dönemde ortaya çıkmıştır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016). X Kuramı insana kötümser bakışı, Y Kuramı ise iyimser bakışı temsil etmektedir. X kuramında insan arka plana alınarak çalışanlar üzerinde baskı, yapılan görevi ödüllendirmeme gibi davranışlar söz konusu iken Y kuramında ise insana çok fazla önem verilerek çalışanları kontrol etmekten çok kendi kendilerini kontrol edebileceklerini, çalışmayı severek zorunlu olmadan yapabileceklerini düşüncesine sahiptirler (Saraman, 2017). X ve Y kuramının yönetici ve çalışan arasındaki iletişim yönlerini gösteren ilişki Şekil 2.1'de verilmiştir.



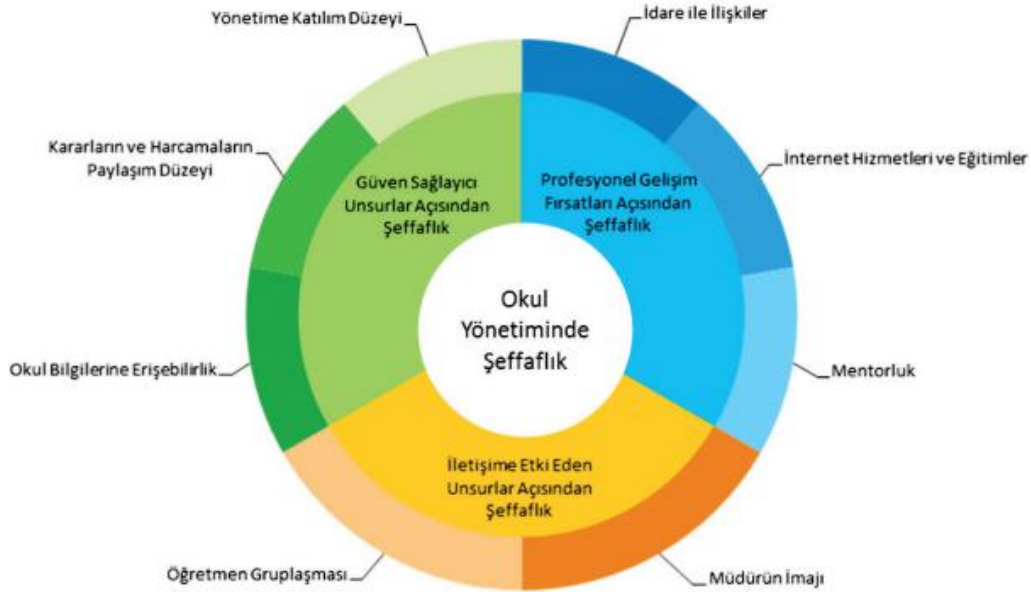
Şekil 2.1. Teori X ve Teori Y (Kaynak: Şeker, 2014).

X kuramına sahip yöneticiler sonuç odaklı yol izleyerek ortaya çıkan ürüne bakarlar. Çalışanlarının yani eğitim örgütleri için öğretmenlerin söz sahibi olmalarına izin vermezler. Öğretmenlerin moral ve motivasyon düzeyleri ile ilgilenmezler. Yöneticiler öğretmenleri için iş yapmayı sevmeyen, öğretmenleri zorlamadığında işlerin yolunda gitmeyeceğini düşünen bir düşünceye sahiptirler. Bu düşünce ile örgüte hizmet edenleri umursamaz bir tavırla çalışanlarından sürekli istekte bulunmaktan kaçınmazlar. Bu durumda öğretmenlerde işlerini sevmeden, sorumluluk almaktan korkarak örgüte faydalı olmaktan çok verilen görevi yerine getirecek şekilde işlerini yürütmeyi tercih ederler. Bu durum eğitim örgütlerinde okulun hedeflerini ulaşmasını engelleyerek okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişim kopukluklarını da beraberinde getirir. Y kuramına sahip yöneticiler de ise bu durumun tam tersi görülmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin fikirlerine önem vermektedir. Y kuramını benimsemiş okul yöneticileri gelişmeye açık olurlar ve astlarına geniş yetkiler ve okulla ilgili kararlara katılma fırsatı verirler (Ener, 1983). Okulla ilgili görev ve sorumlulukların öğretmenlere de devredildiği bir ortam oluşturur. Yaratıcılıkları seven ve destekleyen bir tavır sergilemektedir. Böyle durumlarda öğretmenlerde sorumluluk alarak çalışma istekleri artar. Bu şekilde okullar hedeflerine ulaşabilme yolunda daha emin ve hızlı adımlar atabilirler.

2.3. Şeffaflık

Şeffaflık kavramının hesap verilebilirlik (account), açıklık gibi kavramlar ile ortak yönleri bulunmaktadır. Eğitimde de son yıllarda önemli yere sahip olan şeffaflık kavramı Gündüz ve Göker'e (2017) göre gelişmiş kurumsal yönetimin çağdaş yönetim kuramı ve uygulamasındaki öneminden dolayı eğitim kurumlarında da anahtar bir kavram haline gelmiştir. Okulların denetiminin ön planda olduğu ve şeffaflığın başarılı bir şekilde

uygulandığı ülkelerde öncelikli olarak hedef öğrenciler için eğitim çıktılarının geliştirilmesidir. Eğitim kurumlarının geliştirilmesinden, görev ve sorumlulukların sadece öğretmenlere yüklenmesi zihniyeti yerine birçok etkenin sorumlu tutulması zihniyetinin benimsenmesinin önemini vurgulamak gereklidir. Çünkü eğitim faaliyetini yalnızca bir etkene indirgeyerek sadece o etkenle açıklamak mümkün değildir. Dolayısıyla eğitim sürecinde bulunan bütün etkenler bu süreçten sorumlu bir şekilde herkesin bu süreçte şeffaf ve hesap vermek durumunda olduğunu bilmelidir. Hoy ve Miskel (2010) eğitim örgütlerinde şeffaflığın sağlanabilmesini şu temel ilkeler ile bağdaştırmıştır; eğitim örgütleri, yüksek kaliteli eğitim standartlarıyla eş değer görülmelidir, eğitim kurumlarının nitelikli eğitimler verebilmeleri için kapasitelerini arttırmaları destek olunmalıdır, öğrencilerin başarılarını arttırabilmek için eğitim örgütlerinin nitelik ve niceliklerinin artırılması gerekmektedir. Yönetim ya da toplanan kurullar tarafından gerçekleştirilen her giderin, alınan kararların açıklamalarıyla ve gerekçeleriyle birlikte gelir kaynaklarının ayrıntılı olarak zamanında, düzenli bir şekilde okul içindeki öğretmenlere ve görevli kişilere ve gerekiyorsa okul çevresinin bilgisine sunulması gerekir (Karaevli ve Levent, 2014). Özerten (2018) gerçek bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliğin görev yapmakta olduğu kişilerin duygularını, düşüncelerini özgür ve rahat bir şekilde söyleyebilecekleri bir ortam sağlayarak şeffaflığı sağlayabilmesi olarak değerlendirmiştir. Şeffaflık okul yönetiminde demokratik ilkelere son derece dikkat edilmesi, okul toplumunda farklılıklara saygı ve sevgi duyulması, öğrencilerin başarılarının gelişimi ile ilgili bilgilendirmede faydalanılması, öğrenci başarısına yoğunlaşan olumlu bir öğrenme koşullarının sağlanması, hassas bir yönetim ve eğitim anlayışının izlenmesidir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Şeffaflığın dayandırıldığı en iyi ve anlaşılabilir göstergeler ortaya çıkan performanstır (Gedikoğlu, 2012). Karaevli ve Levent'in (2014) yapmış oldukları çalışma sonucunda şeffaflığın sağlanabilmesi için ana temalar belirlenmiş, bu ana temalara bağlı şeffaflığı sağlayıcı alt temalar Şekil 2.2'de verilmiştir.



Şekil 2.2. Okul yönetiminde şeffaflık algısını etkileyen unsurlar (Karaevli ve Levent, 2014).

Karaevli ve Levent (2014) farklı kariyerlerdeki öğretmenlerin buldukları okullardaki şeffaflık düzeylerinin kendi gelişimleri üzerindeki etkilerini bu modelde çözümlenmiştir. Şeffaf olmayan örgütlerde, okulla ilgili bilgileri yöneticiler şeffaf bir şekilde paylaşmadıklarında, çalışanlarda güvensizlik hissi oluşmakta ve öğretmenlerin motivasyon ve kendilerine karşı olan saygı ihtiyaçlarını yitirmelerine sebep olmaktadır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Okul yöneticilerinin sahip oldukları düşünce yapısı, inanç sistemleri vb. etkenler ile kendine yakın gördükleri öğretmenlere karşı davranışları diğer öğretmenlere göre farklılık gösteriyorsa bu durum okul yöneticilerin adalet ve eşitlik algısını bozabilir. Okullar da yöneticilerin öğretmenlere göre uygun olmayan kararlar alması, sağlıksız iletişim ortamlarının oluşması, alınan kararlara öğretmenlerin dahil edilmemesi ve habersiz bırakılmaları, okul yöneticisinin sık sık değişmesi vb. birçok etken öğretmenlerin okulda kendilerini yalnız hissetmelerine, yönetime güvenmemelerine, öğretmenler arasında gruplaşmalara ve öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmemelerine neden olur. Bu da zamanla öğretmen ve yönetici arasında olumsuz yönde çatışmaya gidebilir. Bazı okullar da ise tam tersi bu şeffaflık ortamı kendini korur öğretmen ve yönetici dayanışma içinde örgütü geliştirme yönünde ilerler. İşte bu okullar arasındaki farklılıklar okulların şeffaflık düzeyleri ile birlikte öğretmenlere verilen sorumlulukları, öğretmenlere karşı olan güveni, öğretmenlerin kendilerine karşı olan güvenini ve saygısını etkilemektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin mesleki ve kişisel

gelişimlerini destekleyecek etkinlikler yaparak aynı zamanda öğretmenlere rol model olarak etkinliklere katılması öğretmenlerin daha verimli ve üretken olmalarında ki etkisini artıracaktır. Şeffaflığın eğitim örgütlerinde öğretimin çıktıklarının ölçülmesinde, performansların değerlendirilip öğretim için gerekli ortamın sağlanabilmesinde araç olarak kullanılması sağlanabilir (Gedikoğlu, 2012).

Çağdaş toplumlarda idarenin çalışanlara veya halka tek yönlü bilgi vermesi doğru bulunmayıp yapılan işlemlerin topluma açık olması gerekmekte bu durumun sağlanabilmesinde de şeffaflığı örgütün tüm çalışanlarının benimsemesi gerekmektedir. Şeffaflık bir işin iyi bir şekilde yapılıp yapılmadığına, azınlığında çoğunluğun yanında haklarının olduğuna, adaletsizliğin şeffaflık ile önlenebileceği ve eğitim hakkının eşit şartlarda olması gerekmektedir (Kantos ve Balcı, 2011).

Günümüzde teknolojinin kullanımının artması ve eğitimde de teknolojinin kullanılmasıyla birlikte şeffaflığın sağlanabileceğini savunan çalışmalar yapılmıştır. Okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kullanmakta oldukları sosyal platformlar (Twitter, facebook ve benzer sosyal ağlar) personeller arasındaki iletişimi kuvvetlendirerek yapılan paylaşımlar iletişimi sağlayabilir ve bu araçlar vasıtasıyla okulla ilgili bilgilendirmelerle birlikte öğretmenlerin okula olan farkındalıkları artarak teknolojinin şeffaflık için bir araç olması sağlanabilir (Rubin, 2014). Sosyal platformlar haricinde kurumun kendi internet sayfasında yaptığı bilgilendirmelerde öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından ulaşılabilir olmasıyla şeffaflığın sağlanabilmesindeki önemli rolü olan iletişim sorununun teknolojinin kullanılmasıyla birlikte sorunların azalması sağlanabilir.

Biz de bu çalışmamızın, hangi yönetim felsefesine sahip yöneticilerin daha şeffaf olduklarını öğrenmeye, ileride yapılacak başka çalışmalara yol göstermesine ve okulların geliştirilip nitelikli okulların artmasına fayda sağlayabileceğini ümit etmekteyiz.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yönetim felsefesi ve okul şeffaflığı konusunda yapılmış olan yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar yer almaktadır.

2.4.1. Yönetim Felsefesi ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Ener (1983), “*Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri*” isimli tezinde bursa organize sanayi bölgesinde beş ayrı firmada iki ayrı anket çalışması yapmıştır. Yöneticiler arasında yaygınlaşan modern yönetim anlayışının çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak gören bireyler olarak görmelerini sağladığı motivasyonlarını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Kahramanoğlu (1990), “*Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi*” isimli doktora tezinde liselerdeki yönetim süreçleri ve uygulamaların çağdaş yönetim anlayışına uygunluğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Ankara il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi genel liseler ile özel genel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticileri ile öğretmenlerden veri toplamıştır. Resmi genel liselerde ve özel genel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yaş, son mezun oldukları eğitim kurumu, yöneticilik kıdemi, hizmet süreci, hizmet içi eğitime katılma durumları gibi demografik özelliklere ilişkin görüşlerinde fark bulamamıştır. Ancak resmi genel liseler ile özel genel liselerde görev yapmakta olan öğretmenler arasında demografik özellikleri bakımından belirgin farklar tespit etmiştir.

Okutan (2000) tarafından “*Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi*” ile ilgili yapmış olduğu araştırmada 225 okul müdürüne ulaşmıştır. Okul müdürlerinin yöneticilik tarzlarını ortaya çıkarmak amacıyla 15 maddeden oluşan bir anket uygulamış klasik ve modern yöneticilik tarzlarını belirlemiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çağdaş yönetim davranışlarına daha çok uyduklarını tespit etmiştir. Elde ettiği sonuçlarda okul yöneticilerinin okulla ilgili ortaya çıkan sorunları her zaman araştırarak çözdüğünü, işbirliği bilincinin gelişmesine her zaman yardım ettiğini, personel ve öğrencilere güven veren bir ortam oluşturduğu bilgilerine ulaşmıştır.

Özden (2015), “*Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları*” isimli tezinde okul yönetimini kuşaklar açısından incelemiş yönetimle ilgili düzenlemeler ve yenileşmeye faydalı olabilecek bir çalışma amaçlamıştır. Sakarya ilçelerinde görev yapmakta olan 438 öğretmen ve 60 okul yöneticisi olmak üzere 498 kişiden verilerini toplamıştır. Yöneticilerinin yaş değerinin arttıkça öğretmenler tarafından otoriter ve klasik bir yönetici olarak algılandıklarını tespit etmiştir.

Tekin, Baş ve Gökdemir (2016) tarafından yapılan araştırmada otel işletmelerinde çalışanların ve yöneticilerin işletmede görev yapmakta olan herkesin Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorilerinden hangi yönetim felsefesine sahip olduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Üç adet konaklama işletmesinde yapılan araştırmada 139 sağlıklı anket verisine ulaşılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda cinsiyet, medeni durum, eğitim durumları, yaş, kaç yıldır turizm sektöründen çalıştıkları ve aylık ortalama gelirleri gibi demografik özellikleri ile X ve Y teorilerine yönelik bakış açıları arasında anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşırken çalışmakta oldukları departman ile X ve Y teorileri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Katılımcılarının algılarının önemli oranda ise X kuramı çerçevesinde bir değerlendirmeye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Saraman (2017), "*Liderlik yaklaşımı ve douglas mcgregor'un x ve y teorisi: bartın üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma*" isimli tezinde Üniversite'de çalışan yönetici personelin Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisine ilişkin görüşlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. 2017 yılında üniversitede görev yapmakta olan 198 kişiye anket uygulamış ve verilerin 188 adetini istatistiksel analizinde kullanabilmiştir. Yaptığı analizler sonucunda cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre araştırmaya katılan kişilerin X ve Y teorisi Liderlik Yaklaşımı arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Ünvan, hizmet süresi ve gelir düzeyi değişkenleri ile X ve Y teorisi Liderlik Yaklaşımı arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir.

2.4.2. Yönetim Felsefesi ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Neuliep (1987) ABD'nin farklı bölgelerinden 96 yönetici üzerinde yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin iş yaptırma sırasındaki yaklaşımları ve X-Y kuramları arasındaki ilişkiye bakmıştır. Yapmış olduğu çalışma sonucunda X kuramını benimseyen yöneticilerin çalışanlarına karşı işi yaptırma sırasında baskıcı, tehdit, çalışanını küçümseyici tavırlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır.

Rausch ve Russ'un (2011) ABD genelinde farklı endüstrilerden 144 tam zamanlı yönetici ile yaptıkları araştırmada Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri ile yöneticilerin çalışanların katılımını sağlayarak karar verme eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. X kuramına yakın yöneticilerin çalışanların katılımı ile birlikte karar verme sürecinin kendileri için olumsuz ve kendi otoritesi açısından engel olarak görürken, Y kuramına yakın yöneticilerin ise bu durumu kurumun çıkarlarına daha

olumlu yönde katkılar sağlayacağı, kurumun amaç ve çıkarlarına daha rahat ulaşacağı bulgularına ulaşmıştır.

İsmail'in (2012) yaptığı araştırmada Sri Lanka da bulunan Doğu Üniversitesi'ndeki (Eastern University) personelin Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramlarına ilişkin davranışlarını tespit etmeye çalışmıştır. Personelin büyük oranda Y kuramına yakın davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Akademik personelin kararlar alırken bütün personelin kararlara katılımına önem verdiği, çalışanların özgüvenlerini geliştirici, personeli destekleyici tutum içinde olduklarını tespit etmiştir.

Aydın'ın (2012) yapmış olduğu Vakıf Üniversitesi'ndeki (Foundation University) çalışmada Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramları ile Ouchi'nin Z teorisinin personelin performansına etkisini incelemiştir. 101 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada X kuramının akademik personelin performansını negatif yönde etkilerken, Y ve Z kuramlarının pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Russ (2013) ABD genelinde farklı endüstrilerden 281 tam zamanlı yöneticiye Teori X-Y varsayımlarını ve iletişim kaygısını ölçen anketler uygulamıştır. Y teorisine yakın davranışlar gösteren yöneticilerin ile iletişim kaygısını azalttıkları, X teorisine yakın davranış gösteren yöneticilerin ise iletişim kaygı durumunu arttırdıkları sonucu ulaşmıştır. Yöneticilerin Y kuramına yakın olmaları çalışanlar ve yöneticiler arasında olumlu düşüncelere rahat iletişim kurma ve bu sayede hataları aza indirme avantajını oluştururken, X kuramına sahip yöneticilerde ise iletişim kuramama ve bundan kaynaklı hata oluşma riski artabilmektedir.

Yapılan alan yazın taramasında yönetim felsefelerinden Douglas McGregor'ın X ve Y kuramları ile ilgili eğitim kurumlarında az çalışma olması, yöneticilerin benimsemiş oldukları kuramın okulların geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olması, X kuramının yoksa Y kuramının mı daha okullara pozitif yönde katkı sağlayacağı fikri bu çalışmada yönetim felsefesinin araştırılmasını sağlamıştır.

2.4.3. Şeffaflık ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Kalkan ve Alparslan (2009), "*Şeffaflık, iletişim ve hesap verebilirliğin yerel yönetim başarılarına etkileri*" isimli çalışmalarında yerel yönetimin performansını, çalışan kişiler ve toplum gözünde arttırmayı amaçlamışlardır. 487 kişiden veri toplamışlardır.

Burdur ili Bucak ilçesinde elde edilen bulgulara göre şeffaflığın yönetim başarısı için önemli ve olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özgan, Bozbayındır ve Kalman'ın (2012) yapmış oldukları araştırmada beş tane üniversitede öğrenim gören 93 öğrenciye ulaşmışlardır. Akademik personelin şeffaflıklarına (hesap verebilirlik, açıklık) ilişkin üniversite öğrencilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Öğretim elemanlarının söz verdikleri konuları yaptıkları, farklı bakış açılarına saygılı olduklarına sonuçlarına ulaşırlarken bir taraftan da karar alırken hiçbir konuda öğrencilerin düşüncelerini dikkate almadıkları, öğrencileri sürece dahil etmedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Koçak, Turan ve Aydoğdu (2012), Afyonkarahisar ilinde görev yapmakta olan 348 öğretmenle “Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” konusunda araştırma yapmışlardır. Öğretmenlerin yetkilerinin artırılması ve bununla ilgili olarak denetimlerinin sağlanabilmesi için etkili bir hesap verebilirlik politikası sağlanmasının gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Yetkinin kötüye kullanımını önlemek için şeffaflığın eğitimde sağlanması gerektiğini söylemişlerdir.

Avcı (2012), “*Üçüncü taraf lojistik firmalarında hesap verebilirlik, etik davranış, şeffaflık ve güvenin incelenmesi: gıda sektöründe bir uygulama*” isimli doktora tezi çalışmasında 202 veriye ulaşmıştır. Elde etmiş olduğu veriler sonucunda edindiği bulgulara göre lojistik sistemleri daha şeffaf, daha hesap verilebilir duruma geldikçe daha güvenilir hale geldikleri ve performanslarının artarak daha rekabetçi olabilecekleri sonucuna ulaşmıştır.

Çınar (2014), “*Şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin özel ve kamu hastanelerinde uygulanabilirliğinin kurumsal performans üzerine etkisi*” isimli doktora tezi çalışmasında şeffaflığın özel ve kamu hastanelerinde uygulanabilirliği ve çalışanların performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. İstanbul ilinde 351 yöneticiden veri elde etmiştir. Elde edindiği bulgulara göre şeffaflığın iyi yönetim anlayışını olumlu yönde etkilerken kurum üzerindeki performansa kısmen etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Güzeldere (2014), “*Kurumsal şeffaflık, firma değeri ve firma performansları ilişkisi: bist incelemesi*” isimli doktora tezinde şeffaflığı küresel piyasalar ve firmalar açısından incelemiştir. Yaptığı analizler sonucunda edindiği bulgulara göre finansal şeffaflığın arttıkça firmaların performanslarının da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Şeffaflığın

artması ekonomik etkinliklerin güçlenmesine ve bu sayede kriz ortamlarında ekonominin güçlü durmasını sağlayacağını belirlemiştir.

Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak (2017), “*Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri*” isimli çalışmalarında okullardaki şeffaflığa ilişkin okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Eskişehir merkez ilçelerinde ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapmakta olan 10 okul müdürü ve yardımcılarında veri toplamışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin şeffaf oldukları ve şeffaflığın sağlanması durumunda toplumda modernleşme, okulun tercih edilme durumunda artış ve okulda düzeni daha rahat bir şekilde sağlama gibi topluma ve kişilere pozitif yönde katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Altıparmak (2019), “*Özel eğitim öğretmenlerinin hesap verebilirlik algılarının incelenmesi*” isimli yüksek lisans tezinde İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan özel eğitim öğretmenlerinin şeffaflıklarına ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Özel eğitim alanında çalışan 377 öğretmene ulaşmıştır. Elde ettiği bulgulara göre öğretmenlerin hesap verebilirlik davranışlarını genellikle gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

2.4.4. Şeffaflık ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Bovens (2007) Avrupa Birliği ülkelerinde yapmış olduğu çalışmada şeffaflıkla ilgili sorunların olduğunu ileri sürmüştür. Elde ettiği bilgiler sonucunda demokratik, eğitim ve anayasal olarak üç alanda da şeffaflıkla ilgili sorunların yaşandığı ve bu sorunların çözülmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Donnelly ve Sadler (2009), “*High School Science Teachers’ Views of Standards and Accountability*” isimli çalışmalarında ortaöğretim fen öğretmenlerinin devlet bilimi standartlarını ve müfredatlarını nasıl değiştirdiklerini ve bu standart değişimlerinin öğretmenler ve öğrenciler üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Amaca uygun olarak beş okul bölgesinden 22 fen bilgisi öğretmenin standartlara ve hesap verebilirliğe (şeffaflık) yönelik tutumları araştırılmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin hesap verebilirliği hem olumlu hem de olumsuz yönleri ile birlikte değerlendirdikleri müfredatlarını standartlara göre değiştirdiklerini belirlemişlerdir.

Klein (2012) “*The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff*” isimli çalışmasında 59 ilkokul ve liseden 294 öğretmenden

veri toplamış ve örgütsel şeffaflığın öğretmenlerin performansları üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Katılımcılar işe katılımları ve duygusal bağlılıkları ile ilgili anket toplamıştır. Bir ay sonra aynı anketleri altta yatan faktörlerin tam olarak açıklamasıyla toplamıştır. Elde ettiği bulgular sonucunda şeffaflığın artmasının örgütsel bağlılığın ve kişilerin performansı üzerinde olumlu yönde artışının olduğunu tespit etmiştir.

Mbiti (2016), *“The Need for Accountability in Education in Developing Countries”* isimli çalışmasında gelişmekte olan ülkelerdeki kayıt oranlarındaki artışa rağmen eğitimin kalitesi üzerindeki büyük endişelerle ilgili araştırma yapmıştır. Gelişmekte olan ülkelerdeki çocukların temel matematik ve edebi becerilerini geliştiremediklerini belirlemiştir. Bunun sebebinin ise okul müdürleri ve öğretmenler arasında düşük hesap verebilirlik(şeffaflık) düzeyleri ile ilişkili olabileceğini eğitim sistemindeki zorlukları belirlemeye çalışmıştır. Elde ettiği bulgulara göre gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerindeki şeffaflığı artırma çabası olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan alan yazın taramasında şeffaflığın eğitim örgütlerinde hemen hemen hiç çalışılmaması, yurt içinde yapılan çalışmaların çoğunluğunun işletmelerle ilgili olması, eğitimde şeffaflığın önemli bir yere sahip olması ve şeffaflık sağlandığında eğitimde istenen hedefe ulaşmasında faydalı olması bu çalışmada şeffaflığın eğitim kurumlarında araştırılmasında önemli bir paya sahip olmuştur. Douglas McGregor’ın X ve Y kuramı ile okul şeffaflığının birlikte çalışıldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın modeli “ilişkisel (correlational) tarama modeli” dir. *“Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir”* (Karasar, 2017, s.114).

Yöneticilerin yönetim felsefeleri ile şeffaflıkları arasındaki ilişkinin yanı sıra; öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yönetim felsefeleri ile şeffaflıkları öğretmenlerin cinsiyetleri, meslekteki çalışma süreleri, görev yaptıkları okul türü, mezun oldukları fakülte, eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları, daha önce yöneticilik yapma, öğretmenlik mesleğinden memnuniyetleri, yaş ve branş değişkenlerine göre de incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Uşak İli merkezde görev yapmakta olan ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim öğretmenlerini kapsamaktadır. 2018-2019 Eğitim ve Öğretim yılında ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlere uygulanmıştır. Bu öğretmenler tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilerek veriler öğretmenlerden toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Uşak Merkez’e bağlı 55 ilkokul, 33 ortaokul ve 24 ortaöğretim okulu olmak üzere toplamda 112 okul oluşturmaktadır. Uşak’ta ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademesi dahil olmak üzere toplam 4494 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın evrenine ait bilgilere Mebbis’in kurum listesinden ve Uşak Milli Eğitim Müdürlüğü sayfasından ulaşılmıştır (<https://mebbis.meb.gov.tr/kurumlistesi.aspx> sayfasından 16 Ekim 2019 tarihinde erişilmiştir).

Araştırma örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Uşak İli merkezinde yer alan okullardan *“Basit Tesadüfi Örnekleme”* yöntemi ile belirlenen resmi ilkokul, ortaokul

ve ortaöğretimde görev yapan 403 öğretmen oluşturmaktadır. Sekaran'ın (1992) tablosu incelendiğinde örneklem için 354 öğretmenin yeterli olduğu bilgisi görülmektedir.

Tablo 3.1. Örneklemdaki Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar		Frekans (n= 403)	Yüzde (%)
Okul Türü	İlkokul	119	29.5
	Ortaokul	141	35.0
	Lise	143	35.5
Cinsiyet	Kadın	205	50.9
	Erkek	198	49.1
Eğitim Yönetimi ile İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durumları	Evet	160	39.7
	Hayır	243	60.3
Yaş	24-35	126	31.3
	36-47	162	40.2
	48 ve üzeri	115	28.5
Meslekteki Hizmet Yılı (Kıdem)	1-10 yıl	104	25.8
	11-20 yıl	164	40.7
	21 ve üzeri	135	33.5
Mezun Oldukları Fakülte	Eğitim Fakültesi	242	60.0
	Diğer Fakülteler	161	40.0

Araştırmaya katılan kişilere ilişkin bulgular Tablo 3.1'de verilmektedir. 403 katılımcıdan %29.5'i ilkokulda, %35'i ortaokulda, %35.5'i lisede görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların %50.9'unu kadınlar, %49.1'ini erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi ile ilgili her hangi bir konuda %39.7'si hizmet içi eğitim almışken %60.3'ü daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim almamışlardır. Aynı zamanda katılımcıların %31.3'ü 24-35, %40.2'si 36-47 yaş aralığında olup %28.5'i 48 ve üzerindeki yaşta görev yapmakta olan öğretmenlerdir. Yaş gruplarına bakıldığında en az yoğunluğun %28,5 ile 48 ve üzeri yaş grubunda olduğu, en yoğun grubun ise %40.2 ile 36-47 yaş aralığındaki grupta olduğu görülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %25.8'i 1-10 yıllık, %40.7'si 11-20 yıl arasında, %33.5'i 21 ve üzeri yıl kıdeme sahiplerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları fakülteler incelendiğinde ise %60'ı eğitim fakültesi mezunu, %40'ı ise diğer fakültelerden mezun olmuş öğretmenlerden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanma Araç ve Teknikleri

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bağımsız (demografik) değişkenlerle ilgili altı sorudan oluşan "Kişisel Bilgi Formu"; ikinci bölümde 26 sorudan oluşan "Okul Şeffaflık Ölçeği"; üçüncü bölümde 19 sorudan oluşan "Yönetim Felsefesi Ölçeği" yer almaktadır. Araştırmada kullanılan

“Yönetim Felsefesi Ölçeği” ve “Okul Şeffaflık Ölçeği”ne ilişkin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları aşağıda verilmiştir.

5’li likert tipinde hazırlanan “Yönetim Felsefesi Ölçeği” ve “Okul Şeffaflık Ölçeği”ne ilişkin değerlendirmedeki puan aralığı, derecelendirme ve düzeyi hakkındaki bilgilere Tablo 3.2’de yer verilmiştir.

Tablo 3.2. “Okul Şeffaflık Ölçeği” ve “Yönetim Felsefesi Ölçeği” Verilerinin Puan Aralığı ve Anketlerin Derecelendirme ve Düzeyi

Puan Aralığı	Maddeler İçin Derecelendirme	Ölçek Düzeyi
1,00 – 1,80	Hiç Katılmıyorum	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Katılmıyorum	Düşük
2,61 – 3,40	Kısmen katılıyorum	Orta
3,41 – 4,20	Katılıyorum	Yüksek
4, 21 – 5,00	Tamamen katılıyorum	Çok Yüksek

Tablo 3.2’ye göre, “Okul Şeffaflık Ölçeği” ve “Yönetim Felsefesi Ölçeği”ne ilişkin betimsel istatistiklerde aritmetik ortalamalarına ait yorumlar yapılırken tablodaki puan aralığı kullanılarak derecelendirme ve düzey bilgileri belirlenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan “Yönetim Felsefesi Ölçeği” Tanrıoğen tarafından 2018 yılında geliştirilen ölçektir. “Yönetim Felsefesi Ölçeği” nin güvenirlik ve geçerliliğine ilişkin Tanrıoğen’e (2018) ait olan bulgular aşağıda verilmiştir:

Yönetim Felsefesi Ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde 50 soruluk havuzdan oluşan yönetim felsefesi ölçeği 50 sorunun 5 katı olacak şekilde 250 kişi baz alınarak toplam 263 kişiye uygulanmıştır. Alanında uzman kişilerden alınan öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak ölçek hazır hale getirilmiştir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yönetim felsefesi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapıldıktan sonra 1.boyutta 11 madde (Y kuramı) 2.boyutta ise 8 madde (X kuramı) olacak şekilde toplam 19 maddelik Yönetim felsefesi ölçeği oluşturulmuştur. Yönetim Felsefesi Ölçeği, ‘Hiç Katılmıyorum’ ile ‘Tamamen Katılıyorum’ aralığından oluşan beşli Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Yönetim felsefesinden ölçeğine ait verilere ilişkin güvenirlik analizi sonucu Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. Yönetim Felsefesi Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
X Kuramı	8	0.93
Y Kuramı	11	0.94

Tablo 3.3 incelendiğinde yönetim felsefesi ölçeğinin Cronbach's alpha değerinin .70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı araştırmada kullanılan Yönetim Felsefesi Ölçeğine ait ifadelerin iç tutarlılığının yüksek düzeyde olduğu ve araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir

Okul Şeffaflık ölçeği Bozbayındır tarafından 2016 yılında geliştirilmiştir. Araştırmacı tarafından elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

Okul Şeffaflık Ölçeği, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanan ve bu sıralamada birden beşe kadar puanlamanın yapıldığı beşli likert tipinde hazırlanan geçerlik ve güvenilirlik çalışmasından önce 35 maddeden meydana gelmiştir. Kapsam geçerliliği sonucunda uzmanlara başvurulmuş ve toplam 26 maddeye düşürülmüştür. Geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucunda “Uygulamadaki Şeffaflık” boyutunda 17 madde, “Değerlendirme Şeffaflığı” boyutunda dört madde ve “Bilgi Şeffaflığı” boyutunda ise beş madde olmak üzere üç boyuttan oluşan Okul Şeffaflık Ölçeği geliştirilmiştir. Okul Şeffaflık Ölçeği'nin yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış. Bu çalışmadan elde edilen Okul Şeffaflık Ölçeğine ve alt boyutlarına ait verilere ilişkin güvenilirlik analizi sonucu Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4. *Okul Şeffaflık Ölçeğine ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi*

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Okul Şeffaflık Ölçeği	26	0.97
Uygulamada Şeffaflık Boyutu	17	0.96
Değerlendirme Şeffaflığı Boyutu	4	0.88
Bilgi Şeffaflığı Boyutu	5	0.85

Tablo 3.4 incelendiğinde hem okul şeffaflığının genelinde hem de tüm alt boyutlarında Cronbach's alpha değerinin .70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı araştırmada kullanılan Okul Şeffaflık Ölçeğine ait ifadelerin iç tutarlılığının yüksek düzeyde olduğu ve araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Analizi

Veriler 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Uşak ili Merkezindeki, resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görev yaptığı okullara bizzat gidilerek

toplanmış ve bu verilerin analizleri yapılmıştır. Araştırma bulguları toplanan verilerin “IBM SPSS 24 - Statistical Package for Social Sciences” istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilmiştir. Verilerin problemlerine cevap bulabilmek için normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) - basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Verilerin analizinde betimsel istatistikler “*Aritmetik Ortalama*” ve “*Standart Sapma*” ile incelenmiştir. Cinsiyet, eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumu, branş gibi ikili değişkenlerle yönetim felsefesi ve okul şeffaflığına göre fark yaratıp yaratmadığının incelenmesinde Bağımsız Örneklem Testi için “t” testi kullanılırken üç ve daha fazla olan değişkenler için (meslekteki çalışma süresi, mezun olduğu fakülte, yaş vb.) ilişki de ise Tek Faktörlü Varyans Analizi (One Way Anova) kullanılmıştır.

Levene testi sonucu .05’den büyük çıktığı durumlarda Post Hoc Testi olarak (hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için) Tukey testi kullanılırken, Levene testi sonucu .05’den küçük çıktığı durumlarda Post Hoc Testi olarak Games-Howell testi kullanılır (Field, 2005).

Yönetim felsefesi ile okul şeffaflığı arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişken olarak belirlenen yönetim felsefesinin bağımlı değişken olan okul şeffaflığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise Çok Değişkenli Regresyon analizi yapılmıştır.

Elde edilen veriler betimleyici istatistikler ile sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda manidarlık sınamalarında anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = 0.05$ alınmıştır.

3.4.1. Normallik Analizi

Araştırma da kullanılan ölçekler ve boyutlarına ilişkin dağılımın normalliği için aritmetik ortalama, standart sapma ve Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3.5. *Yönetim Felsefesi ile Okul Şeffaflığı ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Testi Verileri*

	N	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Şeffaflık	403	3,60	,91	-,716	-,362
Uygulamada Şeffaflık	403	3,64	,94	-,796	-,219
Değerlendirme Şeffaflığı	403	3,55	1,06	-,646	-,538
Bilgi Şeffaflığı	403	3,48	,96	-,413	-,588
X Kuramı	403	2,87	1,10	,109	-1,296
Y Kuramı	403	3,70	,93	-,810	-,185

Tablo 3.5'deki test sonuçları incelendiğinde, şeffaflık ile alt boyutları ve yönetim felsefesi alt boyutlarının Skewness (Çarpıklık) değerlerinin ∓ 1 , Kurtosis (Basıklık) değerlerinin $\mp 1,5$ aralığında olduğu söylenebilir. Alanyazılarına göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\mp 1,5$ (Tabachnick ve Fidell, 2013), $\mp 2,0$ (George ve Mallery, 2010) ve $\mp 3,0$ (Kalaycı,2009) aralığında değerler alması verilerin normal dağılım gösterdiğine bize kanıt sağlamaktadır. Bu bilgiler sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin cevaplar vermek amacıyla yapılan istatistiksel işlemlere ve bu işlem sonuçlarına ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine daha yakındır?” şeklinde tanımlanmıştır. Bu alt probleme ilişkin istatistiksel sonuçlara aşağıdaki Tablo 4.1’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. *Öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Düzeyi “Paired Samples t-Testi” Sonuçları*

	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Düzey</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
X Kuramı	403	2,87	1,10	Kısmen Katılıyorum	402	-10,271	,000*
Y Kuramı	403	3,70	,93	Katılıyorum			

* $p < 0.05$

Tablo 4.1 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde öğretmenler okul yöneticilerini Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın olduğu görülmektedir. Y kuramının aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,70$ olup katılıyorum düzeyindedir. Bu da bize okul yöneticilerinin öğretmenleri de okulun bir parçası haline getirdiğini, öğretmenlerin sorumluluk alması gerektiğini düşündüğünü öğretmenlerle sorumluluklarını paylaştıklarını ve kararlar alırken öğretmenlerle fikir alışverişinde bulduklarını, öğretmenlerle okul yöneticileri arasında ki ilişkilerin katı olmadığı fikrini düşünmemizi sağlayabilir. Öğretmenler her ne kadar okul yöneticilerine ilişkin Y kuramına ait düşünceleri daha yüksek olsa da X kuramına ait düşüncelerinin ortalaması da $\bar{X} = 2,87$ olup kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu durum bazı öğretmenlerimizin okul yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algılarının da X kuramı yönünde olabileceğine ilişkin bilgi verdiği söylenebilir. Diğer taraftan analizler genel olarak bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerini çoğunlukla Douglas McGregor tarafından geliştirilen Y kuramına daha yakın görmeleri okullarımız için olumlu olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından bu şekilde değerlendirilmesi öğretmenlerimizin mesleğini daha severek yapmalarına, okulla ilgili verilen kararlarda söz sahibi olmalarına ve savundukları düşünceleri desteklemelerine, tek kişinin yönetimde söz sahibi olmadığı öğretmenlerle birlikte yönetilen bir okulda verilen eğitimin sadece

öğretmenler tarafından değil öğrenciler tarafından da hissedilip daha iyi ve daha kaliteli bir eğitim ortamının oluşturulabileceği savunulabilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim felsefelerine ilişkin algıları onların:

- cinsiyetlerine,
- eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumuna,
- meslekteki hizmet yıllarına,
- yaşlarına,
- öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye,
- çalıştıkları okul türü demografik değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Bu alt problemlere ilişkin istatistiksel teknikler yapılmış olup, etki büyüklükleri incelenmiştir.

4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algıları ile onların cinsiyetlerine göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklemeler (Independent Samples) t-Testi” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.2’de yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s	Sd	t	p
X Kuramı	Kadın	205	22,7024	8,70397	401	0,545	0,586
	Erkek	198	23,1818	8,96736			
Y Kuramı	Kadın	205	40,0537	10,92048	401	-1,265	0,207
	Erkek	198	41,3333	9,34885			

$p > 0.05$

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin ağıllarına göre okul yöneticilerinin Y kuramına ilişkin algılarında erkek öğretmenlerden elde edilen aritmetik ortalamaların kadın öğretmenlerden elde edilen aritmetik ortalamaya göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin X kuramına ilişkin algılarında da erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın manidar olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin yönetim felsefesi düzeyinin cinsiyet değişkenine göre algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “*Bağımsız Örneklem t-Testi*” sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin X kuramı [$t_{401} = 0,545$; $p > 0.05$] ve Y kuramı [$t_{401} = -1,265$; $p > 0.05$] algı düzeyleri ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Buna göre erkek ve kadın öğretmenlerin yönetim felsefesine ilişkin algılarının birbirine benzer olduğu söylenebilir. Bu da bize cinsiyetin okul yöneticilerin yönetim felsefesine ilişkin algılarında etkili bir rol oynamadığını göstermektedir. Bu durum düşünüldüğünde okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin de bu araştırmada dikkate alınması gerekli olabilir. Günümüzde kadınların birçok meslekte görev yaptıkları görülmektedir. Kadınların okul yöneticiliğinde ise çok etkin rol almamaları okul müdürlerinin çoğunluğunun erkeklerden oluşması erkek öğretmenlerin yöneticileri ile daha rahat iletişim kurabilmelerine olanak sağladığı gibi bu sayede yöneticilerine ilişkin algılarının da biraz daha Y kuramına yakın olmasına sebep olabilir.

4.2.2. Öğretmenlerin Daha Önceden Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim felsefesine ilişkin algıları ile daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları arasında manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “*Bağımsız Örneklem (Independent Samples) t-Testi*” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.3’te yer verilmiştir.

Tablo 4.3. *Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları*

	Hizmet İçi Eğitim Alma	N	\bar{X}	S.s	Sd	t	p
X Kuramı	Evet	160	22,7563	8,93072	401	-0,335	0,738
	Hayır	243	23,0576	8,77383			
Y Kuramı	Evet	160	40,6813	10,06480	401	-0,002	0,999
	Hayır	243	40,6831	10,28611			

$p > 0.05$

Analiz sonuçlarına göre eğitim yönetimi konusunda daha önceden hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin sayısı alan öğretmenlerin sayısından daha fazladır. Öğretmenlerin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları ile Y kuramı arasında elde

edilen aritmetik ortalamanın X kuramı ile elde edilen aritmetik ortalamaya göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yönetim felsefesi düzeyinin eğitim yönetimi konusunda daha önceden hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin X kuramı [$t_{401} = -0,335$; $p > 0,05$] ve Y kuramı [$t_{401} = -0,002$; $p > 0,05$] algı düzeylerinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Bu da bize öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumlarının okul yöneticilerin yönetim felsefesine ilişkin algılarında etkili bir rol oynamadığını göstermektedir.

4.2.3. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim felsefesine ilişkin algıları onların meslekteki hizmet yılına göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.4’te yer verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları

Boyutlar	Meslekteki Hizmet Yılı	N	\bar{X}	S.s	Sd	F	p	Anlamlı Fark
X Kuramı	1-10 yıl	104	22,60	9,89	2/402	0,136	0,873	-
	11-20 yıl	164	22,92	8,40				
	21 ve üzeri	135	23,20	8,50				
	Total	403	22,93	8,83				
Y Kuramı	1-10 yıl	104	41,30	11,83	2/402	0,491	0,612	-
	11-20 yıl	164	40,10	9,99				
	21 ve üzeri	135	40,90	9,01				
	Total	403	40,68	10,18				

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin meslekteki hizmet yılına göre anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucunda, X ve Y kuramı için meslekteki hizmet yılı arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir [X kuramı ($F_{402} = 0,136$; $p > 0,05$)]; [Y kuramı ($F_{402} = 0,491$; $p > 0,05$)]. Öğretmenlerin

algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesinden Y kuramı felsefesine ilişkin aritmetik ortalamalarında en yüksek aritmetik ortalamaya meslekte 1-10 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerimizin mesleklerinde daha göreve yeni başladıkları için okul yöneticilerine ilişkin algılarının daha olumlu yönde olduğu, okul ortamında yeterli tecrübeye sahip olmamaları olmalarından olabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerinin X kuramına sahip olduklarını düşünen öğretmenler arasında da meslekteki hizmet yılı 21 yıl ve üzerinde hizmet yılı olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması en yüksektir. Bu durum mesleğinde tecrübesi daha fazla olan öğretmenlerin düşüncelerinin yöneticilerini X kuramına daha yakın gördükleri ve meslekte uzun süre çalışmanın vermiş olduğu yorgunlukla diğer öğretmenlere göre yöneticileriyle ilgili daha fazla olumsuz fikirlere sahip oldukları düşünülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre yöneticilerinin X kuramı içinde Y kuramı içinde benzer algıya sahip oldukları görülmüştür.

4.2.4. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin yaş demografik değişkenine göre farkın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan “Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)” sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.5’te yer verilmektedir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin yönetim felsefesi algı düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	S.s	Sd	F	p	Anlamlı Fark
X Kuramı	24-35 yıl	126	22,76	9,74	2/402	0,173	0,841	–
	36-47 yıl	162	22,77	8,39				
	47 ve üzeri	115	23,34	8,41				
	Total	403	22,93	8,82				
Y Kuramı	24-35 yıl	126	41,23	11,30	2/402	0,385	0,680	–
	36-47 yıl	162	40,17	10,23				
	47 ve üzeri	115	40,79	8,78				
	Total	403	40,68	10,18				

Tablo 4.5 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin X kuramı aritmetik ortalamalarında 24-35 yaş aralığında olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları diğer yaş aralığında olan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarına göre daha

düşük olduğu görülmektedir. Diğer taraftan en yüksek aritmetik ortalama ise 47 ve üzeri yaşa sahip öğretmenlerden elde edilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre boyunca yöneticileri ile daha süre geçirmeleri yorumu yapılabilir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin Y kuramına sahip olduğunu düşünen öğretmenler için en yüksek aritmetik ortalama 24-35 yaş aralığındaki öğretmenlerde görülürken en düşük aritmetik ortalama ise 36-47 yaş aralığındaki öğretmenlerde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre manidar bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan “One Way ANOVA” sonucunda, X ve Y kuramı ile yaş değişkeni arasında farkın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [X kuramı ($F_{402} = 0,173$; $p > 0,05$)]; [Y kuramı ($F_{402} = 0,385$; $p > 0,05$)]. Buna göre öğretmenler hangi yaş grubunda olursa olsun yöneticilerine ilişkin algılarının benzer olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yaş değişkenin Douglas McGregor’ın yönetim felsefesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

4.2.5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin mezun oldukları fakülteye göre farkın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan “Bağımsız Örneklemeler (Independent Samples) t-Testi” sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.6’da yer verilmektedir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeyinin mezun oldukları fakülte değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları

Boyutlar	Mezun Olduğu Fakülte	N	\bar{X}	S.s	Sd	t	p
X Kuramı	Eğitim Fakültesi	242	22,12	8,98	401	-2,305	0,022*
	Diğer Fakülteler	161	24,17	8,47			
Y Kuramı	Eğitim Fakültesi	242	42,62	8,96	401	4,808	0,000*
	Diğer Fakülteler	161	37,77	11,20			

* $p < 0,05$

Tablo 4.6 incelendiğinde yönetim felsefelerinden X kuramı [$t_{401} = -2,305$; $p < 0,05$] ve Y kuramı [$t_{401} = 4,808$; $p < 0,05$] için öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere bakıldığında manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Buda bize öğretmenlerin mezun oldukları fakülte durumlarının okul yöneticilerin yönetim felsefesine ilişkin algılarında etkili bir rol oynadığını göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin hangi üniversitelerden

mezun olduklarından, üniversiteler arasındaki farklılıklardan, formasyon eğitimi alıp almamaları ve aldıkları formasyon eğitimleri arasındaki farklardan, okul yöneticilerinin hangi fakülteden mezun oldukları gibi birçok nedenden kaynaklı olabilir. Y kuramı için eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X}=42.62$) ve diğer fakültelerden mezun ($\bar{X}=37.77$) olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Öğretmenlerin algılarına göre eğitim fakültesi mezunu öğretmenler, diğer fakültelerden mezun öğretmenlere göre yöneticilerinin Y kuramının özelliklerini daha çok benimsedikleri söylenebilir. Diğer fakülte mezunu öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin Y kuramı için algılarının daha düşük olmasında eğitim fakültesi öğretmenlerin yöneticileri ile daha iyi anlaştıklarını düşünmelerinden, kendilerinin okulla ilgili kararlarda daha dışarda tutulduklarını düşünmeleri gibi durumlardan kaynaklı olabileceği söylenebilir.

4.2.6. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeylerinin çalıştıkları okul türüne göre farkın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan “Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)” sonuçlarına aşağıdaki Tablo 4.7’de yer verilmektedir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algı düzeyinin çalıştıkları okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları

Boyutlar	Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü	N	\bar{X}	S.s	Sd	F	p	Anlamlı Fark
X Kuramı	İlkokul	119	22,74	8,66	2/402	1,771	0,171	–
	Ortaokul	141	24,00	9,40				
	Lise	143	22,06	8,31				
	Total	403	22,93	8,83				
Y Kuramı	İlkokul	119	41,66	9,51	2/402	1,285	0,278	–
	Ortaokul	141	40,88	11,19				
	Lise	143	39,67	9,65				
	Total	403	40,68	10,19				

$p > 0.05$

Tablo 4.7 incelendiğinde X kuramı için en yüksek aritmetik ortalama ortaokul da görev yapmakta olan öğretmenlerde ($\bar{X}=24,00$) iken en düşük aritmetik ortalama ise lisede görev yapmakta olan öğretmenlerden ($\bar{X}=22,06$) oluşmaktadır. Bu sonuca göre ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin X kuramına ilişkin algıları diğer kademelerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu durum ortaokulun öğrencileri liseye hazırlamada etkin görev alması, okuldaki öğrenci profilinin ergenlik döneminin

özelliklerini yeni bir şekilde yaşaması öğretmenler ve okul yöneticileri üzerindeki sorumluluğu arttırarak öğretmenler ile okul yönetimi arasında bazı uyuşmazlıklara neden olabilir. Y kuramına baktığımızda ise en yüksek aritmetik ortalama ilkokulda görev yapmakta olan öğretmenlerde ($\bar{x}=41,66$) iken en düşük aritmetik ortalama lisede görev yapmakta olan öğretmenlerden ($\bar{x}=39,67$) meydana gelmektedir. X ve Y kuramı için öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ile yönetim felsefeleri arasında manidar bir farklılık olmadığı görülmektedir [X kuramı ($F_{402}= 1,771$; $p>0.05$)]; [Y kuramı ($F_{402}= 1,285$; $p>0.05$)].

4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okulların şeffaflık düzeyleri nedir?” şeklinde tanımlanmıştır. Bu alt probleme ilişkin istatistiksel sonuçlara aşağıdaki Tablo 4.8’de yer verilmiştir.

Tablo 4.8. *Öğretmenlerin Okul Şeffaflığı ve Alt Boyutları Düzeyi*

	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Düzye</i>
Uygulamada Şeffaflık	403	3,64	0,94	Katılıyorum
Değerlendirme Şeffaflığı	403	3,55	1,06	Katılıyorum
Bilgi Şeffaflığı	403	3,48	0,96	Katılıyorum
Şeffaflık Genel	403	3,60	0,91	Katılıyorum

Tablo 4.8 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip şeffaflık boyutunun uygulamada şeffaflık boyutunda ($\bar{X}= 3,64$) olduğu görülürken en düşük aritmetik ortalamanın ise bilgi şeffaflığı boyutunda ($\bar{X}= 3,48$) olduğu görülmektedir. Okul şeffaflığının geneline ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise ortalamaların 3,41 - 4,20 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin yöneticilerinin şeffaflık düzeyinin yüksek “katılıyorum” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin şeffaf olduklarını düşünmektedir. Bu durum bize okul yöneticilerinin okulla ilgili gelişmeler hakkında öğretmenleri bilgilendirdiğini, okulda alınan kararların çalışanların katılımı ile alındığını, okuldaki uygulamaların neden yapıldığının paylaşıldığı bir kültüre sahip olduğunu ve okullarında ödüllerin adil bir şekilde verilmekte olduğunu gösterir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine

karşı tutumlarının olumlu yönde olduğu, yöneticilerin öğretmenlere karşı şeffaf olduğu okul ortamında öğrencilerin performansları daha hızlı gelişir ve bu durum okulun tercih edilebilirliğinin artmasına yardımcı olabilir. Öğretmenlerin yöneticilerini şeffaf olarak görmeleri okul yönetimi ile öğretmenler arasında hiçbir sorun olmadığı anlamına gelmemektedir. Ancak oluşan sorunları yönetimle öğretmenlerin birlikte çözüm yolları aradıkları, okul yöneticilerinin yaptıkları uygulamaları öğretmenlerle paylaştıkları ve açıklayıcı bilgilendirmelerde buldukları yorumları yapılabilir.

4.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine, meslekteki hizmet yılına, yaş değişkenine, mezun oldukları fakülteye ve çalıştığı okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir? ” şeklinde belirlenmiştir.

4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların şeffaflık ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için “Bağımsız Örneklemeler t-Testi” sonucu elde edilen bulgular Tablo 4.9’de verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s	Sd	t	p
Uygulamada Şeffaflık	Kadın	205	61,3220	16,45862	401	-0,826	0,409
	Erkek	198	62,6414	15,56606			
Değerlendirme Şeffaflığı	Kadın	205	14,1024	4,24775	401	-0,570	0,569
	Erkek	198	14,3434	4,23944			
Bilgi Şeffaflığı	Kadın	205	17,2390	4,88459	401	-0,780	0,436
	Erkek	198	17,611	4,68557			
Şeffaflık Genel	Kadın	205	92,6634	24,08927	401	-0,822	0,412
	Erkek	198	94,5960	23,09258			

$p > 0.05$

Analiz sonuçları incelendiğinde, cinsiyet değişkeni açısından şeffaflığın en yüksek aritmetik ortalaması alt boyutlardan uygulamada şeffaflık boyutundadır. Buda okul yöneticilerinin şeffaflığın alt boyutlarından uygulamada şeffaflık boyutunda diğer şeffaflık boyutlarına göre daha şeffaf oldukları söylenebilir. Şeffaflığın geneline ve alt boyutlarına bakıldığında erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması kadın öğretmenlerin aritmetik

ortalamasından daha yüksektir. Öğretmenlerin okul şeffaflığı algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları, öğretmenlerin okul şeffaflığı ve alt boyutları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak [$t_{401} = -0,822$; $p > 0,05$] anlamlı bir fark belirlenmemiştir. Hem kadın öğretmenlerin hem de erkek öğretmenlerin birbirine yakın analiz sonuçlarına sahip olmaları okul şeffaflık algılarının da birbirlerine yakın olduğunu göstermektedir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerini daha şeffaf görmeleri erkek öğretmenlerin yöneticileriyle aralarındaki iletişimin daha rahat olabilmesi, yöneticilerin cinsiyetleri ve okulun bulunduğu ortamda kadın öğretmenlerin daha az sorumluluk alması gibi durumlarda kaynaklı olabilir. Kadın öğretmenlerin günlük hayatta erkek öğretmenlere göre bebeklerini büyütebilme, çocuklarının ihtiyaçlarını koşturma gibi kendi ve kendi dışındaki ihtiyaçları için okul yönetiminden yeterli yardımlaşmayı görememesi erkek öğretmenlere göre yöneticilerini daha az şeffaf görmelerine neden olabilir.

4.4.2. Öğretmenlerin Daha Önceden Eğitim Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların şeffaflık düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile onların daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları arasında manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklem (Independent Samples) t-Testi” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.10’da yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları

	Hizmet İçi Eğitim Alma	N	\bar{X}	S.s	Sd	t	p
Uygulamada Şeffaflık	Evet	160	62,2188	15,42711	401	0,252	0,801
	Hayır	243	61,8066	16,42814			
Değerlendirme Şeffaflığı	Evet	160	14,2563	4,25041	401	0,136	0,892
	Hayır	243	14,1975	4,24192			
Bilgi Şeffaflığı	Evet	160	17,5250	4,63776	401	0,351	0,726
	Hayır	243	17,3539	4,88866			
Şeffaflık Genel	Evet	160	94,0000	22,90945	401	0,267	0,790
	Hayır	243	93,3580	24,07974			

$p > 0,05$

Analiz sonuçları incelendiğinde eğitim yönetimi konusunda daha önceden hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin sayısı alan öğretmenlerin sayısından daha fazladır. Öğretmenlerin eğitim yönetimi konusunda daha önceden hizmet içi eğitim alma durumları

ile okul şeffaflığı arasında aritmetik ortalama eğitim yönetimi konusunda önceden hizmet içi eğitim alan öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Okul şeffaflığının alt boyutlarına bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamanın uygulamada şeffaflık alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul şeffaflık düzeyinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “Bağımsız Örneklemeler t-Testi” sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin okul şeffaflığının genelinde [$t_{401} = 0,267$; $p > 0,05$] ve alt boyutlarında algı düzeylerinin eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumu öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki şeffaflık düzeyi algısını etkileyen bir değişken olarak görülmemiştir.

4.4.3. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılına Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların şeffaflık düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile onların meslekteki hizmet yılına göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.11’de yer verilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları

Boyutlar	Meslekteki Hizmet Yılı	N	\bar{X}	S.s	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Uygulamada Şeffaflık	1-10 yıl	104	62,07	18,28	2/402	0,071	0,931	–
	11-20 yıl	164	62,24	14,90				
	21 ve üzeri	135	61,55	15,57				
	Total	403	61,97	16,02				
Değerlendirme Şeffaflığı	1-10 yıl	104	14,45	4,77	2/402	0,261	0,770	–
	11-20 yıl	164	14,21	4,02				
	21 ve üzeri	135	14,05	4,10				
	Total	403	14,22	4,24				
Bilgi Şeffaflığı	1-10 yıl	104	17,64	5,49	2/402	0,212	0,809	–
	11-20 yıl	164	17,26	4,28				
	21 ve üzeri	135	17,45	4,81				
	Total	403	17,42	4,78				

(Devamı arkada)

Tablo 4.11. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları (Devamı)

Boyutlar	Meslekteki Hizmet Yılı	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S.s</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Şeffaflık Genel	1-10 yıl	104	94,17	27,21	2/402	0,068	0,935	–
	11-20 yıl	164	93,71	21,46				
	21 ve üzeri	135	93,05	23,25				
	Total	403	93,61	23,59				

$p > 0.05$

Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı ile okulların şeffaflık düzeyleri istatistiksel olarak manidar bir farklılık görülmemiştir [$F_{402} = 0,068$; $p > 0.05$]. Okul şeffaflığının alt boyutları uygulamada şeffaflık [$F_{402} = 0,071$; $p > 0.05$]; değerlendirme şeffaflığı [$F_{402} = 0,261$; $p > 0.05$]; bilgi şeffaflığı [$F_{402} = 0,212$; $p > 0.05$] alt boyutları ile meslekteki hizmet yılı değişkeni arasında da manidar bir farklılık görülmemiştir. Bu durum bize görevine yeni başlamış bir öğretmen ile yıllardır mesleğini devam ettiren öğretmenimizin okul yöneticileri hakkında görüşlerinde bir farklılık olmadığını gösterebilir. Buna göre, öğretmenlerin meslekteki hizmet yılları ile okul şeffaflık düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Araştırma da en yüksek aritmetik ortalama uygulamada şeffaflık boyutunda 11-20 yıl arasında hizmet yılına sahip öğretmenlerde olduğu görülmüştür. En düşük aritmetik ortalama ise değerlendirme şeffaflığı alt boyutunda 21 ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerimizin alınan kararları uygularken daha şeffaf olmaları ancak değerlendirme şeffaflığı alt boyutunda ise diğer alt boyutlara göre daha az şeffaflık göstermeleri ödüllerin niçin verildiği, verilen ödüllerin adil bir şekilde verilmeleri kısmında daha az şeffaflık sağlandığı söylenebilir. Değerlendirme şeffaflığı boyutunda en düşük aritmetik ortalamanın 21 ve üzeri meslekteki hizmet yılına sahip öğretmenlerde görülmesi ise meslekteki tecrübelerinin fazla olması ve ödül gibi birçok konuda kendilerinin takdir edilme ihtiyaçlarının karşılanmaması gibi gerekçelerden kaynaklandığı söylenebilir.

4.4.4. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların şeffaflık düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile onların yaş değişkenine göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans

Analizi (One Way ANOVA)” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.12’de yer verilmiştir.

Tablo 4.12. *Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları*

Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	S.s	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Uygulamada Şeffaflık	24-35 yıl	126	62,31	17,22	2/402	0,090	0,914	–
	36-47 yıl	162	62,06	15,52				
	47 ve üzeri	115	61,46	15,46				
	Total	403	61,97	16,02				
Değerlendirme Şeffaflığı	24-35 yıl	126	14,42	4,67	2/402	0,481	0,619	–
	36-47 yıl	162	14,29	3,91				
	47 ve üzeri	115	13,90	4,20				
	Total	403	14,22	4,24				
Bilgi Şeffaflığı	24-35 yıl	126	17,22	5,22	2/402	1,036	0,356	–
	36-47 yıl	162	17,83	4,37				
	47 ve üzeri	115	17,06	4,84				
	Total	403	17,42	4,78				
Şeffaflık Genel	24-35 yıl	126	93,96	25,65	2/402	0,206	0,814	–
	36-47 yıl	162	94,18	22,28				
	47 ve üzeri	115	92,43	23,20				
	Total	403	93,61	23,59				

$p > 0.05$

Analiz sonuçlarına göre okul şeffaflığı yaş değişkeni açısından incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama alt boyutlardan uygulamada şeffaflık boyutunda görülmektedir. Uygulamada şeffaflık boyutunda en yüksek aritmetik ortalama ise 24-35 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. Mesleğinde yeni görev yapmakta olan öğretmenler okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık ve değerlendirme şeffaflığı alt boyutlarında yöneticilerinin daha şeffaf olduklarını düşündükleri söylenebilir. Bilgi şeffaflığı alt boyutu ile şeffaflığın geneli açısından incelendiğinde 36-47 yaş aralığına sahip öğretmenlerde şeffaflık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş demografik değişkeni ile okul şeffaflığı arasında manidar bir farklılık bulunamamıştır [Şeffaflık Genel ($F_{402} = 0,206$; $p > 0.05$)]. Öğretmenlerin yaş değişkeni yöneticilerinin şeffaflık düzeyi hakkındaki algısını etkileyen bir değişken olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri arasında fark olmamasının, yöneticilerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklı davranmadığı, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişimin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

4.4.5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların şeffaflık düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile onların mezun oldukları fakülteye göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklemeler (Independent Samples) t-Testi” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.13’te yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin mezun oldukları fakülteye göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t-Testi” Sonuçları

Boyutlar	Mezun Olduğu Fakülte	N	\bar{X}	S.s	Sd	t	P
Uygulamada Şeffaflık	Eğitim Fakültesi	242	64,84	13,83	401	4,288	0,000*
	Diğer Fakülteler	161	57,65	18,03			
Değerlendirme Şeffaflığı	Eğitim Fakültesi	242	14,97	3,97	401	4,340	0,000*
	Diğer Fakülteler	161	13,09	4,40			
Bilgi Şeffaflığı	Eğitim Fakültesi	242	18,18	4,51	401	3,884	0,000*
	Diğer Fakülteler	161	16,29	4,96			
Şeffaflık Genel	Eğitim Fakültesi	242	97,98	20,95	401	4,680	0,000*
	Diğer Fakülteler	161	87,03	25,79			

* $p < 0.05$

Tablo incelendiğinde okul şeffaflığı için öğretmenlerin mezun oldukları fakülteye bakıldığında manidar bir farklılık görülmüştür [uygulamada şeffaflık boyutu ($t_{401} = 4,288$; $p < 0.05$); [değerlendirme şeffaflığı boyutu ($t_{401} = 4,340$; $p < 0.05$); [bilgi şeffaflığı boyutu ($t_{401} = 3,884$; $p < 0.05$); [şeffaflık ($t_{401} = 4,680$; $p < 0.05$)]. Buda bize öğretmenlerin mezun oldukları fakülte durumlarının okul yöneticilerinin şeffaflık ve alt boyutlarına ilişkin algılarında etkili bir rol oynadığını göstermektedir. Okul şeffaflığının geneli için eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x} = 97,98$) ve diğer fakülte mezunu ($\bar{x} = 87,03$) olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenler okul yöneticilerinin daha şeffaf olduklarını düşünmektedir. Bu durum öğretmenlerin hangi üniversitelerden mezun olduklarından, üniversiteler arasındaki farklılıklardan, öğretmenlerin formasyon eğitimi alıp almamaları ve aldıkları formasyon eğitimleri arasındaki farklılardan, okul yöneticilerinin hangi fakülteden mezun oldukları gibi birçok nedenden kaynaklı olabileceği yorumu yapılabilir. Diğer fakülte mezunu öğretmenlerin yöneticilerini daha az şeffaf görmelerini yöneticileriyle aralarındaki iletişim eksikliği, öğretmenlerin okula kendini tam olarak adapte görememeleri, okul yöneticilerinin diğer fakültelerden mezun öğretmenleri sürece daha az dahil etmeleri gibi durumlardan kaynaklı

olabileceği söylenebilir. Alt boyutlarda en düşük ortalamının değerlendirme şeffaflığı alt boyutunda görülmesi okul yöneticilerinin değerlendirme kısmında diğer öğretmenlerin fikirlerini daha az dikkate aldıklarını, ödül verilirken daha çok kendi fikirleri doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir. Dolayısıyla öğretmenlerin mezun oldukları fakültelerin yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri algısı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

4.4.6. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Şeffaflık Düzeylerine İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların şeffaflık düzeyine ve alt boyutlarına ilişkin algıları ile onların çalıştıkları okul türüne göre manidar bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek için parametrik bir teknik olan “Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)” kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucu elde edilen bulgulara aşağıdaki Tablo 4.14’te yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin okullarının şeffaflık düzeyine ilişkin algı düzeyinin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan “ANOVA” Sonuçları

Boyutlar	Çalıştıkları Okul Türü	N	\bar{X}	S.s	Sd	F	P	Anlamlı Fark
Uygulamada Şeffaflık	İlkokul	119	64,36	14,76	2/402	1,906	0,150	–
	Ortaokul	141	61,14	17,53				
	Lise	143	60,80	15,35				
	Total	403	61,97	16,02				
Değerlendirme Şeffaflığı	İlkokul	119	14,60	4,04	2/402	3,082	0,047	–
	Ortaokul	141	14,62	4,30				
	Lise	143	13,52	4,28				
	Total	403	14,22	4,24				
Bilgi Şeffaflığı	İlkokul	119	18,00	4,88	2/402	1,627	0,198	–
	Ortaokul	141	17,45	5,08				
	Lise	143	16,92	4,37				
	Total	403	17,42	4,78				
Şeffaflık Genel	İlkokul	119	96,95	21,96	2/402	1,944	0,144	–
	Ortaokul	141	93,20	25,88				
	Lise	143	91,24	22,36				
	Total	403	93,61	23,59				

A= İlkokul B= Ortaokul C= Lise

Analiz sonuçlarına göre, okul şeffaflığı için en yüksek aritmetik ortalama ilkokulda görev yapmakta olan öğretmenlerde (\bar{x} =96,95) iken en düşük aritmetik ortalama ise lisede görev yapmakta olan öğretmenlerden (\bar{x} =91,24) oluşmaktadır. Okul şeffaflığının alt boyutlarına baktığımızda ise en yüksek aritmetik ortalamasının uygulamada şeffaflık alt

boyutunda olduğu görülmektedir. Uygulamada şeffaflık alt boyutunda ise en yüksek aritmetik ortalama ilkokulda görev yapmakta olan öğretmenlerde ($\bar{x}=64,36$) iken en düşük aritmetik ortalama lisede görev yapmakta olan öğretmenlerden ($\bar{x}=60,80$) meydana gelmektedir. Değerlendirme şeffaflık alt boyutunda en yüksek aritmetik ortalama ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerde ($\bar{x}=14,62$) iken en düşük aritmetik ortalama lisede görev yapmakta olan öğretmenlerden ($\bar{x}=13,52$) meydana gelmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ile okul şeffaflıkları arasında manidar bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir [şeffaflık genel ($F_{402}= 1,944$; $p>0.05$)]. Bu durum öğretmenlerin ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere eğitim kurumlarının hangi kademesinde görev yaparsa yapsın okul şeffaflığı için benzer algılara sahip olduğu söylenebilir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve okulların şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla “*Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi*” yapılmış olup analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15. *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve okulların şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan “Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi” Sonuçları*

	Şeffaflık	Uygulamada Şeffaflık	Değerlendirme Şeffaflığı	Bilgi Şeffaflığı	X Kuramı	Y Kuramı
Şeffaflık	1					
Uygulamada Şeffaflık	,982**	1				
Değerlendirme Şeffaflığı	,870**	,797**	1			
Bilgi Şeffaflığı	,871**	,789**	,736**	1		
X Kuramı	-,379**	-,385**	-,291**	-,322**	1	
Y Kuramı	,879**	,861**	,780**	,759**	-,417**	1

** $p < 0.01$

Tablo 4.15 incelendiğinde öğretmen algılarına göre yöneticilerin okul şeffaflığı ile X kuramı arasında orta düzeyde, negatif yönde ve manidar bir ilişki olduğu görülmektedir

($r = -.379$, $p < .01$). Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden X kuramına sahip yöneticilerin de okullarda şeffaflığı negatif yönde ve orta düzeyde sağladıkları söylenebilir. Öğretmen algılarına göre Y kuramına sahip yöneticiler açısından analiz sonuçları incelendiğinde okul şeffaflığı ile Y kuramı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve manidar bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .879$, $p < .01$). Okul yöneticilerinin öğretmenleri daha çok okul yönetimine dahil etmeleri okul şeffaflığı açısından yüksek düzeyde ilişki sağlamaktadır. Büyüköztürk (2011)' e göre 0.00 ile .30 arasındaki değerler düşük, .30 ile .70 arasındaki değerler orta ve .70 ile 1.0 arasındaki değerler yüksek düzeyli bir ilişkiyi göstermektedir.

Okul şeffaflığının alt boyutları ile X ve Y kuramlarını incelediğimizde Y kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık, değerlendirme şeffaflığı ve bilgi şeffaflığı alt boyutları ile Y kuramı arasında da yüksek düzeyde, pozitif yönde ve manidar bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasında en yüksek ilişki uygulamada şeffaflık alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Bu da okul yöneticilerinden Y kuramına sahip yöneticilerin en çok kararların uygulanmasında, kararların alınırken öğretmenlerin katılma önem verildiği, ders programı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda tüm çalışanlar ile birlikte kararların alındığı vb. birçok konuda öğretmenlere şeffaflığı yüksek düzeyde sağladıkları söylenebilir. Diğer taraftan X kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında uygulamada şeffaflık ve bilgi şeffaflığı alt boyutları arasında orta düzeyde ilişki görülürken değerlendirme şeffaflığı alt boyutu ile düşük düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu da bizlere X kuramına sahip yöneticilerin şeffaflığı sağlayamadıklarını, öğretmenlere niçin ödül verildiği, ödüllerin adil bir şekilde verilmesi gibi ilgili konularda şeffaf olamadıklarını ve okul şeffaflığının geneli ve alt boyutları açısından Y kuramının şeffaflığı sağlayabileceği söylenebilir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefelerinin okulların şeffaflık düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. İki veya daha fazla değişkenler arasında var olan ilişkiyi matematiksel bir eşitlikler açıklama süreci regresyon analizi olarak tanımlanır (Çepni, 2018, s387).

4.6.1. Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Okul Şeffaflığı Üzerindeki Yordaması

Bu çalışmada yönetim felsefesi ile okul şeffaflık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğu yapılan korelasyon analizi sonucunda belirlenmiştir. Yönetim felsefesi bağımsız değişken (yordayan değişken) ve okul şeffaflık düzeyi bağımlı değişken (yordanan değişken) durumundadır.

Araştırmada öğretmen algularına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 4.16’da verilmektedir.

Tablo 4.16. Öğretmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin okul şeffaflık düzeyi üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

Yordayıcı Değişken	Okul Şeffaflık Düzeyi (Yordanan Değişken)						
	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	12,331	3,514		3,509	,001		
X Kuramı	,041	,070	-,015	-,579	,563	-,379	-,029
Y Kuramı	2,021	,061	,872	33,239	,000*	,879	,857
	R= .879	R ² = .771	F ₍₂₋₄₀₂₎ = 678.757		p=.000*		

*p<.05

Tablo 4.16 incelendiğinde, çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X kuramı ile okul şeffaflığı arasında orta düzeyde negatif yönde (r=-0,379), Y kuramı ile okul şeffaflığı arasında ise yüksek düzeyde pozitif yönde (r=0,879) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R= .879, R² =.771, p <.05). Bu sonuçlara göre X kuramı ve Y kuramı okul şeffaflığının geneli için toplam varyansın %77’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefelerinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı (β =-,015; t=-,579; p>.05); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu (β =,872; t=33,239; p<.05) görülmektedir. Öğretmen algularına göre yönetim felsefelerinden Y kuramına sahip okul yöneticilerinin okul şeffaflığı üzerinde yüksek düzeyde ve manidar bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki X kuramına sahip yöneticilerinde okul şeffaflığını üzerinde yordayıcı olmadığı ve negatif bir ilişki görülürken, Y kuramında ise pozitif ve yüksek bir yordamaya sahip oldukları aralarındaki ilişki düzeylerinden görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenleri daha çok okul yönetimine

dahil etmeleri, öğretmenlerinde okulla ilgili kararlarda söz sahibi olmaları okulların içinde şeffaflık ortamını daha çok sağlayabileceklerini söylenebilir. Analiz sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına sahip olmaları okulla ilgili kararlar alırken öğretmenlerinde sürece dahil edildiklerini, öğretmenlerinde fikir ve önerilerini açıklamaya imkan sağlandığını, alınan kararların uygulanmasında öğretmenlerin katılımına daha çok önem verildiği düşüncelerini X kuramına kıyasla daha yüksek düzeyde ve pozitif yönde desteklemektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin taleplerini dikkate alarak öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmelerini sağlayabilir. Okul yöneticilerinin Y kuramına ilişki algılarının arttıkça okulun şeffaflık düzeylerinin artacağı söylenebilir.

4.6.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Uygulama Şeffaflığı Boyutu Üzerindeki Yordaması

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 4.17’de verilmektedir.

Tablo 4.17. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin uygulamada şeffaflık boyutu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

Yordayıcı Değişken	Uygulamada Şeffaflık Boyutu (Yordanan Değişken)						
	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	9,005	2,538		3,548	,000		
X Kuramı	-,057	,051	-,031	-1,118	,264	-,385	-,056
Y Kuramı	1,334	,044	,848	30,374	,000*	,861	,835
	R= .862	R ² = .741	F ₍₂₋₄₀₂₎ = 576.419		p=.000*		

*p<.05

Tablo 4.17 incelendiğinde, çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık boyutu ile orta düzeyde negatif yönde (r=-0,385), diğer yordayıcı değişken olan Y kuramı ile uygulamada şeffaflık boyutuyla ise yüksek düzeyde pozitif yönde (r=0,861) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R= .862, R² =.741, p <.05). X kuramına sahip yöneticilerin alınan kararları uygulanmasında, uygulamaların neden yapıldığının paylaşıldığı, kaynak dağılımlarının şeffaf bir şekilde yapıldığı ve ders programlarının tüm çalışanların katılımı ile yapıldığı gibi okulla ilgili uygulamayla ilgili

bir çok konuda şeffaflığı sağlayamadıkları yorumu yapılabilir. Y kuramına sahip yöneticilerde ise bu ilişki yüksek düzeyde ve pozitif yönde olup uygulamada şeffaflığı daha fazla sağladığı söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre X kuramı ve Y kuramı okul şeffaflığının geneli için toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle okul yöneticilerinin şeffaflık düzeylerini yordayan yönetim kuramlarından X kuramı ve Y kuramı felsefesi okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık boyutu üzerinde %74'lük bir yordamada bulunmaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefesinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı ($\beta=-,031$; $t=-1,118$; $p>.05$); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise uygulamada şeffaflık alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ($\beta=,848$; $t=30,374$; $p<.05$) görülmektedir.

4.6.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Değerlendirme Şeffaflığı Boyutu Üzerindeki Yordaması

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığının alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 4.18'de verilmektedir.

Tablo 4.18. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin değerlendirme şeffaflığı boyutu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

Yordayıcı Değişken	Değerlendirme Şeffaflığı Boyutu (Yordanan Değişken)						
	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	,262	,827		,317	,751		
X Kuramı	,020	,017	,041	1,203	,230	-,291	,060
Y Kuramı	,332	,014	,797	23,209	,000*	,780	,758
	R= .781	R ² = .608	F _(2,402) = 312.854		p=.000*		

* $p<.05$

Tablo 4.18 incelendiğinde, çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X Kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığı boyutu ile düşük düzeyde negatif yönde ($r=-0,291$), diğer yordayıcı değişken olan Y Kuramı ile değerlendirme şeffaflık boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönde ($r=0,780$) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R= .781$, $R^2 =.608$, $p <.05$). Bu durum X kuramına sahip yöneticilerin öğretmenlere ödüller verirken

şeffaflığı sağlayamadıklarını, verilen ödüllerdeki kararlara öğretmenleri çok az dahil ettiklerini, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması ve çalışanlara neden ödül verildiği gibi konularda yöneticilerin şeffaflığı az sağlayabildikleri söylenebilir. Y kuramına sahip yöneticilerde ise bu durum tam tersi olup şeffaflığı sağlamada X kuramına sahip yöneticilere göre daha şeffaf davrandıkları söylenebilir. Bu durum da öğretmenler X kuramına sahip yöneticilerle birlikte görev yapan öğretmenlerde değerlendirme şeffaflığı olmadığı düşüncesi ile kurumlarına kuşkuyla bakabilir. Bu da okulda görev yapan öğretmenlerde görevlerinde değerlendirilirken şeffaf olunmadığı düşüncesi ile çalışmada isteksizlik, geri planda durma gibi durumlara yol açabilir. Analiz sonuçlarına göre X kuramı ve Y kuramı okul şeffaflığının geneli için toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefesinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığının alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığı alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı ($\beta=,041$; $t=1,203$; $p>.05$); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise değerlendirme şeffaflığı alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ($\beta=,797$; $t=23,209$; $p<.05$) görülmektedir.

4.6.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefelerinin Bilgi Şeffaflığı Boyutu Üzerindeki Yordaması

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığının alt boyutlarından bilgi şeffaflığını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 4.19'da verilmektedir.

Tablo 4.19. *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin bilgi şeffaflığı boyutu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi*

Yordayıcı Değişken	Bilgi Şeffaflığı Boyutu (Yordanan Değişken)						
	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,064	,973		3,149	,002		
X Kuramı	-,004	,019	-,007	-,195	,845	-,322	-,010
Y Kuramı	,355	,017	,756	21,090	,000*	,759	,726
	R= .759	R ² = .574	F ₍₂₋₄₀₂₎ = 271.365		p=.000*		

* $p<.05$

Tablo 4.19 incelendiğinde, çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutlarından

bilgi şeffaflığı boyutu ile orta düzeyde negatif yönde ($r=-0,322$), diğer yordayıcı değişken olan Y Kuramı ile bilgi şeffaflık boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönde ($r=0,759$) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R= .759$, $R^2 =.574$, $p <.05$). Y kuramına sahip okul yöneticilerinin okuldaki ilke ve kurallar hakkında öğretmenleri şeffaf bir şekilde bilgilendirdiği, okulla ilgili alınan kararların öğretmenlere duyurulduğu, okulla ilgili uygulamalar hakkında öğretmenleri bilgilendirdiği, öğretmenlerin ve velilerin okulla ilgili gelir ve giderler hakkında bilgi sahibi oldukları okul şeffaflığının alt boyutlarından bilgi şeffaflığı boyutunda Y kuramının daha çok şeffaflığı sağladığı söylenebilir. Buna kıyasla X kuramına sahip yöneticilerinde bilgi şeffaflığı alt boyutunda şeffaf davranmadıkları yorumu yapılabilir. Yapılan analiz sonuçlarına göre X kuramı ve Y kuramı felsefesi okul şeffaflığının geneli için toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefesinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığının alt boyutlarından bilgi şeffaflığı alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı ($\beta=-,007$; $t=-,195$; $p>.05$); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise bilgi şeffaflığı alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ($\beta=,756$; $t=21,090$; $p<.05$) görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya yönelik toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı araştırmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi ile okul şeffaflığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelenmiştir. Araştırmada yer alan probleme ve alt problemlere yönelik ulaşılan sonuçlara sırasıyla aşağıda yer verilmiştir.

Araştırma incelendiğinde yönetim felsefesi ölçeğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin daha çok Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın olduğu saptanmıştır. Bu da okul yöneticilerinin öğretmenleri okul ile ilgili kararlar alırken sürece dahil ettiklerini, öğretmenlerin yetenekleri ve kendini geliştirme ile ilgili uygulamalarında onların yanında ve destekçisi olduğunu, öğretmenlerin özgüvenlerini geliştirmelerine fırsat tanıdığı bir atmosfer oluşturduğu görülmektedir. Yapılan literatür araştırmaları sonucunda İsmail (2012) tarafından yapılan araştırmada üniversitelerde görev yapmakta olan akademik personelin Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramlarından hangisini benimsedikleri araştırılmış ve araştırma sonucunda akademik personelin Y kuramını daha çok benimsedikleri, iç motivasyona önem verdikleri, sorumluluk alma bilinci içinde oldukları bu sonuçlarında çalışma ile tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim felsefesine ilişkin algıları sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyeti ile okul yöneticilerinin yönetim felsefesi arasında manidar bir fark tespit edilmemiştir. Ancak erkek öğretmenlerin Y kuramına ilişkin algıları daha yüksek olup, X kuramı açısından da incelendiğinde erkek öğretmenlerin X kuramına ilişkin algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Fakat alan yazın incelendiğinde Kahramanoğlu'nun (1990) yapmış olduğu çalışmada resmi genel liselerde ve özel genel liselerde görev yapmakta olan kadın öğretmenler okul yöneticilerini çağdaş yönetime erkek öğretmenlere göre daha yakın gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Saraman'ın (2017) yapmış olduğu "Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor'un X ve Y teorisi üzerine Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine çalışma" da personelin X ve Y teorisi ile liderlik yaklaşımına yönelik görüşleri

arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özden'in (2015) çalışmasında erkek öğretmenler iş ve özel yaşamlarını ile ilgili konularda okul yöneticilerinden destek gördüklerini düşünürken kadın öğretmenlerin ise yöneticilerinin verdikleri desteği yeterli bulmadıkları, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin davranışlarını Y kuramı özelliklerine daha yakın buldukları sonucuna ulaşmış bu durum çalışmamızı destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri ile araştırmaya katılan öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları arasında manidar bir farklılığa rastlanılmamıştır. Alan yazın incelendiğinde Kahramanoğlu'nun (1990) genel liselerdeki yönetimin çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirmesi ile ilgi yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılımları açısından fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum çalışmamız ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı ile okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi arasındaki ilişki incelendiğinde ise manidar bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefesinden Y kuramı felsefesine ilişkin algılarında en yüksek algıya meslekte 1-10 yıl arasında görev yapmakta olan öğretmenlerde rastlanılmıştır. Bu durumun sebebinin öğretmenlerimizin mesleklerinde daha göreve yeni başlamaları, okul yöneticilerine ilişkin algılarının daha olumlu yönde olduğu, okul ortamında yeterli zaman geçirmemiş olmalarından kaynaklı olabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin X kuramına daha yatkın olduğunu düşünen öğretmenler arasında da en yüksek algıya 21 ve üzeri meslekte hizmet yılına sahip öğretmenlerde görülmesi meslekte yeterince zaman geçirmiş tecrübeli öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki düşüncelerini daha net bir şekilde ortaya koyduklarını göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde Saraman'ın (2017) yapmış olduğu X ve Y teorisi liderlik yaklaşımına yönelik çalışmada hizmet süresi değişkeni ile anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. 0-4 yıl arasında hizmet süresi bulunan personelin X ve Y Teorisi Liderlik Yaklaşımına yönelik görüşleri ile 20 yıl üzerinde çalışma süresi bulunanların arasında anlamlı farklılık bulmuştur. 20 yıl üzerinde hizmet süresine sahip çalışanlarının X ve Y teorisi liderlik yaklaşımına ait görüşlerinin daha yüksek çıktığının sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan 24-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin Y kuramına ilişkin algıları 36-47 yaş aralığındaki öğretmenlere ve 47 yaş ve üzerindeki öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul yöneticilerinin X kuramına ilişkin algıları arasında 47 ve üzerinde yaşlara sahip öğretmenlerde en yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu durum 47 ve üzerindeki yaşlara sahip öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili algılarında X kuramını daha fazla benimsedikleri sonucuna ulaştırmıştır. Alan yazın incelendiğinde Kahramanoğlu'nun (1990) genel liselerdeki yönetimin çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirmesi ile ilgi yapmış olduğu çalışmada resmi genel liselerde görev yapmakta olan okul müdürleri ile özel genel liselerde görev yapmakta olan müdürlerinin yaş demografik değişkeni açısından fark bulamamıştır. Saraman (2017), ankete katılanların X ve Y kuramı liderlik yaklaşımına yönelik görüşleri arasında yaş demografik değişkeni ile manidar bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Özden'in (2015) yapmış olduğu çalışmada yöneticilerinin yaş değeri yükseldikçe öğretmenler yöneticilerini klasik ve otoriter, yaş değeri düştükçe çağdaş ve insana yardımcı olan bir yönetici olarak algılandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir. Özden'in (2015) yapmış olduğu çalışmada bu çalışmamızdan farklı olarak yöneticilerinin yaşları göz önüne alınarak çalışmaya farklı bir bakış açısı sağlamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet, öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları, meslekteki hizmet yılı ve yaş demografik değişkenleri ile yönetim felsefeleri arasında anlamlı farklılık görülmemişken öğretmenlerin mezun oldukları fakültelerde yöneticilerinin X ve Y kuramına ilişkin algılarında anlamlı farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin mezun oldukları fakültelerde eğitim fakültesi mezunlarının ortalaması diğer fakülte mezunu öğretmenlerin ortalamalarına göre X ve Y kuramı içinde daha yüksektir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin Y felsefesine ilişkin algıları diğer fakülte mezunu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin Y kuramına ilişkin algıları ile diğer fakülte mezunu öğretmenlerin yöneticilerinin X ve Y kuramına ilişkin algıları arasında manidar farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın nedenleri arasında öğretmenlerin mezun oldukları üniversiteler, mezun oldukları bölümler, öğretmenlerin formasyon eğitimi alıp almama durumları, aldıkları formasyon eğitimleri arasındaki farklılık, görev yapmakta oldukları okullardaki yöneticilerin öğretmenlere karşı tutumları gibi özelliklerin etkin olabileceği düşünülmektedir. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin yöneticilerinin Douglas

McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefesinden Y kuramına daha yakın olmalarını düşünmesi almış oldukları eğitim derslerinden, formasyon derslerini daha yoğun bir şekilde görmelerinden ve daha çok karşındakini anlamaya odaklı bir eğitim alma durumlarından yöneticilerine ilişkin algılarında daha anlayışlı yaklaşabilmelerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramı ile öğretmenlerin mezun oldukları fakülteler arasındaki ilişkiyi inceleyen bu konuda herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türü demografik değişkeni ile okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesi arasında manidar bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin Y kuramına ilişkin algılarında en düşük ortalama liselerde görev yapan öğretmenlerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin buldukları çalışma ortamı, öğrenci ve veli profillerinin üniversiteye geçiş sürecindeki kişilerden oluşması, diğer kademedeki öğrencilere göre öğrencilerin daha stresli ve ergenlik özelliklerini yoğun yaşadıkları bir dönemde olmaları öğretmenler ve okul yönetimi arasında farklı sorunlara yol açabilir bu durum sonucunda öğretmenler yöneticilerini daha az sorumluluk alan, öğretmenlere yeterli desteği göstermeyen yöneticiler olarak algılamalarına sebep olup yöneticilerine karşı düşünceleri daha olumsuz yönde olabilmektedir. Alan yazın incelendiğinde yönetim felsefesi ile öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde yer alan öğretmenlerin algılarına göre okulların şeffaflık düzeylerini incelemek için okul şeffaflık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin katılıyorum “yüksek” düzeyinde şeffaf olduklarını düşünmektedir. Okul şeffaflıklarının alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek ortalama uygulamada şeffaflık alt boyutunda, en düşük ortalama ise bilgi şeffaflığı alt boyutunda çıkmıştır. Bu durum öğretmenlerin diğer şeffaflık boyutlarına göre bilgi şeffaflığının özelliklerinde yer alan okulla ilgili alınan kararlarda daha az bilgilendirildiklerini, okuldaki ilke ve kurallar hakkında diğer boyutlara göre daha az bilgi sahibi oldukları sonucuna ulaştırmaktadır. Yapılan literatür araştırmasında Özgan, Bozbayındır ve Kalman (2012) öğretim elemanlarının hesap verebilirlikle ilgili ders işleme yöntemi, şikayetleri dikkate alma gibi konularda şeffaf olduklarının sonucuna ulaşırken öğrencileri karar verme sırasında sürece dahil etmediklerini, ölçme ve değerlendirme konularında şeffaf olmadıklarını tespit etmişlerdir. Çetin ve Demirbilek (2018)

araştırmalarında okul yöneticilerinin büyük bir kısmının öğrenci velilerine, üst yönetimde görevli kişilere ve öğretmenlere şeffaflığı sağlayarak hesap verebilir oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak (2017) yöneticilerin şeffaflıklarıyla ilgili yapmış oldukları çalışmada okul müdürü, müdür yardımcılarının şeffaf oldukları ve örgütlerde şeffaflığın sağlanmasıyla birlikte toplumun gelişmesine katkılar sağlanacağı, okulda düzeni rahat bir şekilde sağlayabilme, okulun başarılarının artmasında olumlu etkileri olacağını belirlemişlerdir. Bu sonuçlar çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyeti ile okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri arasında manidar bir fark tespit edilmemiştir. Ancak en yüksek şeffaflık algısı uygulamada şeffaflık alt boyutunda iken en düşük şeffaflık algısının değerlendirme şeffaflığı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler çalışanlara niçin ödül verildiği, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması gibi konularda diğer şeffaflık özelliklerine göre cinsiyet demografik değişkeni açısından incelendiğinde şeffaflığın azaldığını sonucuna ulaşılmıştır. Okul şeffaflığı ile cinsiyet değişkeni arasındaki analizler sonucunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre şeffaflığın geneli ve alt boyutları için şeffaflık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu veriler erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algılarının kadın öğretmenlerin algılarına göre daha şeffaf olduğu sonucuna ulaştırmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, bu çalışmanın bulgusuyla paralellik gösteren okul yöneticilerinin hesap verilebilirliği(şeffaflık) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülmeyen çalışmaya rastlanmıştır (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Özerten'in (2018) yapmış olduğu otantik liderlik alt boyutlarında ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulamamış bu durum çalışma ile tutarlılık göstermektedir. Altıparmak'ın (2019) özel eğitim öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışma da cinsiyet değişkeni ile hesap verebilirlik (şeffaflık) arasında ilişki bulamamış ancak çalışmamıza göre farklı olarak kadın öğretmenlerin hesap verebilirlik algılarının daha yüksek olduğu sonucunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri ile araştırmaya katılan öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları arasında manidar bir farklılık yoktur. Ancak elde edilen sonuçlar incelendiğinde daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin okul yöneticilerinin şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin

daha önceden eğitim yönetimi konusunda almış oldukları hizmet içi eğitimler öğretmenlerin okul yöneticileri ile daha anlaşılır iletişim kurabilmeleri, öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı algılarını değiştirebileceği, okul yöneticilerinin onlar için yaptıklarını daha iyi gözlemlene gibi birçok etkenden kaynaklandığı düşünülmektedir. Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri ile öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi alma durumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı demografik değişkeni ile okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde manidar bir farklılık görülmemiştir. Şeffaflığın geneli ve alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığı, bilgi şeffaflığı boyutlarında en yüksek şeffaflık algısına 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler sahipken uygulamada şeffaflık alt boyutunda ise 11-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin algısı daha yüksektir. Bunun nedenleri arasında öğretmenlerin mesleklerinde deneyim kazandıkça okul yöneticilerinin verdikleri sözleri yerine getirmemeleri, okuldaki geçirdikleri süre zarfında okul yöneticilerinin açık olmamaları ve buna benzer birçok nedenden öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin şeffaflık algılarının azaldığı düşünülmektedir. Literatür taraması incelendiğinde meslekteki hizmet yılı demografik değişkeni ile okul şeffaflığı arasında anlamlı farklılık göstermeyen çalışmalarda bu bulguyu desteklemektedir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Özerten (2018) yapmış olduğu çalışmada otantik liderliğin alt boyutu olan ilişkilerde şeffaflık boyutu ile meslekteki hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Altıparmak'ın (2019) özel eğitim öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada da hizmet süresi değişkeni ile hesap verebilirlik (şeffaflık) arasında ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmış bu sonuçlar çalışmayı destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin şeffaflık düzeyleri ile araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş demografik değişkeni arasında manidar bir farklılık bulunamamıştır. Okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık ve değerlendirme şeffaflığı alt boyutlarında 24-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları 36-47 yaş aralığındaki öğretmenlere ve 47 yaş ve üzerindeki öğretmenlere göre daha yüksektir. Bilgi şeffaflığı alt boyutunda ve şeffaflığın geneli açısından incelendiğinde 36-47 yaş aralığındaki öğretmenler diğer yaş aralığındaki öğretmenlere göre yöneticilerinin daha şeffaf olduklarını düşünmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin şeffaflıklarına ilişkin algıları arasında 47 ve üzerinde yaşlara

sahip öğretmenlerde en düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Kalman ve Gedikoğlu'nun (2014) yaş demografik değişkeni ile öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin şeffaflıkları (hesap verebilirlik) arasında yapmış olduğu araştırma sonucunda da anlamlı farklılığı olmadığını belirlemiştir. Özerten'in (2018) yapmış olduğu otantik liderliğin alt boyutunda ilişkilerde şeffaflık alt boyutu ile yaş demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir ve bu durum çalışma ile tutarlılık göstermektedir. Altıparmak'ın (2019) özel eğitim öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada da yaş değişkeni ile hesap verebilirlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirlemiş benzer çalışmalar arasındadır.

Cinsiyet, eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma, meslekteki hizmet yılı ve yaş değişkenleri ile şeffaflık arasında anlamlı farklılık görülmezken öğretmenlerin mezun oldukları fakülteler ile şeffaflık arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu farklılık eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülte mezunu öğretmenler arasında bulunmaktadır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenler yöneticilerinin şeffaflığı konusunda diğer fakülte mezunu öğretmenlere göre daha olumlu bakış açısına sahiptirler. Anlamlı farklılığın nedenleri arasında öğretmenlerin mezun oldukları üniversiteler, mezun oldukları bölümler, öğretmenlerin formasyon eğitimi alıp almama durumları, aldıkları formasyon eğitimleri arasındaki farklılık, görev yapmakta oldukları okullardaki yöneticilerin öğretmenlere karşı tutumları, okul yöneticilerinin hangi fakülteden mezun oldukları gibi konuların etkin olabileceği düşünülmektedir. Alan yazın incelendiğinde okul şeffaflığı ile öğretmenlerin mezun oldukları fakülteler arasındaki ilişkinin incelendiğin bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkeni ile okul yöneticilerinin sahip oldukları şeffaflık düzeyleri arasında manidar bir farklılık görülmemiştir. İlkokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin değerlendirme şeffaflığı alt boyutu dışındaki şeffaflığın geneli ve diğer alt boyutlarda okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde şeffaf oldukları algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Değerlendirme şeffaflığı alt boyutunda ise ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenler yöneticilerini diğer kademelerde görev yapan öğretmenlere göre daha şeffaf görmektedirler. Öğretmenlerin yöneticilerinin şeffaflıklarına ilişkin algılarında en düşük algıya sahip öğretmenler liselerde görev yapan öğretmenlerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin kendilerini daha fazla sorumluluk sahibi hissetmeleri ve buldukları kademedeki öğrencilerin üniversiteye geçiş sürecindeki

öğrencilerden oluşması, diğer kademedeki öğrencilere göre öğrencilerin daha stresli ve engellik özelliklerini yoğun şekilde yaşadıkları bir dönemde olmaları öğretmenler ve okul yönetimi arasında farklı sorunlara yol açabildiği gibi bu durum sonucunda öğretmenlerin yöneticilerine karşı düşünceleri daha olumsuz yönde olabilmektedir. Alan yazın incelendiğinde Altıparmak'ın (2019) özel eğitim öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada okul türü değişkeni ile hesap verebilirlik arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürde ulaşılan bu sonuçlar çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki incelendiği zaman okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri ile okul şeffaflığı ve alt boyutları arasında manidar bir ilişki olduğu, okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefelerinin okulların şeffaflığını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Douglas McGregor tarafında geliştirilen yönetim felsefelerinde X kuramına sahip yöneticiler ile okul şeffaflığı arasında orta düzeyde negatif bir ilişki saptanmışken Y kuramına sahip yöneticiler ile okul şeffaflığı arasında yüksek düzeyde ve ilişkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Özgan'ın (2011) şeffaflık ile ilgili yaptığı bir çalışmada “okuldaki şeffaflığın öğretmenlerin yönetime karşı güven duyması, görevlerine karşı olan motivasyonlarının artması, okula karşı olan bağlılıklarının ve performanslarının artması gibi olumlu sonuçları” bulunmaktadır. Bu da Y kuramının özellikleri olan okuldaki kararlara öğretmenlerinde katılmasını sağlama, öğretmenlerin paradan başka ihtiyaçlarının da olduğunu düşünme, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirirken yöneticilerinin desteklerini almaları, öğretmenlerin pasif bireyler olmadıklarını düşünmelerini sağlama ve bunun gibi birçok özelliğin okul yöneticilerinin sahip olması okul şeffaflığını sağlamada daha çok destek olduğu fikrini savunmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlere sağlayacağı olumlu çalışma ortamı öğretmenlerin verimliliklerini artırarak okullarına karşı bağlılık, aidiyet, sahiplenme hissi uyandıracığı için bu durum hem performanslarını artıracak hem de sorumluluk alma isteklerini güçlendirecektir. Öğretmenlerde oluşacak bu olumlu değişim öğrencilerin de başarısına yansıtacaktır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefelerinin okul şeffaflıklarını yordama düzeyleri X kuramı ile okul şeffaflığı ve alt boyutları arasında negatif yönde, orta ve düşük düzeyde bulunurken; Y kuramı ile okul şeffaflığı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. X ve Y kuramının okul şeffaflığındaki varyansın %77'sini

açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. X kuramı okul şeffaflığı ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir yordamaya sahip değilken Y kuramı okul şeffaflığı ve alt boyutları için anlamlı bir yordamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak alan yazısı incelendiğinde okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefesinin okul şeffaflığını yordayıp yordamadığını araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bir okul yöneticisinin başarısı birlikte görev yapmakta olduğu öğretmenlerin performans ve motivasyonlarıyla yakından ilişkilidir (Küçükali, 2011). Okullarda şeffaflığın olmaması öğretmenlerde performans düşüklüğü, çalışmaktan zevk almama ve güdülenme eksikliği gibi psikolojik ve ekonomik olarak olumsuzlukların yaşanmasına yol açabilmektedir (Dive, 2008). Okullarda yöneticilerin öğretmenlerin kusurlarını, açıklarını araştırmak yerine yapıcı bir tavırla ortamı iyileştirmesi ve öğretmenleri görevlerine karşı güdülemesi gerekir (Ünal, 2012). Şeffaflığı sağlayabilen okul yöneticileri öğretmenlerle olumlu ilişkiler geliştirerek öğretmenlerin kendilerine karşı olan güvenini sağlar ve bu şekilde olumlu bir örgüt iklimi oluşturulabilir (Kalman ve Gedikoğlu, 2014). Okul yöneticileri öğretmenlerin farklı kişilik özelliklerini ve ihtiyaçlarını iyi analiz etmesi, öğretmenleri nasıl daha iyi motive edileceklerini bilmesi ve uygulaması gerekir (Özerten, 2018). Bunun içinde okul yöneticilerinin Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefesinde Y kuramını benimsemeleri ve okulda şeffaflığı sağlayabilmek için gerekli özeni göstermeleri gereklidir. Bu sonuca benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar incelendiğinde şeffaflıkla ilgili Kantos'un (2010) ilköğretim okullarında şeffaflıkla (hesap verilebilirlik) ilgili yaptığı çalışmada "okul yöneticilerinin pek çok konuda şeffaf olması gerektiğini" belirlemiştir. Gedikoğlu'nun (2012) yükseköğretimde yapmış olduğu çalışmada üniversitelerdeki yöneticilerin ve öğretim üyelerinin akademik faaliyetler ve yönetimle ilgili konularda öğrenciler başta olmak üzere velilere ve yetkili kişilere şeffaflığı sağlayarak hesap vermeleri gerekmektedir. Açıkalın ve Turan (2015) okulların daha yaşanılır ve kaliteli eğitim verilen yerler olabilmesi için okul yöneticilerin her zaman öğretmenlerle birlikte kararlar alması, öğretmen ve okul yöneticisi arasındaki iletişim kanallarının karşılıklı açık olması ve şeffaflığın olması ile sağlanabilir. Şeffaflığın sağlanmasının okullar için genellikle olumlu sonuçlar sağlayacağı, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının tüm paydaşlara şeffaf bir şekilde davranmasının hem örgüt hem de toplum için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinde Y kuramının şeffaflığı sağlamada daha olumlu sonuçlar sağlayabileceği ortaya çıkmaktadır.

5.2. Öneriler

Bu çalışma, yönetim felsefeleri ile okul şeffaflığı arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenler açısından karşılaştırılmak için yapılmış bir çalışmadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması, yardımcı olabilmesi açısından bazı öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Araştırma sonuçlarına göre eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin yöneticilerini Y kuramına daha yakın ve diğer fakülte mezunu öğretmenlere göre daha şeffaf gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerine gerekli hizmet içi eğitimlerle birlikte diğer fakülte mezunu öğretmenlere yeterli sorumluluk ve düşündüklerini paylaşma hakkı verilerek eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ile diğer fakülte mezunu öğretmenler arasındaki manidar farklılık çözülebilir.

- Y kuramının okul şeffaflığı ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler okulla ilgili kararlar alırken öğretmenlerin eleştirilerini de dikkate alarak öğretmenlerin okul kararlarında söz sahibi olmalarını sağlayabilir. Okul yöneticileri bu davranışlarıyla öğretmenlerin çalışma isteği ve azmini arttırabilir.

- X kuramının okul şeffaflığı ile negatif yönde ve orta düzeyde ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerle gerekli çalışmalar yapılarak eğitim yönetimi alanında yapılacak yüksek lisans eğitimleri ile yöneticilerin X kuramına ait davranışlarının ortadan kaldırılması sağlanabilir. Bu sayede yöneticilerin Y kuramını daha fazla benimsemeleri sağlanarak okul şeffaflık düzeyini arttırabilmeleri adına mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemeli, ihtiyaç duydukları alanlarda ve insan ilişkileri konusunda kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir. Okulda demokratik örgüt yapısı içerisinde, öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları ve sürece dahil edilmeleri sağlanabilir. Yöneticiler okulla ilgili bilgileri öğretmenlerle paylaşıp öğretmenlerinde konu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayabilir.

- Okul yöneticilerinin Y kuramına ilişki algılarının arttıkça okulun şeffaflık düzeylerinin artabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler okullarda öğretmen özerkliği sağlayarak öğretmenlerin okul faaliyetlerinde sorumluluk almalarını destekleyebilir. Sorumluluk alan öğretmenler pekiştirilebilir ve aldıkları sorumluluğun karşısında ödüller verilebilir. Şeffaf okulların tercih edilebilirliğinin ve başarılarının arttığı yöneticilere,

öğretmenlere benimsetilerek okul ortamının bu özelliklere uygun bir şekilde yürütülmesi sağlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Eğitim kademeleri olarak sadece ilkokul, ortaokul ve lise eğitim kademelerinde değil okul öncesi ve üniversite kademelerinde de araştırma uygulanabilir.

- Sadece öğretmenlerin daha önceden eğitim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumları değil, okul yöneticilerinin de hizmet içi eğitim alma durumları araştırılabilir.

- Araştırmanın demografik özellikleri dikkate alınırken öğretmenlerin cinsiyetlerini incelendi ancak okul yöneticilerin cinsiyetleri de dikkate alınıp diğer araştırmalarda öğretmenlerin cinsiyetleri ile birlikte okul yöneticilerinin cinsiyetleri de dikkate alındığı bir araştırma yapılabilir.

- Yönetim felsefesi ve okul şeffaflığının arkasındaki temel sorunların daha derinlemesine araştırılmasını sağlayabilecek çalışmalar nitel verilerle desteklenerek literatüre faydalı olabilir.

- Araştırma sosyo-ekonomik açıdan farklılık gösteren farklı öğretmen grupları ve farklı illerde yeniden yapılabilir.

- Okul yöneticilerinin eğitim fakültesi dışındaki fakültelerden mezun ise öğretmenlerin formasyon eğitimi alıp almama durumları, formasyon eğitimi aldılarsa aldıkları eğitimler hakkında bilgiler alınabilir.

- Sadece öğretmenlerin mezun oldukları fakültele değil okul yöneticilerinin de mezun oldukları fakülteler ve bölümleri de ele alınarak araştırma genişletilebilir.

- Araştırma farklı illerde, ilçelerde ve farklı kültürel özelliklere sahip öğretmen gruplarıyla yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2015). Okullarda Etkili İletişim, (3. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Arslan, A. (2017). Felsefeye giriş. (24. Basım), Ankara BB101 Yayınları.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünüve Geleceği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8), 275-295. (dergi makale)
- Akdeniz, E. (2008). *Atatürk ve Yönetim Felsefesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Turkey.
- Altıparmak, Ö. (2019). *Özel Eğitim Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algularının İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Avcı, S. B. (2012). *Üçüncü Taraf Lojistik Firmalarında Hesap Verebilirlik, Etik Davranış, Şeffaflık ve Güvenin İncelenmesi: Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aydın, O. T. (2012). The impact of theory x, theory y and theory z on research performance: An empirical study from a Turkish university. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24-30.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European law journal*, 13(4), 447-468.
- Bozbayındır, F. (2016). Developing of a School TransparencyScale: A Study on Validityand Reliability. *International Online Journal of EducationalSciences*, 8(4).
- Bursalıoğlu, Z. (2012), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çepni, S. (2018). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık ve Yayıncılık.
- Çetin, M., & Demirbilek, M. Okul Müdürlerinin Eşitlik ve Hesapverebilirlik Görüşlerinin İncelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Çınar, F. (2014). *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*.Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dive, B. (2008). The accountable leader: Developing effective leadership through managerial accountability, London: Kogan Page Limited.

- Donnelly, L. A. ve Sadler, T. D. (2009). High school science teachers' views of standards and accountability. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs>.
- Ener, N. (1983). *Yönetim Felsefesi ve Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Disiplini Anabilim Dalı, Turkey.
- Ergün, M. (2009). *Eğitim felsefesi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Erkılıç, T. ve Himmetoğlu, B. (2015). İdealist Felsefenin Eğitim Yönetimine ve Klasik Yönetim Yaklaşımlarına Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 94-108.
- Field, A. (2005). *Discovering statistic using spss* (2.baskı). Sage Pulications.
- Gedikoğlu T. (2012). Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 142-150.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *Using SPSS for Windows step by step: a simpleguideandreference*. Boston, MA: Allyn& Bacon.
- Gündüz, Y.ve Göker, S. D. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Güzeldere, H. (2014). *Kurumsal Şeffaflık, Firma Değeri ve Firma Performansları İlişkisi: BİST İncelemesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D. ve Çakır, E. (2017). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(1), 39-68.
- Hoy, K. M., Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*.(S. Turan, Çev. Edt.) Ankara: Nobel.
- Irmak, N. (2010). Henri Fayol “Yönetsel Teori ve Yönetim Süreci”. https://www.academia.edu/30699179/HENRI_FAYOL_Yönetsel_Teori_ve_Yönetim_Süreci sayfasından erişilmiştir.
- Ismail, M. B. M. (2012). An Analysis of Human Motivation in National Higher Education Universities (Nheu) Using Theory X And Theory Y: Academic Staff Perspective. In *International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues, Sabaragamuwa University of Sri Lanka. Sri Lanka*.
- Jaspers, K.ve Eyuboğlu, İ. Z. (1997). *Felsefe nedir?*. Say Yayıncılık.
- Kahramanoğlu, E. (1990). *Genel liselerdeki yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim anlayışı açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, A. Ve Alparslan, A. M. (2009). Şeffaflık, iletişim ve hesap verebilirliğin yerel yönetim başarılarına etkileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-40.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 115-128.
- Kantos, Z. E. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kantos, Z. E. ve Balcı, A. (2011). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 10(20). 107-138.
- Karaevli, Ö. ve Levent, F. (2014). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 89-108.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (32.basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Klein, J. (2012). The open- door policy. *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550-564.
- Koçak, E., Turan, S. ve Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (5), 117-148.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Ankara: Nobel Yayın.
- MEBBİS Okul Listesi <https://mebbis.meb.gov.tr/kurumlistesi.aspx> sayfasından 16 Ekim 2019 tarihinde erişilmiştir.
- Mbiti, I. M. (2016). The need for accountability in education in developing countries. *Journal of Economic Perspectives*, 30(3), 109-32.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-217.
- Michener, G. Ve Bersch, K. (2013). Identifyingtransparency. *Information Polity*, 18(3), 233-242.
- Neuliep, J. W. (1987). The influence of Theory X and Theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies. *Communication Research Reports*, 4(1), 14-19.

- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Özden, E. (2015). *Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turkey.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turkey.
- Özgan, H. (2011). Organizational transparency in schools: Effects and obstacles. *The New Educational Review*.
- Özgan, H., Bozbayındır, F. ve Kalman, M. (2012). öğretim elemanlarının hesap verebilirliklerine ilişkin üniversite öğrencilerinin görüşleri. *Electronic Journal of Education Sciences*, 1(2).
- Rausch, E. ve Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823-836.
- Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238-249.
- Saraman, T. (2017). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor'un X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turkey.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*, Second Ed., John Wiley ve Song Inc.
- Shigaibaeva, G. (2010). *Örgütsel Yaşamda Değer ve Motivasyon Yaratma Olgusu Olarak Yönetim Felsefesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Turkey.
- Şeker, Ş. E. (2014). *Teori X ve Teori Y*[Resim].<http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/teori-x-ve-teori-y-theory-x-and-theory-y/> sayfasından erişilmiştir.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tanrıoğen, A. (2018). *Yönetim Felsefesi Ölçeği*.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Topdemir, H. G. (2009). Felsefe nedir? Bilgi nedir?. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(1), 119-133.
- Ünal, M. (2012). *21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

EKLER

EK-A: ANKET FORMU

ANKETLE İLGİLİ AÇIKLAMA

Değerli Meslektaşım;

Bu çalışma “Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans” programı kapsamında yapılmaktadır. Bu anketin amacı “okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki”yi ortaya koymaktır. Anket sonucu elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, gizlilik ilkesine uyulacaktır.

Anket üç bölümden oluşup, I. bölümde “Kişisel Bilgiler Formu”, II. bölümde “Yönetim Felsefesi Ölçeği” ve III. Bölümde ise “Okul Şeffaflık Ölçeği” bulunmaktadır. Araştırmadaki her soruya cevap vermeniz çalışmanın bilimselliği ve anketin değerlendirilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. İçtenlikle vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.

TUNA AYRAL

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

“Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması
Ekonomisi (Tezli) Yüksek Lisans
Öğrencisi”

tunaayral95@gmail.com

tuna_ayral@hotmail.com

I. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerinize yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Meslekteki Çalışma Süreniz : 1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü

Çalıştığınız Okul Türü: İlkokul Ortaokul Lise

Mezun Olduğunuz Fakülte : Eğitim Fakültesi Diğer

Eğitim Yönetimi Konusunda Daha Önceden Hizmet İçi Eğitim Alma Durumunuz:

Evet Aldım Hayır Almadım

Yaşınız:

II. BÖLÜM

YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ	Soldaki sütunlarda bulunan yargılara ne derecede katılıyorsunuz?				
<p>Sayın Meslektaşım, Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyunuz ve yine aşağıda verilmiş olan ölçeğe göre ifadelere ne ölçüde katıldığınıza karar veriniz. Her ifade için verdiğiniz kararı o ifadenin karşısına ölçekte belirtilen rakam ile yazınız ya da (X) işareti koyunuz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılmıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum.</p> <p>Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.</p> <p>Prof.Dr. Abdurrahman Tanrıoğen OKUL MÜDÜRÜMÜZ,</p>	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Öğretmenlerin paradan başka ihtiyaçları da olduğunun farkındadır.					
2. Yöneticilerin öğretmenleri denetlemekten çok, onları yönlendirmeye önem vermesi gerektiğini düşünür.					
3. Okul yöneticilerinin ne pahasına olursa olsun, okullarının işleyişinde belirli bir uyum sağlamayı başarmaları gerektiğine inanır.					
4. Okulun öğretmenlerin öz güven geliştirmelerine fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
5. Öğretmenlerin yaratıcılıklarını kullanmaktan haz duyduklarına inanır.					
6. Öğretmenlerin başarılı ve yeterli oldukları duygusunu hissetmek ihtiyacında olduğuna inanır.					
7. Öğretmenlerin kendi faaliyetlerini kendi başlarına yönlendirmeyi öğrenebileceklerine inanır.					
8. Okulun yönetim felsefesinin, politika ve uygulamalarının öğretmenlerin verimliliğini etkileyeceğini düşünür.					
9. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında birbirine bağlı, samimi arkadaşlık gruplarının kurulmasına fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
10. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve etkileyen kararlarda söz sahibi olmaları gerektiğine inanır.					
11. Okulun öğretmenlerin potansiyellerini ortaya koymalarına fırsat vermesi gerektiğine inanır.					
12. Öğretmenlerin okuldaki performans hedeflerinin yöneticiler tarafından belirlenmesi gerektiğini düşünür.					
13. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını yakından denetlemesi gerektiğini düşünür.					

14. Öğretmenlerin yönlendirilmek ihtiyacı içinde olduklarına inanır.					
15. Okul yönetiminin temel sorumluluklarından bir tanesi öğretmenlere verilen direktiflerin öğretmenlerce kabul edilmesini sağlamak olduğuna inanır.					
16. Öğretmenlerin üretken olmamalarının nedeninin temel olarak tembel olmalarından kaynaklandığına inanır.					
17. Öğretmenlerin çoğunun kendilerine ne yapılması gerektiğinin söylenmesini istediğine inanır.					
18. Yöneticilerin okuldaki etkinlikleri çok sıkı denetlemesi gerektiğini düşünür.					
19. Öğretmenlerin denetlenmek ihtiyacı içinde olduklarına inanır.					

III. BÖLÜM

OKUL ŞEFFAFLIK ÖLÇEĞİ	Soldaki sütunlarda bulunan yargılara ne derecede katılıyorsunuz?				
<p>Sayın Meslektaşım, Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyunuz ve yine aşağıda verilmiş olan ölçüğe göre ifadelere ne ölçüde katıldığınıza karar veriniz. Her ifade için verdiğiniz kararı o ifadenin karşısına ölçekte belirtilen rakam ile yazınız ya da (X) işareti koyunuz. 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Az Katılıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum 4: Çok Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum.</p> <p>Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.</p> <p>Dr.Öğr.Üyesi Fatih BOZBAYINDIR</p> <p>OKUL MÜDÜRÜMÜZ,</p>	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Okulumuzda kararların uygulamasında çalışanların katılımına önem verilir.					
2. Okulumuzda, çalışanların fikir ve önerilerini açıklamaya olanak tanıyan açık bir iletişim vardır.					
3. Okulumuzdaki uygulamalar alınan kararlar doğrultusunda yapılır.					
4. Okulumuzda kararların uygulanmasında adil davranılır.					
5. Okulumuzda alınan kararların çalışanları nasıl etkileyeceği dikkate alınır.					
6. Okulumuzda tüm çalışanların ilişkileri açık ve nettir.					
7. Okulumuzda değerlendirmeler, çalışanları bilgilendirmeye yönelik bir anlayışla yapılmaktadır.					

8. Okulumuz, uygulamaların neden yapıldığının paylaşıldığı bir kültüre sahiptir.					
9. Okulumuzda yasa ve yönetmelikler adil bir şekilde uygulanır.					
10. Okulumuzda çalışanların sorumlulukları net ve açıktır.					
11. Okulumuzdaki görevlendirmelerin gerekçeleri açıklanır.					
12. Okulumuzda kararlar çalışanların katılımı ile alınır.					
13. Okulumuzda kaynak dağılımı şeffaf bir şekilde yapılır.					
14. Okulumuzda çalışanların değerlendirilmesi adil bir şekilde yapılır.					
15. Okulumuzda yapılan faaliyetlerin sonuçları açıklanır.					
16. Okulumuzda çalışanlar taleplerini rahat bir şekilde açıklayabilirler.					
17. Okulumuzda ders programları tüm çalışanların katılımı ile yapılır.					
18. Okulumuzda çalışanlara niçin ödül verildiği açıktır					
19. Okulumuzda ödül alan kişinin çalışmaları çalışanlar tarafından bilinir.					
20. Okulumuzda ödüller adil bir şekilde verilmektedir.					
21. Okulumuzda sicil notları gerekçeleri açıklanarak verilir.					
22. Çalışanlar okuldaki ilke ve kurallar hakkında bilgi sahibidir.					
23. Okulla ilgili alınan kararlar çalışanlara duyurulur.					
24. Okuldaki uygulamalar hakkında çalışanlar bilgilendirilir.					
25. Çalışanlar, okulla ilgili gelir ve giderler hakkında bilgi sahibidir.					
26. Veliler, okulla ilgili gelir ve giderler hakkında bilgi sahibidir.					

EK-B: ÖLÇEK UYGULAMA İZİNLERİ

Okul Şeffaflık Ölçeği Kullanabilme İzni Gelen Kutusu x



tuna ayral <tunaayral95@gmail.com>

22 Mar 2018 17:34



Alıcı: fatihbozbayindir

Merhaba Fatih Hocam İyi Günler,

Ben Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümü yüksek lisans öğrencisi Tuna Ayral. Danışman hocam Prof.Dr Abdurrahman Tanrıöğen hocam ile birlikte tezimde sizin Okul Şeffaflık Ölçeğinizi kullanabilmem için izninizi ve eğer varsa türkçe halini isteyecektim.Bundan dolayı sizi rahatsız ettim hocam.Eğer izin verirsiniz çok mutlu olurum.Cevabınız olumluda olumsuzda olsa şimdiden çok teşekkür ederim.Tekrardan iyi günler dilerim.

Saygılarımla.



FATİH BOZBAYINDIR <fatihbozbayindir@gmail.com>

26 Mar 2018 16:43



Alıcı: ben

Merhaba Tuna hocam;

Okul şeffaflık ölçeğinin Türkçe formu ektedir. Çalışmalarınızda kaynak (atıf yapma) göstererek kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar

22 Mart 2018 17:34 tarihinde tuna ayral <tunaayral95@gmail.com> yazdı:



EK-C: ARAŞTIRMA İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 19/11/2018-37929



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508-605.02-E.21362483
Konu : Araştırma İzni.

09.11.2018

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

DENİZLİ

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) 24/10/2018 tarih ve E.20726 sayılı yazımız.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma yapmak istenmektedir. 2018-2019 eğitim öğretim yılında ilimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak, "Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Okuların Şeffaflık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tezi; okullarda eğitim öğretim hizmetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Tuna AYRAL	Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi	Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Okuların Şeffaflık Düzeyleri Arasındaki İlişki	25/10/2018 20307066

Ekler :
Araştırma İzni



Ölçümlü Elektronik
İmza Aslı ile Aynıdır.
09.11.2018

Bilal ZÜBEYİR
Millî Eğitim Müdürlüğü
Memuru

Adres: Kuruluş Mh. Emniyeti Sk. No:12 Merkez/UŞAK
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: iletisim@meb.gov.tr

Bilgi için: Projeler Birimi - Bilal ZÜBEYİR / Dahili:145
Tel: 0 (276) 223 39 90
Faks: 0 (276) 223 39 89

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.meb.gov.tr> adresinde Ofa6-dce1-3d65-9d81-0eac kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı	Tuna
Soyadı	AYRAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Uşak / Merkez 15.04.1995
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Ünalın Mahallesi 2.Baş Sokak Banu Apt. B Blok No:18 D:6 tunaayral95@gmail.com
EĞİTİM	
İlköğretim	Cumhuriyet İlkokulu - Ortaokulu
Ortaöğretim	Uşak Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi "Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği"
MESLEKİ DENEYİM	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2016	Öğretmen Akademisi Vakfı Öğrenen Lider Öğretmen
2019	XI. Uluslar Arası Eğitim Denetimi Kongresi (ICES UEDK) "Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Okulların Şeffaflık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" (Sözlü Bildiri)
2020	Fatih Ortaokulu Muş - Bulank