

**T.C.**  
**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÖNETİŞİM EKSENİNDE İLKÖĞRETİM**  
**KURUMLARI: KARATAY ÖRNEĞİ**



**EMRAH İÇÖZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**DR. ÖĞR. ÜYESİ SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY**

**KONYA – 2021**



 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

### Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Emrah İÇÖZ		
	Numarası	19810401014		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Yönetişim Ekseninde İlköğretim Kurumları: Karatay Örneği			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

**Öğrencinin Adı Soyadı**  
**İmzası**  
**Emrah İçöz**

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---


## ÖZET

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Emrah İÇÖZ		
	Numarası	19810401014		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<b>X</b>	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Sema Müge ÖZDEMİRAY		
Tezin Adı	Yönetişim Ekseninde İlköğretim Kurumları: Karatay Örneği			

Bu araştırmanın amacı Konya ili merkez Karatay ilçesinde ilkokul ve ortaokullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin yönetim algılarını ölçerek bu algının demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını irdelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan “İlköğretim Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” başlıklı anket formu Google Forms üzerinden yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurmak için gönderilmiştir. Nicel yöntemle gerçekleştirilen bu çalışma da anket tekniği uygulanmıştır.

Araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Konya ili Karatay ilçesinde görev alan 238 yönetici ve 2286 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 34 yönetici ve 242 öğretmen oluşturmaktadır. Aslan (2016) aracılığıyla geliştirilen “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” ile toplanan veriler Sosyal Bilimler İstatistik Paketi Programı (IBM SPSS Statistics 24) ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda katılımcıların yönetim konusundaki algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. İlkokulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin ortaokulda görev yapanlara göre; yöneticilerin ise öğretmenlere göre yönetim algılarının görece yüksek olduğu görülmüştür. Yaş değişkeni bakımından 35 yaş altı eğitimcilerin 35 yaş üstü eğitimcilerden daha düşük düzeyde yönetim algılarının olduğu tespit edilmiştir. Sendika üyesi olan eğitimcilerin olmayanlara göre daha yüksek yönetim algılarının olduğu görülmüş olup mezuniyet, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan fakülte ve mesleki kıdem değişkenleri açısından katılımcıların yönetim algılarında anlamlı bir fark oluşmadığı sonucuna varılmıştır.

 <b>KONYA</b>	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <b>SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ENSTİTÜSÜ</b>
---	--	---

### ABSTRACT

<b>Author' s</b>	Name and Surname	Emrah İÇÖZ		
	Student Number	19810401014		
	Department	Politics and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	<b>X</b>	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Dr. Öğr. Gör. Sema Müge ÖZDEMİRAY		
Title of the Thesis/Dissertation	Primary Education Institutions on the Axis of Governance: The Case of Karatay			

The aim of this research is to measure the governance perceptions of administrators and teachers working in primary and secondary schools in the central Karatay district of Konya province and to examine whether this perception differs according to demographic variables. For this purpose, the questionnaire titled "Levels of Having Governance Features of Primary Schools" prepared by the researcher was sent to the opinions of administrators and teachers via Google Forms. In this study, which was carried out with a quantitative method, questionnaire technique was applied.

The universe of the research consists of 238 administrators and 2286 teachers working in Karatay district of Konya province in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consists of 34 administrators and 242 teachers. The data collected with the "Governance Scale in Educational Organizations" developed by Aslan (2016) were analyzed with the Social Sciences Statistics Package Program (IBM SPSS Statistics 24).

As a result of the research, it was determined that the perceptions of the participants on governance were high. According to teachers and administrators working in primary school, working in secondary school; on the other hand, it was seen that the perceptions of governance of administrators were relatively high compared to teachers. In terms of age variable, it has been determined that educators under 35 have a lower level of governance perceptions than educators over 35. It has been observed that the educators who are union members have higher governance perceptions than those who are not, and it has been concluded that there is no significant difference in the governance perceptions of the participants in terms of graduation, gender, marital status, graduated faculty and professional seniority variables.

## İÇİNDEKİLER

Tablolar Dizini .....	I
Şablonlar Dizini .....	II
Önsöz ve Teşekkür.....	III
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### YÖNETİŞİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetim Kavramı .....	2
1.1.1. Geleneksel Kamu Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi .....	3
1.1.2. Geleneksel Kamu Yönetiminde Dönüşüm.....	4
1.1.3. Yeni Kamu Yönetimi .....	6
1.2. Yönetişim Kavramı .....	10
1.3. Yönetişim Türleri .....	13
1.3.1. Küresel Yönetişim.....	14
1.3.2. Kamu Yönetişimi .....	14
1.3.3. Kurumsal Yönetişim .....	16
1.3.4. İyi Yönetişim.....	16
1.4. Yönetişim İlkeleri .....	20
1.4.1. Katılımcılık .....	20
1.4.2. Cevap Verebilirlik.....	22
1.4.3. Hukukun Üstünlüğü .....	22
1.4.4. Şeffaflık.....	23
1.4.5. Hesap Verebilirlik .....	24
1.4.6. Etkinlik.....	26
1.4.7. Eşitlik .....	27
1.5. Yönetişim Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİMDE YÖNETİŞİM

2.1. Okul Yönetimi ve Eğitimde Yönetişim .....	31
2.2. Okullarda Yönetişimin Faydaları.....	33
2.3. Okul Yönetişimi İçin Kilit Alanlar .....	34
2.3.1 Yönetişim, Liderlik ve Kamu Önünde Hesap Verilebilirlik .....	35
2.3.2. Değer Merkezli Eğitim.....	37
2.3.3. İş Birliği, İletişim ve Katılım .....	39
2.3.4. Öğrenci Disiplini.....	41
2.4. Türk Eğitim Sistemi'ndeki Yönetişim Uygulamaları .....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİŞİM ALGISI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	45
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	45
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	46
3.4.1. Araştırmanın Evreni .....	46
3.4.2. Araştırmanın Örneklemi .....	47
3.4.3. Veri Toplama Aracı .....	47
3.4.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	47
3.4.3.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği .....	47
3.4.4. Verilerin Toplanması .....	48
3.4.5. Verilerin Analizi .....	49
3.4.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği .....	50
3.4.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
3.5. Bulgular ve Tartışma.....	53
3.5.1. Araştırmanın Temel Problemine Dair Bulgular .....	55
3.5.1.1. Yönetişim Alt Boyutlarına Dair Bulgular ve Tartışma .....	56

3.5.1.2. Demografik Değişkenler Açısından Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetişim Algılarına Dair Bulgular .....	58
3.5.1.2.1 Okul Türü Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma.....	58
3.5.1.2.2. Görev Değişkeni Dair Bulgular ve Tartışma .....	60
3.5.1.2.3. Branş Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma .....	61
3.5.1.2.4. Yaş Sınıfı Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma .....	62
3.5.1.2.5. Sendika Üyeliği Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma.....	64
3.5.1.2.6. Mezuniyet Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma .....	65
3.5.1.2.7. Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma .....	66
3.5.1.2.8. Mezun Olduğu Fakülte ve Mesleki Kıdem Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma .....	67
3.6. Sonuç ve Öneriler.....	69
3.6.1. Sonuç.....	69
3.6.2. Öneriler .....	72
KAYNAKÇA.....	74
EKLER:.....	82
EK 1: Kişisel Bilgi Formu .....	82
EK 2: Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği.....	86
EK 3: Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği Kullanım İzni .....	95
EK 4 : Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni .....	96
EK 5 - A: Öğretmen bulgularına göre Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği puanlarının karşılaştırılması.....	97
EK 5 – B : Öğretmen bulgularına göre Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği puanlarının karşılaştırılması.....	98

## TABLO DİZİNİ

<b>Tablo 3.1. Konya İli Merkez Karatay İlçesi Özel/Devlet ve Öğretmen/Yönetici Sayıları .....</b>	<b>46</b>
<b>Tablo 3.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinde Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar, Aralıklar ve Düzeyler .....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 3.3. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayısının incelenmesi.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 3.4. Ölçek puanlarının birbiriyle ilişkilerinin incelenmesi.....</b>	<b>50</b>
<b>Tablo 3.5. Katılımcılara Ait Bilgiler .....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 3.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim okullarının Yönetişim Düzeylerinin Alt Boyutlarının Bulguları Dağılımı .....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 3.7. Okul Türü Değişkenine Dair Bulgular.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 3.8. Görev Değişkeni Dair Bulgular .....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 3.9. Branş Değişkenine Dair Bulgular .....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 3.10. Yaş Sınıfı Değişkenine Dair Bulgular.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 3.11. Sendika Üyeliği Değişkenine Dair Bulgular .....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 3.12. Mezuniyet Değişkenine Dair Bulgular .....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 3.13. Mezuniyet Değişkenine Dair Bulgular .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 3.14. Mezun Olduğu Fakülte ve Mesleki Kıdem Değişkenine Dair Bulgular .....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 3.15. Hipotez ve Sonuçları .....</b>	<b>70</b>

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1.1. Yönetim-Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması .....</b>	<b>13</b>
<b>Şekil 1.2: İyi Yönetişimin Esas Özellikleri ve Başlıca Unsurları .....</b>	<b>19</b>
<b>Şekil 2.1. Okulda Yönetişim .....</b>	<b>32</b>



### **Önsöz ve Teşekkür**

Desteğini üzerimden hiçbir zaman eksik hissetmediğim rahmetli babam Ömer İÇÖZ'e teşekkürlerimle.





## GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim kavramı günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle birtakım dönüşüme uğramıştır. 20. yüzyılın sonlarında isminden bahsedilmeye başlanan yönetişim anlayışı, klasik yönetim sisteminin işlevselliğini kaybetmesine ve hizmetlerin aksamasına neden olmasıyla daha fazla gündeme gelmektedir.

Günümüz teknoloji çağında yalnızca sosyal, siyasal, iktisadi anlayış değişmemekte; bu değişime eğitim kurumları ve eğitimciler de eşlik etmekte ve öncü rol üstlenmektedir. Bu anlayış eğitimde yönetimin önemini arttırmakta ve okul yönetiminden, okulda yönetişime doğru evrimleşmektedir. Öyle ki eğitim-öğretim kurumu olan okullar, bireylerin yetiştirilmesinde önemli görev üstlenmekte; kurumlarda görev alan eğitimcilerin sahip oldukları yönetişim düzeyleri okulun tercih edilirliliği hakkında da yol gösterici olabilmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim kavramının ortaya çıkışı, gelişimi, değişimi ve yönetişim kavramı hakkında temel bir çerçeve oluşturulması, ikinci bölümde Türkiye’ de ve eğitimde yönetişim kavramlarıyla ilgili literatür taranmış, okullarda yönetişimin faydalarının ele alınması ile yönetimin faydalarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Konya ili merkez ilçesi Karatay’daki ilköğretim okullarında görev alan öğretmen ve yöneticilerin yönetişim algılarını ölçme amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmasına ait bulgular, tartışmalar, sonuç ve öneri kısmı yer almaktadır.

Bu bağlamda “ İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin yönetişim algıları nedir?” temel sorusu “yönetişimin alt boyutları” ve “demografik değişkenler” açısından irdelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİŞİM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşen dünya genelinde iktisadi, siyasi, sosyal alanlarda yaşanan değişim ve gelişmeler yönetim alanında da önemli bir etkiye sahip olmuş; yönetim kavramı da bu değişim ve gelişmelere paralellik göstermiştir. Bu alandaki yeni anlayışlardan biri de yönetişim olmuştur.

Bu sebeple bu bölümde yönetim ve yönetişim kavramlarına detaylı bir şekilde değinilerek yönetim ve yönetişim arasındaki farklar, yönetişim ilkeleri, yönetişim türleri, yönetişimin faydaları ve sınırlılıkları üzerinde durulacaktır.

#### 1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı TDK (2020) sözlüğünde, “çekip çevirme, yönetme işi, idare” manası taşımaktadır. Yönetim kelimesinin kökü “yön” olmakla beraber kişilere yön veren, idare eden, dümen tutan kademe anlamlarına gelmektedir. “Yön” isminden türetilerek “yönetmek” fiili ortaya çıkarılmıştır. TDK (2020) sözlüğünde yine yönetmek fiili “1. Örgüt ya da örgütlerin kanunlara, kaidelere ve belirli kurallara uygun şekilde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek. 2. Şahsın belirli konuda çalışmasına yön tayin etmek, şahısları yönlendirmek” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim ilk insanın yaratılmasıyla beraber var olmuş bir olgudur. Birden fazla insanın ortak bir hedef ekseninde çalışmalarını organize etmesi ile yönetim kendini göstermeye başlamıştır. Yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması çok yenidir. Bundan dolayıdır ki yönetim ile ilgili terim ve kavramlar henüz net olarak açıklığa kavuşmamış ve ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Yönetimi bir süreç olarak düşünenlere uygun tanım: Birtakım insanı belirlenen hedeflere doğru yönlendirme, aralarında eşgüdümü uyarılama gayretlerinin tamamıdır. Ancak yönetimin yalnız insanlar aracılığıyla belirli hedeflere ulaşması söz konusu olmaz. Yönetim insanlar kadar kullanıma hazır olan tüm kaynakları da hedefler doğrultusunda yönetmek zorundadır (Gökçe, 2002: 5-7). Yönetim süreç işidir. Bir süre içinde bir halden başka hale geçmeyi, hedeflere giden bir oluşumu anlatır. Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için işlemesi esnasında karşılaşılan problemleri çözmektir. Bundan dolayı bir sorun çözme sürecidir (Başaran, 1984: 44).

Yönetim süreç olarak düşünüldüğünde bir dizi çalışmaları içerir. Yönetim hedeflere ulaşmak için en önde insan kaynakları olmak üzere; ekonomik kaynakları, donanımı, hammaddeleri, demirbaşları ve zaman olgusunu eşgüdümlü kullanmaya imkân verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yine de yönetime işlerlik kazandıran en önemli unsur insan faktörüdür. Sonuç olarak amaçlara ulaşmak için maddi araç-gereç ve ekonomik kaynaklar olmasa da insan faktörünün bulunması yeterli ve gerekli önkoşuldur. Yönetim en küçük birim olan ‘‘aile’’ den, en büyük siyasi güç olan ‘‘devlet’’ e kadar değişik aşama ve düzeylerde sürdürülen çalışma bütününden oluşmaktadır (Gökçe, 2002: 5-7).

Yönetim ‘‘siyaset’’ kavramı gibi edebiyatta ve halk arasında çeşitli biçimlerde anılmaktadır. Bunlara göre kullanışları ‘‘sevk ve idare’’, ‘‘örgüt’’ ve ‘‘idari sistem’’ olarak üç terim içinde toplanmaktadır. Yönetim, geniş manada diğer kişileri sevk ve idare etme çalışmasıdır. Başkaları üzerinde hâkimiyet oluşturma, başkalarına görev verebilme bir yönetim faaliyetidir. Yönetim ‘‘belirli bir amacı gerçekleştirmek için yapılan kararlı bir eylem’’ olarak tarif edilmektedir. Yönetim, biçimsel örgütlerde hiyerarşik bir nizamda, düzenli faaliyetlerden oluşan bir olgudur (Eryılmaz, 1995: 3-5)

Daha dar anlamda ise yönetim ifadesi, devletin resmî kurumları ve yalnız bu kurumların sahip olduğu yasal bir emredici güç olarak düşünülmektedir (Kesim ve Petek, 2005: 41).

### **1.1.1. Geleneksel Kamu Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Geleneksel kamu yönetimi düşüncesi, 19. yüzyılın sonlarından 20. yüzyılın sonlarına kadar hâkim olan yönetim ve hizmetlerde imal kârlılığının artırılmasını hedef tutan kamu teşekküllerindeki hâkim değerler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Üretim, uzlaşma, verimlilik ve akılcılık klasik yönetişim düşüncesinin şifresi olarak kabul görmekte; bu ifadeler kullanılarak yönetimde ‘‘en iyi tek yol’’ öngörüsü tahlil edilerek işlerin bu yolda yürütülmesinin verimliliği yükseltmekteki temel unsur olarak ifade edilmektedir (Aykaç, 1997: 17).

Bu yıllarda reformlarla beraber küçük atölyeler fabrikalaştığından, daha geniş anlamda sistemsel yönetime geçildiğinden daha önce rastlanılmayan birçok

yönetimsel problemlerle karşılaşmıştır. Böylelikle problemlere yönelik çözüm önerileriyle beraber klasik anlayışının tabanını oluşturmuştur (Öztürk, 2015: 120-135).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının temelleri net bir zaman gösterilmesi gerekirse 1887 yılında Woodrow Wilson'un "İdarenin İncelenmesi" adlı çalışması ile inşa edilmeye başlanmıştır. Bu makale dönemin yağma sistemi olarak isimlendirilen ve Amerika Birleşik Devletleri vatandaşlarının artan tansiyonuna ve gittikçe artan ekonomik koşullara deva üretmek adına yazılmıştır (Sapmaz, 2017: 16).

Bu anlayış temelleri; Max Weber, Frederick Taylor ve Woodrow Wilson'ın fikirlerine dayanır. Max Weber "ideal tip bürokrasi" nin en güçlü örgütlenme şekli fikrini geliştirmiştir. Wilson ise kamu yönetiminin siyaset biliminin ana hatlarından başkalaşan bir yapıda olduğunu ve bağımsız bir düzen olarak varlığının genel kabul görmesi için yönetim-siyaset ayrılığı fikrini korumuştur. Weber ve Wilson'un fikirlerine göre siyaset alanı ile kamu personellerinin alanı farklıdır. Siyaset, kamu politikaları üretirken kamu personeli de üretilen bu politikaları fiziki olarak tatbik etmekle yükümlüdür. Taylor ise 20. yüzyılın başında akademik metotlar kullanarak her bir görev için bir yönetim olabileceğini düşünerek geleneksel kamu yönetimine yön vermiştir (Eryılmaz, 2010:5-28).

### **1.1.2. Geleneksel Kamu Yönetiminde Dönüşüm**

20. yüzyıla kadar kendini gösteren sosyal devlet, klasik ve merkeziyetçi yönetim düşüncesinin getirdiği bürokratik örgüt mekanizmasına sahiptir. Böyle bir düşünceye sahip devlet, kamu hizmetlerinin sadece kurallara göre yerine getirilmesini ciddiye alıp hizmetlerde etkililik, verimlilik gibi kuralları zorunlu görmektedir. 20. yüzyılın son yıllarından itibaren küresel olarak yaşanan ekonomik, siyasi ve sosyal alandaki değişim ve gelişmeler, ulus üstü kuruluşların doğması, göçün ve nüfusun hızlı artışı, demokrasi ve insan hakları, teknolojideki değişimler, çevre sorunları gibi konuların değer kazanmasıyla birlikte devletlerin yapısında da değişmeyi gerekli kılmıştır. Bu dönemlerdeki yaşanan ekonomik krizlerle de birlikte sosyal devlet, kaynak israfının çok fazla olması sebebiyle meşruluğunu kaybetmiştir (Gualmini, 2008: 75-94).

Kamu yönetiminin dönüşüm aşamasından önceki aşamada, Fransız Devrimi ve Sanayi Devriminden itibaren ekonomik, sosyal ve kültürel alanda hakkını arayan yurttaş düşüncesinin bugünlere kadar hızla artarak gelişmesi, devletin birçok alanda aktif olarak görev alma zorunluluğunun olması, 1929 yılında yaşanan ekonomik buhrandan sonra uygulanan devletçi ekonomi siyaseti, İkinci Dünya Savaşı ve ardından yaşanan kapanık ve ithal ikameci milli iktisatların şöhret kazanması ayrıca sosyal devlet anlayışının hâkim olmasıyla beraber devlet görevlerinin hakkından gelemeyeceği eşiğe ulaşmıştır. Daha sonrasında yaşanan 1973 yılındaki petrol kriziyle beraber devlet iyice çıkmaza girmiş, kamudaki başarısızlık ortaya çıkmış ardından yeni yönetim modelleri ihtiyacı doğmuştur. Böylelikle değişim; yönetimde katı kurallar ve hukuka bağlılıktan bilimsel ve esnek sisteme, modernizmden postmodernizme, endüstri toplumundan ilim toplumuna, ulus devletlerden globalleşmeye, temsili demokrasiden çoğulculuğa, kamuyu yönetmekten kamunun yönetilmesine, sosyal devlet anlayışından neo-liberal yaklaşımlara benzemiş devlet anlayışına, pasif olarak görev alan sivil toplum kuruluşlarından tüm alanlarda yer almasına, özel sektörün kamu ile iç içe olmasına neden olmuştur (Okur, 2007; 186-194).

Modern paradigmaya olan talep belirlendikten sonra canlanan değişimin iki önemli hususta etki yarattığı düşünülmektedir. Birincisi kamu yönetimi, devlet yönetimi alanından bütün kavram ve karakterlerin en başından ele alınarak tanımlanmasıdır. Bilhassa özelleştirme gibi kavramlar değişim zaruretinin neden olmasıyla üzerinde birçok tartışmaya varılan kavramlar olmuştur. Buradaki temel hedef halka olan hizmetin hızlı ve etkin bir biçimde götürülmesi, vatandaşların memnuniyetlerinin artırılmasıdır. Bir diğer etki ise geleneksel kamu yönetimi anlayışının bu kadar incelenmesi üzerine kamu hizmetleri çok daha kaliteli biçimde vatandaşa kavuşmuştur. Hizmetler bu kademeye gelene dek yönetimin tek bir merkezden nasıl sağlanacağı, işlevsel uzmanlaşmanın nasıl olacağı, sert hiyerarşik özelliğe sahip bürokrasilerin artan isteklerine karşı ne şekilde cevap vereceği konuları konuşulmuştur (Kettl, 2002: 46).

### 1.1.3. Yeni Kamu Yönetimi

Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi akımına doğru meydana gelen dönüşüm sürecine etki eden birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenler; yeni sağ düşüncesinin gelişimi, geleneksel kamu yönetiminin yapısı ve işleyişine yönelik yapılan eleştiriler, küreselleşen dünyada özel sektördeki ve teknolojiadaki gelişmelerin etkileri, ekonomik nedenler, eğitim ve kültür düzeyinin gelişmesi ile uluslararası etkiler şeklinde sıralanabilir.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı Amerika Birleşik Devletleri'nde 1968 yılında Syracuse Üniversitesi'nde Dwight Waldo'nun tarafından düzenlenen Minnowbrook konferansı sonrasında biçimlenmiştir. Konferans, Vietnam savaşı ve kafatasçılığın Amerika' da yoğun konuşulduğu bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Bu yıllarda, kamu kurum ve kuruluşlarına karşı duyulan inanç sarsılmıştır. Bu kurumların yaşanan sosyal bunalımlara çare olamamaları varoluş gayelerinin sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Bu konferans da böyle bir ortamda kamu yönetiminin rotasını belirleyebilmek hedefiyle gerçekleştirilmiştir (Hergüner, 2015: 78).

20. yüzyılın son yıllarında ilk olarak Anglo-Amerikan bölgede, sonrasında ise gelişmiş ülkelerin birçoğunda kamu yönetimi kısmında yeni bir akım ön plana çıkmıştır. Kamu yönetimi ve işletmecilik kavramlarını önemli ölçüde birbirlerine temas ettiren yönetim biçimi “piyasa bazlı kamu yönetimi”, “yeni kamu işletmeciliği”, “girişimci idare” veya daha bilindik ifade ile “yeni kamu yönetimi” olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 2011: 42).

Yeni kamu yönetiminin ortaya çıkması bakımından kamu yönetiminde doğan kimlik krizi önemlidir. Araştırma ve inceleme konusu olan kamu yönetimi, birçok yazar tarafından yıllarca çözülmesine gerek duyulan bir kimlik krizi olarak nitelendirilmiştir (Hergüner, 2015: 76).

Genel bir düşünce ile yeni kamu yönetimi anlayışının var olmasında iki sürece yer verilmektedir. İlk olarak; kullanıcı tercihlerini ve rekabeti, şeffaflığı, açıklığı ve motivasyonu önemseyen kurumsal ekonomi düşüncesidir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra geliştirilen kamu tercihi, sorumluluk ve işlem maliyeti teorileri bu görüşü oluşturmuştur. Yönetimsel reform doktrinlerini; tartışılabilirlik, kullanıcı tercihi, açıklık

ve şeffaflık ile uyarıcı yapılar üzerine basarak bunları çalışma altına almıştır. Bir diğer süreç olarak ise kamu sektöründe özel sektör modeli ekonomik yönetim modelinin tatbiki kabul edilmektedir. Böyle bir hareket; uzmanlaşmış yönetime, teknik olarak profesyonelliğe, gelişimi daha iyi sağlamak için yetki devrine, uygun örgütsel kültürlerle daha iyi örgütsel performans sağlanmasına ve örgütsel ürünlerin aktif olarak ölçülmesine ve uyarlanmasına vurgu yapmaktadır (Hood, 1991: 3-19).

Yeni Kamu Yönetiminin doğmasını sağlayan süreçler çoğu zaman üç safhada incelenir. Birincisi 1980'li yıllarda görülmeye başlayan kamuda yapısal-yasal serbestleşme (deregülasyon), kamu mal ve hizmetlerinde sübvansiyonların kaldırılması ve diğer mali sıkılaştırmalardır. Bir diğeri ise; 1985 yıllarda kendisini daha belirgin olarak hissettiren kamu iktisadi girişimlerinin özelleştirme uygulamaları ve İngilizce 3E olarak anılan, Effectiveness (Etkinlik), Efficiency (Verimlilik) ve Economy (Ekonomi) politikalarını oluşturmaktadır. Son olarak ise; yirminci yüzyılın son yıllarında, kamu hizmetlerinde şeffaflık, katılımcılık, açıklık, hesap verilebilirlik, saydamlık, kalite, vatandaş önceliği ve performansa dayalı yönetim gibi özelliklerin göz önüne alındığı politikaları oluşturur (Akçakaya vd, 2016: 128).

Pek çok devlette reform ihtiyacı farklı siyasi akımlar ve isimler tarafından dile getirilmektedir. Fakat literatürde bu reform ihtiyacını yeni kamu yönetimi anlayışı altında derli toplu bir şekilde bir araya getiren Hood'un çalışmaları önem arz etmektedir (Hood, 1991: 3-19).

Yeni kamu yönetimi düşüncesinin temelinde değerler dizisi değişimi olup bu düşünce ile geleneksel yönetim yaklaşımının bütün değerlerine karşı yönetim modelleri aday gösterilmektedir. Geleneksel yönetim kusurlu bulunmakta ve iktisadi rasyonellik fikrine bağlı olarak yeni düşünceler getirilmektedir. Bu yeni düşünceler de küreselleşme, yönetimsel ve ekonomi kavramlarının algılamalarına göre kamu dalını yeniden şekillendirmektedir. Müşteri kavramının ifadesinde devlet karşısında hak ve mükellefiyetin sahibi olan vatandaş, öncelik piyasaya verilmeli ifadesinde klasik bürokrasinin mevcut hiyerarşik yapısı terimleri farklılaşmaktadır (Arslan, 2010: 29).

Kamu sektörüne olan yaklaşımların uygun özetlenmiş şekli olarak YKY değerlendirilebilir. Teknikleri, normları, değerleri ve kamu yönetimine dönük yönetim

uygulamalarını içermektedir. YKY sayesinde insanların yönetimi başı çekmekte, programlar ve kaynaklar, yönetim süreci, faaliyeti ve düzenlemelerine göre belirlenmektedir (Özer, 2019: 11).

Yeni kamu yönetimi modelinin popülaritesinin artmasında devleti küçülterek halka daha çok serbestlik ve tercih olanağı sağlaması ve halka yönelik politikalarda ilgili kesimlere daha fazla yer vermeye çalışması çok önemli katkılar sunmuştur (Yayman, 2008: 269-270).

Yeni kamu yönetimi kendinden önceki yönetim şekillerinin üzerinde durduğu yönetim bilimi literatürüne POSDCORB olarak ifade edilen terimleri baştan inşa etmiştir (Ömürgönülşen, 1997). POSDCORB 1937 yılında Luther Gulick'in kaleme aldığı Papers on Science of Administration isimli eserindeki planlama (planning), örgütleme (organizing), personel yönetimi (staffing), yöneltme (directing), eşgüdüm (coordinating), belgeleme (reporting), mali yönetim (budgeting) olarak belirtilen kavramların baş harflerinden oluşmuştur.

Yeni kamu yönetimi; yetki ve sorumluluğun arttırıldığı, kamu örgütlerinin daraltıldığı, ast-üst ilişkisinin hafifletildiği, örgütlerin yerelleştiği, hizmetlerde rekabetin yoğunlaştığı, sözleşmeli personel modelinin gerçekleştirildiği, çözüm ve performans odaklı denetimin yapıldığı, stratejik programların hazırlandığı, kaynakların dikkatli harcandığı, uzman yönetici ve karşılıklı iletişimi temel alan yapıyı beraberinde getirmektedir (Aksoy, 2004: 42-43).

Kamu yönetiminde yaygın bir değişime neden olan yeni kamu yönetimi anlayışının; hesap verebilirlik, katılımcı yönetim, saydam ve açık yönetim, esnek örgütsel yapılanma yönetişim, stratejik yönetim, vatandaş merkezli yönetim, performans yönetimi, piyasa odaklı yönetim, sonuç odaklı yönetim, , kamusal hizmetlerde ve kıt kaynakların tasarrufunda verimlilik, etkinlik ve kalite, özel sektör yönetim yöntemlerinin kullanımı ve rekabetin arttırılması gibi ilkeleri kabullendiği görülmektedir (Kutlu, 2003: 105; Yayman, 2008: 295).

Bu bağlamda yeni kamu yönetiminin temel ilkeleri konusunda birçok sınıflandırmalar hazırlanmıştır. Hood (1991: 4-5) yeni kamu yönetiminin yedi ilkesi olduğunu söylemiştir.

- I. Kamuda rekabet arttırılmalıdır.
- II. Kamuda devasa yapılı birimler küçük yapılı ünitelere bölünmelidir.
- III. Kamu kurumlarında uzman yönetime geçiş ve idarecilere gereğinden fazla bağımsızlık verilmesi. Bu vasıta ile hesap verilebilir yönetime yardım etmiş olur.
- IV. Kaynakların kullanılmasında tutumlu ve disiplinli olunmalıdır. Doğrudan maliyetleri ortadan kaldırmak, sendikaların isteklerini görmezden gelmek, iş disiplinini yükseltmek ve iş için uyum maliyetlerinin kısılmasıyla bu gerçekleşir.
- V. Açık performans ölçütleri ve standartlar, iyi belirlenmiş amaçlar ve performans hedefleri. Burada hesap verilebilirlik sağlanarak verimlilik arttırılabilir.
- VI. Sonuçlara süreçlerden çok daha özen gösterilmeli.
- VII. Özel sektör yönetim yöntemleri kamuya uygulanmalıdır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının var olduğu günden beri birçok katkısı olan Christopher Pollitt ise temel ilkeleri şu şekilde sıralamıştır (Pollitt, 2002: 474):

- I. Değer ilkelerinde bireycilik, evrensellik, güvenlik ilkelerinden verimlilik ve eşitlik ilkelerine yönelim,
- II. Kamu ve özel sektör ortaklıklarının iç içe geçtiği hibrit örgütlerin gelişimi,
- III. Kamu yönetiminin süreç ve girdi düşüncesinden sonuç ve çıktı düşüncesine yönelimi,
- IV. Kamu hizmetlerinin sunumunda piyasa ve piyasa benzeri düzenek kullanılması,
- V. Hantal, çok maksatlı ve hiyerarşik bürokrasiden “özerk” “yalın”, ve “yatay” örgütsel yapıların öncelik verilmesi,
- VI. Hiyerarşik ilişkilerin yerini, anlaşma ve itilaf benzeri ilişkilerin alınması,
- VII. Performans çizelgesine ve performans yönetimine ehemmiyet verilmesi,

OECD tarafından yapılan araştırmada yeni kamu yönetimi anlayışına ilişkin görüşler her ülkeye göre çeşitlilik gösterse de temelde 8 karakteristiği olduğu belirtilmiştir (OECD, 1995: 28'den aktaran Kickert, 1997a: 733);

- I. Gelişen rekabet, nitelik ve devletin küçülmesi,

- II. Bilgi teknolojilerinin genişletmek,
- III. İnsan kaynakları idaresinin modernize edilmesi,
- IV. Performansın, kontrol ve hesap verilebilirliğin sağlanması,
- V. Yetki devrinde elastiklik sağlanması ve yerelleşmek;
- VI. Norm ve kuralların vasfının geliştirilmesi ve kırtasiyeciliği en aza indirmek,
- VII. Merkezin sevk ve idare etme uzuvlarını geliştirilmesi ve özelleştirme,
- VIII. Hizmetin verilmesinde duyarlılık ve girişimci yönetim mantığını kamu yönetimine aktarmaktır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamusal harcamalarda, varılan kararlarda, yürütmede temel olarak vatandaşların ilgi, istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın baz alındığını vurgular. Kamunun bütün iş ve işlemlerinde kendisine dönük ve kendi ekonomik, sosyal ve statü çıkarlarını koruyan ve düşünen bir yaklaşım içinde olmaması istenir. Türkiye’de kamuda prosedür fazlalığı, kırtasiyecilik, işlerin gereğinden yavaş yürütüldüğü, memur kesiminin hantal kaldığı, vatandaşların sıkıntılarını dile getirme mercilerinin olmadığı gibi şikayetler hep dile getiriliyor fakat özgürlüklerin artması ve demokratikleşmeyle bu yakınmalar daha da önemsenmeye başlanmıştır. Kamu yönetimine etki eden iç ve dış öğeler, bir sistem özelliği olan kamu yönetimini değiştirerek yeniden inşasını gerekli kılacaktır. Bu dönüşüm, sistem kuramı çizgisinde tabiatıyla gerçekleşmesi gerekirse de Türk Kamu Yönetimi’ni bu dönüşüme zorlayan etkiler vardır. Avrupa Birliği Türkiye Ulusal Programı, Uzun Vadeli Strateji ve Kalkınma Planları gibi değişimi ve dönüşümü zorunlu kılan sebepler kamu yönetiminde yönetim, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim e-devlet, performans yönetimi gibi mecburi ama olmazsa olmaz uygulamaları doğurmuştur. (Atmaca, 2012: 34).

## **1.2.Yönetişim Kavramı**

TDK (2020) sözlüğünde yönetim “ kamu veyahut gayriresmî kuruluşlarda idari, iktisadi, siyasi gücün ortak kullanımı” olarak ifade edilmektedir.

Yönetişim terimi bilhassa 20. yüzyılın sonlarından sonra kamu yönetimi kaynaklarına dâhil edilmiş ve enternasyonal kurumlar (DB, BM, OECD, IMF) aracılığı ile bildirilen raporlarda sık sık adının geçmesi ve kaynaklardan yer almasının

ardından akademik faaliyetlerinin büyük ilgi toplayan odağı haline gelmiştir. Fakat yönetim üzerine odaklanan çalışmalarda kavrama yönelik üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanım mevcut değildir (Sobacı, 2007: 220).

Yönetişim kavramı bugünkü tabirle ilk olarak 1989 yılında Dünya Bankası aracılığı ile Afrika'nın gelişmesine yönelik hazırlanan bir raporda kullanılmıştır. Yönetişim kavramı bu literatürde “ülke sorunlarının yönetiminde siyasi kuvvetinin sarf edilmesi” olarak ifade edilmiştir (World Bank, 1989: 60).

İngilizce’de “governance” olarak ifade edilen kavram Türkçe’ye “yönetişim” olarak tercüme edilmiştir. Yönetişim ifadesi Türkçe’ye isim olarak çevrilmekle kalmamış, manası da ilk dilindeki anlamıyla kullanılmıştır. Bu vaziyet Türkiye’ye has bir vaziyet değildir. Ülkelerin çoğu hem isim hem mana olarak İngilizce’den aktarmıştır. İlk olarak İngilizce menşeli olan ifade Fransızca’ya “gouvernance”, Almanca’ya “steuerung” olarak nakledilmiştir (Güler, 2003: 94).

OECD tarafından ise Dünya Bankası’nın “kalkınma yönetimi” olarak ifade ettiği good governance veya governance kelimesinin manası kabullenilmiştir (Güler, 2003: 105).

OECD’ye göre yönetim kavramı: “Şahısların, örgütlerin, resmi ve özel sektörün müşterek işleri hep beraber yönetmesi.” anlamına gelmektedir. Çıkarları uyuşmayan veya farklı menfaatlerin ahenk ve işbirliği bütünleştirilerek kımıldatılmasıyla çalışan bir süreçtir (World Bank, 1992’den aktaran Güler, 2003: 105).

Yönetişimin, hükümet etme kavramındaki yönetim anlamından daha ayrı bir tanımı vardır. Yönetim, hiyerarşik sıralama olup siyasi bir yönetim biçimidir. Yönetişim ise bu süreçte iktidardan olmayan faktörlerinde söz sahibi olduğu sürecin tamamında rol oynayan kişiler ve kurumlar arasındaki etkileşimi, resmi ya da gayriresmî kişilerin, toplulukların ve örgütlerin katılımını anlatır (Yüksel, 2000: 145).

DPT’nin “yönetişim” terimi ile ilgili Özel İhtisas Komisyonu’nun hazırladığı raporunda ise yönetim; “Demokratik, hukukun üstünlüğü tanıyan, hak ve özgürlüklerine önem veren bir tanımdır. Ayrıca etkinlik ve etkililiğin, denetimin, yerinden yönetimin, açıklık, saydamlık ve hesap verebilirliğin, katılımcılığın, liyakatin

ve etiğin var olduğu, sivil toplumun söz ve eylemlerini öncelikli olarak tanıyan ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesini ilk hedefleri arasına koyan, tamamen bağımsız bir yargı sistemine sahip olan, teknolojinin gelişmesini ve ilerlemesini takip edebilen bir iktisadi ve politik düzendir” (DPT, 2007: 5).

Yönetim kavramının geliştirilmesiyle demokratik katılıma açıklığı çerçevesinde yönetişim olgusuna ilişkin olarak tanımlara ortak olarak en fazla vurguladıkları husus, toplumdaki tüm paydaşların son seviyede iştirakini mümkün kılan bir yönetim zihniyetinin hâkim olmasıdır. İdare olgusu devlet merkezli yönetim yapısını tanımlamaktayken yönetim tabirinden çok daha fazla içerikli olan yönetişim kavramını tanımlamaktadır (Coşkun, 2003: 40). Hâkim ve hâlihazırda devam eden genel izlenim devletin idaresini elinde bulunduran yegane kurum ve kuruluş yönüdeyken yönetişimde devletin öz yapılarından biridir (Gündoğan, 2004: 40).

Geleneksel kamu yönetiminde yurttaşlık, yurttaşlara kamu hizmetlerinin aynı şekilde verilmesine öncelik verirken yönetişimde yurttaşın kamu hizmetinden mutluluğuna öncelik vermekte, bilhassa hizmetin verilmesinde verimin yükselmesi ve kâfi derecede tercih alternatiflerinin sunulmasına daha çok önem arz etmektedir. Klasik yönetim kavramı, kamu kuruluşları ve sadece bu kuruluşların sahip olduğu yasal bir zorlayan kuvvet olarak tanımlanmaktayken, başka bir taraftan yönetişim, yeni bir yönetim prosesine cemiyetin nasıl idare edileceğine ilişkin yeni bir yöntemle göndermede yaparak idare manasındaki değişmeyi tanımlamaktadır (Akın, 2008: 11).

Şekil 1.1’ de gösterildiği üzere yönetim kavramında bir taraftan idare edenler yani yöneticiler, diğer taraftan da yönetilenler mevcutken ve bunlardan yönetenler daima hâkim iken yönetişim kavramında idare, idare edilenlere devredilmiştir (Duman, 2006: 42).

Yönetişimde, yönetim teriminde başka düşünceyle hiyerarşik bağ yerine heterarşik bağ tasarlanmaktadır. Bu bağlamda heterarşi; ikili münasebet ve bağımlılık zamanındaki etkinliklerin eşgüdümü ve kendi kendini düzenleyen şahıslar arası ağları, kurumlar içindeki koordinasyonu, merkezi olmadan, çevre bağımlı sistemler arası döngüyü içermektedir (Akın, 2008: 11).



**Şekil 1.1. Yönetim-Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması**

**Kaynak:** Fitzpatrick, 2002: 98'den aktaran Uzel, 2006: 25

### 1.3. Yönetişim Türleri

Yönetişimin ekonomik, politik ve yönetsel olmak üzere üç temel mesneti vardır. Ekonomik (İktisadi) yönetişim, mevcut ülkenin iktisadi etkinliklerini ve bir başka ekonomilerle olan ilişkilerine etki eden karar alma süreçlerini içermekte olup yaşam standartları, fakirlik ve eşitlik, üzerinde tesirleri var olmaktadır. Siyasi (Politik) yönetişim, izlem meydana getirmede karar alma sürecine bağlıdır. İdari yönetişimde var olan siyasetin tatbik edildiği sistem olarak tanımlanır. Bu faktörler hep beraber ele alındığında 'iyi yönetişim' politik ve sosyo-ekonomik ilişkileri yöneltten proses ve yapıları ifade etmektedir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 46). Başkaca, yönetişim için resmi kurumlar, özel sektör ve STK'ler işbirliğinde, yönetime katılma anlamında ve ideolojik temelleri aynı fakat yöresel değişikliklere göre katılımın kapsamında var

olabilecek değişiklikler göz önüne alınarak, mekân ölçęine göre uluslar üstü, ulusal ve yerel ölçek olarak üçlü bölümlendirme oluşturulabilmektedir (Karaman, 2000: 42).

Bunun yanı sıra; iktisadi (ekonomik) yönetim, siyasal (politik) yönetim, ekolojik yönetim, sistemsel yönetim, yönetsel yönetim, elektronik yönetim gibi farklı bilim dallarından da kullanıldığı görülmektedir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 45).

Bu çalışmada ise küresel yönetim, kurumsal yönetim, kamu yönetimi ve iyi yönetim olmak üzere dörtlü bir sınıflandırma temel alınmıştır (Gül, 2019: 19).

### **1.3.1. Küresel Yönetişim**

Küreselleşme günlük hayatta çokça kullandığımız kavramlardan bir tanesidir. Küresel kelimesinin eş anlamlısı kürevi ve global olarak karşımıza çıkmaktadır. TDK (2020) sözlüğüne bakıldığında yeryüzü ile ilgili, küre biçiminde olan ve dünya ölçüsünde geniş bir görüş açısıyla benimsenen olmak üzere üç tanımın verildiği görülmektedir. “Küreselleşmek” fiili ise ülkelerin iktisadi, politik ve haberleşme açısından birbirine yaklaşmaya ve birlik olmaya götürmek olarak tanımlanmıştır.

Globalleşmenin çok taraflı tesirlerinin yanında, yönetim olgusu üzerinde direkt ya da endirekt şekilde etkide bulunarak onu farklılaştıran ve yönetim ile bağlantılı olmasına neden olan yansımalarından söz edilmektedir (Gündoğan; 2007: 51).

Dünya Bankası'nın küresel yönetişi konusunda kayda değer faaliyetleri bulunmaktadır. 1997 yılında yayınlanan raporda yönetimi devlet karakterlerinin değişimi sürecinde bir adım olarak ifade edilmektedir. Devletleri; ürettikleri siyasetler, kuruluş kültürleri, bakanlar kurulunun ya da ülkeyi yönetenlerin seçilme, izleme, değişme süreci, siyasetleri aktif bir şekilde pratiğe uyarlayabilen kapasiteleri, insan haklarına hürmetli olma gibi değişkenler doğrultusunda parasal yardım sağlamaktadır (Maliye Bakanlığı, 2003: IV).

### **1.3.2. Kamu Yönetişi**

Yönetimde ilişkiler tek boyutlu ve nedenselliğe bağlı değil; muhtelit, çok yönlü ve sürekli etkileşime bağlıdır. Kamu yönetimi, resmi kurumların ve hür

teşebbüslerin, şahısların ve STK'lerin, diğer meslek kuruluşlarının yönetime iştirakleri şeklinde tanımlanabilir (Aslaner ve Karaca, 2017: 13).

Kamu yönetişimi; politik, milli, yöresel, yerel, toplumsal gruplardan, baskı ve menfaat gruplarından, toplumsal kurum ve kuruluşlardan özel ve ticari etkinliklerden oluşan ağların yönetimini ihtiva etmektedir. Kamu yönetişimi kamusal siyasetler ağında toplumsal süreçlerin yekdiğerlerinden aracısız etkilenmesi tahmin edilmekte fakat bu faktörlerin farklı ve genellikle uyuşmayan gaye ve menfaatler taşıyabildiğini de onaylamaktadır (Kickert, 1997a: 735).

Kamu yönetişiminde üç boyuta önem verilmektedir. İlk olarak koşullar ve çevresel şartlardır. İkinci olarak komplikasyon (karmaşıklık) yani sistem faktörlerinin sayısal değer, farklılığı ve öğeler arasındaki münasebetlerdir. Üçüncü olarak da direkt etkileşimdir. Kamu bölümü büyük oranda komplike olup çok fazla değerik öğenin ağsal ilişkiler içinde olması söz konusudur. Bu var olan istenmeyen durum ne merkezi ne de taban seviyede olan değerik bir yönetişim şekli ortaya çıkartmaktadır (Kickert, 1997b: 176).

Kamu yönetişimi kamu yönetiminin mekanizmasında etkinliğin ve verimliliğin de ilerisine adım atılması tahmin edilmektedir. Güçlü ticari temel etrafında yasalara mutabık kalmak ve yasallık da öncelikli amaçlar içinde bulunmaktadır. Yönetim iş ve işlemlerinde sınırlılık asıl baz alınmakta, kamu yönetişiminde toplumsal ve siyasi yapılar arası bağlar, bu bağların yönlendirilmesi bakımından oldukça önem arz etmektedir (Kickert, 1997b: 732).

Bu süreçte kamu yönetişimi üç olgunun var olmasında etkin olmaktadır. İlk olarak birinci olguda idare; güçsüz ancak etkin, verimli, idareli ve başarımlı amaçlarına ulaşabilecek konumda varsayılmaktadır. İkinci olguda yönetim için doğruluk ve dürüstlük asıl değerlerdir. İdarede en başta denklik, toplumsal adalet, meşruluk, vazifelerin dürüst ve hakiki bir biçimde yerine getirilmesi ön planda olmaktadır. Üçüncü olguda ise dayanaklılık, güçlülük temel değerler olarak görünmektedir. Bu olguda yönetim etkili, güvenilen, ahenkli, emniyetli, kendine güvenen ve engelleri aşabilme konusunda dirayetli olmalıdır (Kickert, 1997a: 735).

### 1.3.3. Kurumsal Yönetişim

Literatürde “kurumsal yönetim” olarak Türkçeye çevrilen “corporate governance” teriminin bu eserde kurumsal yönetim olarak yararlanılmasının sebebi; şirketin idaresinde bütün şirket hissedarlarının bilgi, beceri ve katkılarına duyulan gereksinimlerindedir. Kurumsal yönetim tabiri olarak değerlendirildiğinde tek boyutlu yönetim biçimini anlatan terim, kavram bakımından Türkçe anlamı kurumsal yönetim olarak tanımlanabilmektedir. “Governance” kelimesinin yönetim biçiminde Türkçeye çevrilmesi; terime, iştirak ve işteşlik işlevi katmaktadır (Arıkboğa ve Menteş, 2010: 86).

Kurumsal yönetim; şirketlerin globalleşmenin sonucunda tanıştırdığı bilinmeyen ve tanınmayan şartlarla adaptasyon sağlamalarında mühim bir pozisyona sahip bir terimdir. Kurumsal yönetim; adaletli, saydam, hesap verebilirlik ve mesuliyet unsurları dâhilinde şirketlerin bütün şirket hissedarlarıyla olan münasebetlerini tarif eder (Arıkboğa ve Menteş, 2010: 85).

Association Of Chartered Certified Accountants (ACCA) ifadelerine göre kurumsal yönetim; tek bir amaç yerine kapsamlı bir amaca hizmet etmeye inanan, uzun vadede hedeflenen ve ulaşılmak istenen bir girişimin amacına ulaşmasını sağlamak için sürdürülebilir değer yaratmayı benimsemiş, toplumsal, çevresel, ekonomik esaslara dayanan eylemler bütünüdür (OECD, 2015).

### 1.3.4. İyi Yönetişim

Kuşkusuz ki yönetim türleri konusunda yapılan çalışmalar, araştırmalar ve akademik faaliyetler en fazla iyi yönetim üzerinde olmuştur. İyi yönetim başlığı altında onlarca tez, makale, bildiri bulmak mümkündür.

İngilizcedeki karşılığı “Good Governance” olan iyi yönetim kavramı; öncelikle Afrika gibi yerleşmiş ve istikrarlı bir devlet yapılanmasının gelişemediği ülkelerdeki yönetim problemleri bağlamında bahsedilmeye başlanmıştır. İlk ortaya atan kurum Dünya Bankası’dır. Dünya Bankasınca gerçekleştirilen yapısal uyum programlarının başarısızlığı, bu bankayı, daha ziyade az gelişmiş devletlerin kamu idareleri üstünde yavaş yavaş daha fazla düşüncelerine ve bu anlamda iyi kamu

yönetimi öğelerinin ilerlemesi tarafında emek harcamaya yönlendirmiştir (Özer, 2006: 79).

İyi yönetim, kamusal hizmetlerinin tesirli ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini, yargı da bağımsızlığı, anlaşmaların meşru çerçeve içerisinde uygulanmasını, kamu fonlarının hesap verebilir biçimde yönetilmesini, bağımsız bir kamu denetçisinin olmasını, yasama organının sorumlu olmasını, iktidarın her basamağında yasalara kanunlara ve insan haklarına hürmetinin olmasını, çoğulcu bir kurumsal bünyenin olmasını ve basın ve yayın organlarının bağımsız, hür ve serbest olmasını gaye edinmektedir. Bunları iyi bir idarenin etmeni olarak düşünmektedir (Leftwich, 1993: 610).

İyi yönetim; bir kalkınma modeli olarak demokrasi, yönetim ve toplumsal olarak ilerleme arasında direk ve olumlu bir bağlantının olduğunu düşünmekte ve ikinci kuşak reformlar olarak da adlandırılan kamusal harcamalarının kısıtlanmasını, eğitim, sağlık ve sosyal korumaya yatırım yapılmasını, düzenleyici reformlarla özel sektörün desteklenmesini, özel bankacılığın güçlendirilmesini, vergi sisteminde köklü düzenlemeler yapılmasını ve daha saydam ve hesap verebilir bir iktidar meydana getirilmesini içeren bazı toplumsal ve yönetsel kısımdaki reformlar ile bağlantılıdır (Kersbergen ve Waarden, 2004: 145).

Üye ülkelerden birçok temsilcinin hükümet üyeleri, bürokrat, milletvekilleri, belediye başkanı, mahalli yetkililer ve STK'lerin temsilcileri ile öğretim üyelerinin iştirakleriyle gerçekleştirilen bir konferansta, yönetimin uygulama alanları konusunda çarpıcı fikirler öne sürülmüştür. Konferansın gündem başlıklarını oluşturan konular devletin değişen karakteri, yönetim paydaşları içinde bulunduğu münasebetler, yerleşme ile yerel yönetim ve cinsiyetler arasında adalettir (Palabıyık, 2004: 66).

İyi yönetim; kamu yönetiminde iştirak, temsil ve denetimin, hukukun üstünlüğünün, aktif bir sivil toplumun, ademimerkeziyet, idarede saydamlık, aleniyet ve hesap verme mesuliyetinin, nitelik ve etiğin, kurallar ve sınırlamaların, rekabet ve pazar iktisadı ile ahenkli seçenekli hizmet takdim eden metotlarının ve teknolojinin ilerlemesine adaptasyonun var olduğu bir politik ve iktisadi sistemi ortaya

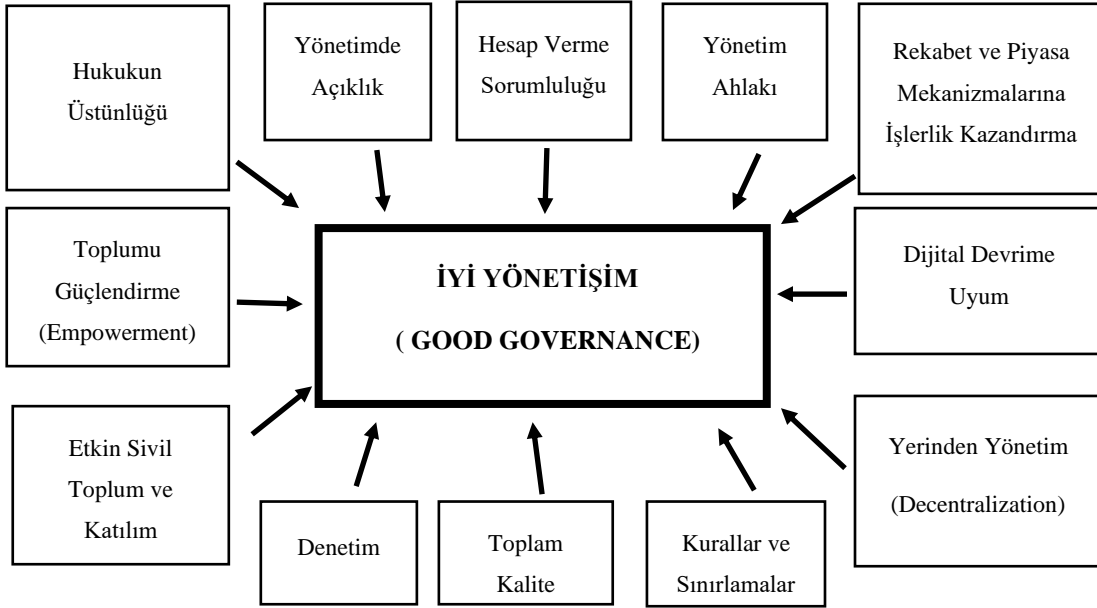
çıkarmaktadır. Bu anlamda İyi yönetim ile birlikte geleneksel devlet yönetimi anlayışından cemiyetteki bütün vatandaşların hüküm ve karar verme süreçlerine katkı sağlayabildiği ve tesir edebildiği bir idare mantalitesine geçilmesi amaçlanmaktadır (Aktan, 2008: 13).

Kamu harcamalarını adil bir şekilde yöneten kuruluşların varlığını, politikacıların faaliyetlerinden dolayı halka hesap verebildiği ve halkın istemeleri halinde bilgiye kolayca ulaşabildiği bir yönetim şeklini benimsemektedir (Yüksel, 2000: 155).

Aktan (2007: 13) iyi yönetimin uygulandığı ideal bir devletteki özellikleri şöyle ifade etmiştir:

- I.** Devletin toplumsal anlaşmayı temel alan bir kuruluş olması gereklidir.
- II.** Devletin gücü; yasama, yürütme ve yargı organları arasında pay edilmelidir.
- III.** Devletin gücü, yerinden yönetimlere ve diğer devlet ünitelerine transfer edilmelidir.
- IV.** Devletin yetkisinin limitleri anayasa ile tayin edilmelidir.
- V.** Devlet halk hâkimiyetinin olduğu kurum olmalıdır.
- VI.** Devletin iktisada karışması zamanında, yeterli ve münhasır seviyede olmalıdır.
- VII.** Devlet idaresinde saydamlığı sağlamalıdır.
- VIII.** Devlet, eşitlik ögesinin pratikte kullanım alanlarını arttırmalıdır.
- IX.** Devlet, milletlerarası münasebetlere değer veren ve dünyadaki iktisadi gelişmelerden bilgisi olan bir kurum olmalıdır.
- X.** Devlet idaresinde liyakat var olmalıdır.
- XI.** Devlet, iştirake dair bir kurum olmalıdır.
- XII.** Devletin idaresinde niteliği ve niceliği arttırmak maksadıyla toplumda nitelikli yönetiminin benimsenmesi amaçlanmalıdır.

Yönetimin temel özellikleri ve başlıca unsurları Şekil 1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 1.2: İyi Yönetişimin Esas Özellikleri ve Başlıca Unsurları

Kaynak: (Aktan, 2002)

OECD ve Dünya Bankası gibi kuruluşların yanı sıra Avrupa Komisyonu' da Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitabı (European Governance A White Paper) olarak isimlendirilen dokümanda yönetişimin açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık olarak beş temel ögeden var olduğu bildirilmiştir. Bu ilkelerin tek tek her bir ögesi, birbirlerini tamamlar özelliktedir. Bu ilkeler şu biçimde açıklanmaktadır (DPT, 2007: 3).

- I. Açıklık: AB kurumları daha açık bir biçimde çalışmalı, alınan kararlar konusunda üye devletlerle aktif olarak iletişim gerçekleştirilmelidir. Kararlar halk tarafından anlaşılır bir dille yazılmalı ve erişilebilir olmalıdır. Bu ilkenin uygulanması AB kurumlarına karşı güvenin artması için önem arz etmektedir.
- II. Katılımcılık: Avrupa Birliği siyasetlerinin tesirli ve kaliteli olması politika halkası boyunca büyük çaplı katılım sağlanması ile gerçekleşecektir.

- III.** Hesap verebilirlik: Yasama ve yürütme proseslerine ait görevlerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda AB kurum ve kuruluşları yaptığı iş ve görevi anlatmalı ve sorumluluk üstlenmelidir.
- IV.** Etkinlik: Yapılan politikalar tesirli olmalı ve vaktinde yapılmalıdır, net bir şekilde tanımlanmış amaçlara uygun olarak yürürlüğe girmeli, ileride muhtemel olması beklenen etkileri ve geçmiş deneyimlerin değerlendirilmesini içerir. Bu ilke aynı zamanda Avrupa Birliği siyasetlerinin orantılılık ögesine uygun olarak oluşturulması ve uygulanmasını ifade etmektedir.
- V.** Tutarlılık: Yapılan siyaset ve fiiller birbirleriyle tutarlı ve basit bir şekilde anlaşılabilir özellikte olmalıdır.

#### **1.4. Yönetişim İlkeleri**

İyi yönetim ilkeleri; cemiyetlerin mahalli, ulusal, uluslararası ve ulus üstü alanlarda daha aktif ve demokratik idarenin gerçekleştirilmesi hedefi ile belirlenmiştir (Coşkun, 2008: 74).

Daha öncede bahsedildiği üzere gerek yönetişimin gerekse iyi yönetişimin birçok tanımı mevcuttur. Bu tanımlardan yola çıkarak her bir tanımın ortak ilkeleri mevcuttur. Bunlar; cevap verebilirlik, hesap verebilirlik, katılımcılık, hukukun üstünlüğü, saydamlık, eşitçilik, etkinliktir.

##### **1.4.1. Katılımcılık**

Katılımcılık iyi yönetişimin en önemli ilkesidir denilebilir. Karar vermede yetki ve söz sahibi olmayı, fikirlerini özgürce söylemeyi anlatan bu ilkeye hedeflenen, planlanan ve uygulamaya sokulan projelere tüm paydaşları dâhil olmalıdır (Yükselen ve Oflazoğlu, 2008: 47).

Katılımcılık ilkesi; iyi yönetim açısından ele alındığında bilgiye ulaşma, iletişim ve aktif katılım kavramlarını göz önünde tutmaktadır. İyi yönetim kavramı bağlamında vatandaş karar alma zarfında öncü karar alıcı konumunda olmalıdır (Çukurçayır ve Sipahi, 2004: 50).

Katılımcılık devletin siyaset üretme, uygulama ve kontrol sürecine yurttaşların ve STK'lerin müdahil olmasını ifade eden bir terimdir. İnsanoğlunun uzun süredir düşüncelerini ifade edebilmek için değişik fikirler aradığı farz edildiğinde

katılımcılığın temellerini çok eski zamanlara kadar götürmek olasıdır. Fakat katılımcılığın bir meşru hak biçimine gelmesi 18. yüzyılda İsveç'te görülmüştür. 1992 yılında Rio Konferansı'nda düzenlenen deklarasyonun 10. unsuru da katılımcılığı ihtiva etmektedir.

“Çevre sorunları uygun seviyede ilgili tüm vatandaşların katılımıyla ele alınır. Ulusal düzeyde her birey kamu otoritelerince tutulan ve tehlikeli atıkları da içeren çevresel bilgilere erişme hakkına ve karar verme sürecine katılma fırsatına sahiptir. Devletler bilgileri erişime açarak halkın bilinçlenmesini teşvik etmeli ve kolaylaştırmalıdır. Yargısal ve yönetsel dava yoluna etkili erişim kolay bir şekilde sağlanmalıdır.” (Devlet Planlama Teşkilatı 2007: 14).

Katılımcılığın üç etabından bahsedilebilir: Bunlar; aktif katılım, danışma ve bilgilendirmedir. Aktif katılım, vatandaşların siyaset oluşturma sürecine aktif olarak kendisinin iştirakidir. Danışma, vatandaşlara bazı konular hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesidir ve geri besleme şekli ile vatandaşların fikir ve düşünceleri dinlenmektedir. Bilgilendirme ise insanlara neyin yapılmasının niyetlendiğinin ifade edilmesidir, bir geri besleme ihtiva etmektedir. Bariz bir şekilde katılımcılık olmamakla birlikte bilgilendirme, katılımcılık içerisinde olmazsa olmazdır (Devlet Planlama Teşkilatı 2007: 15).

Yönetimin vatandaşın katılımına açıklığı konusunda önemli faktörlerden biri idarenin katılımcılığı önemsemeleridir. Bunun için mesuliyet alan, sosyal yapının dinamiklerini anlayan insanlara ihtiyaç vardır. Bu faktör tüm insanlar için geçerlidir. Demokratik katılım hakkının kullanımında ortaya çıkan problemlerin ortadan kaldırılmasında mesuliyet ahlakına ihtiyaç vardır. Kamu kesimine bu anlamda büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü geleneksel yönetim anlayışının öngördüğü, yönetim işinin her yerinde kamunun belirleyici olduğu görüşünün değişmesi gerekmektedir (Gündoğan, 2007).

Demokratik mekanizmaların geliştirilmesi, halkın denetim işlevinde de rol oynamasını gerektirir (Gündoğan, 2007: 135).

Sonuç olarak yukardaki ifadeler çerçevesinde düşündüğümüzde iyi bir yönetim için demokrasi, demokrasi için katılımcılık, birden fazla insanın katılmış olması olmazsa olmaz ilkelere dendir.

#### **1.4.2. Cevap Verebilirlik**

Cevap verebilirlik kısa tabirle kamu sektöründe aldığı hizmetten, bu hizmeti sunan personel tarafından dinleneceği, suallerinin cevap bulacağını bilmeleridir. Bu tanımdan yola çıkarak kamu personelinin her an sorulara cevap verebilecek nitelikte anlayışlı, sıcakkanlı, hassas bir kişiliği olmalıdır. Vatandaşın sorunlarının ya da sorularının dinlenmesi, isteklerinin dikkate alınması, politika göstergelerinin biri olmaktadır. İnsanlardan elde edilecek malumat, devletin neye sahip olmasının anlaşılması ve söz konusu hizmetlerden yararlanan vatandaşların memnuniyetlerinin sınanmasında kolaylık sağlayacaktır. Vatandaşlara cevap olarak yapabiliriz ya da yapamayız biçiminde değil, aslında bir paydaş olarak “Birlikte çalışarak neler yapabileceğimizi görelim ve bunu gerçekleştirelim.” şeklinde cevap verilmelidir. Bu bağlamda vatandaşa da hem sorumluluk verilmekte hem de karar verme sürecinde yönetime dâhil olma isteğini artıracaktır (Acar, 2003: 51-53).

Bu tanımlardan yola çıkarak cevap verilebilirlikte iyi yönetişimin temel ve olmazsa olmaz ilkelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.4.3. Hukukun Üstünlüğü**

Joseph RAZ’ ın (2008: 153-156) ifadeleriyle hukuk devletinde var olması gereken temel ilkeler şu şekilde olmalıdır:

- Bütün kanunlar ileriye dönük, sade ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Kanunlar oldukça kararlı olmalıdır.
- İdari düzenlemeler, şeffaf, açık, kararlı ve genel kurallara uygun olmalıdır.
- Yargı bağımsız olmalıdır.
- Yargıya erişimde problem yaşanmamalıdır.
- Suçu önlemekle görevli kuruluşların takdir yetkisinin hukuku dejenere etmesi engellenmelidir.
- Mahkemelere diğer ilkelerin uygulanmasıyla ilgili denetleme yetkisi verilmelidir.

Yıldırım'a (2004: 218-219) göre ise hukuk devletinde olması gereken temel ögeler;

- Devlet meşru ve anayasal olmalıdır.
- Mahkemeler vasıtasıyla yurttaşlara hukuk arama veya sonuna kadar kanun yollarının kapanmadığı garantisini sunmalıdır.
- Güçler ayrılığı prensibiyle yetkilerin tek bir elde toplanmadığı tek bir kişi ya da zümreye ait olmadığı güvence altına alınmış olur.
- Tüm vatandaşlar kanun önünde eşit olmalıdır.
- Temel hak ve özgürlükler kişileri koruyucu olmalıdır.
- Kanun ve yasaların açık net ve anlaşılır olması gereklidir. Devletin gücü görülebilir, ölçülebilir olmalıdır.
- Vatandaşların demokratik katılım hakları da hukuk devletinin ögesidir.
- İdarede olduğu gibi yasalarda da hukuk devleti ilkelerine uymalıdır.
- Hukuk devleti, tüm yurttaşlarını söz ve eylemlerinden sorumlu tutar.

Hukukun üstünlüğü bir ülkenin iyi yönetildiği gösteren kıstaslardan birisidir. Dünya Bankasının Uluslararası Yönetim Göstergeleri, bu başlığı şöyle anlatmaktadır: "Toplumun yasalarının bir gölgesidir ve polis ve mahkemelerin zor kullanımı için cemiyette yapılmış olan anlaşmadır" (Kaufman, 2007).

Türkiye'deki durum 1982 Anayasasına göre, ABD'deki uygulamalara birçok yönle benzemektedir. Milletvekilleri, başkan ve bakanlar mecliste yemin ederler. Bu hukukun üstünlüğü ile uyumaktadır. Bir taraftan da yönetimin, meclisin, yürütmenin yapmış olduğu bütün değişikliklerin Anayasa Mahkemesi'nin onaylaması kısacası yargı denetiminden geçmesi anayasaya aykırı bir durumun yer almamasını sağlar.

Bu bilgilerden yola çıkarak hukukun üstünlüğü, insanın olduğu, yönetimin ya da iyi yönetişimin olduğu bir toplumda önemi göz ardı edilemez ilkelere birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.4.4. Şeffaflık**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde saydamlık olarak tanımlanan şeffaflığı bir ilke olarak ülke politikası haline getiren ilk devlet İsveç (1796) olmuştur. Bu yönetim politikasını Finlandiya (1951), ABD (1966), Norveç, Danimarka (1970), Avusturya

(1973), Hollanda, Fransa (1978) ve Kanada (1982) izlemektedir (Eryılmaz, 1994: 166).

Yönetişim ilkeleri birbirinden bağımsız alakasız değildir. Tüm ilkeler birbirinin tamamlayıcısı konumundadır. Öyle ki şeffaflık katılımı doğrudan ilişkilidir. Şeffaflık, kamuoyunun STK'ye destekleriyle tüm idare prosesiyle alakalı bilgilenmeyi amaçlar. Saydamlık vasıtasıyla kanunlara denetlenmenin temin edilmesi, hukukun üstünlüğünün garanti altına alınmasını sağlar. Bu ilkenin getireceği önemli avantajlar kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamış olur (Çukurçayır ve Sipahi, 2003: 52).

Şeffaflık kamu yönetiminde yapılmış faaliyetlerin düzenli olarak en doğru şekilde haberdar edilmesi, kamu bütçesinin, nerede, nasıl, ne kadar kullanıldığının vatandaşların göz önüne serilmesi manası taşır (Gündoğan, 2004: 13).

Bu kavram, karar vericilerin verdikleri kararları bu süreçleri diğer hissedarlara açıklaması olarak tanımlanmaktadır (TESEV, 2008: 18-19).

Şeffaflık, İdarenin kişilere açık olması, bilinenlerin haricinde birtakım konuların yönetim gündeminde bulunmaması manası taşımaktadır. Bu ilke hesap verilebilirlik ve denetimin tanımlayıcısı niteliktedir (Yükselen ve Oflazoğlu, 2008: 47-48).

Yönetişimde şeffaflıktan bahsedilebilmesi için tüm faaliyetler paydaşların gözü önünde, kullanılan ifadelerin sade, açık ve anlaşılabilir olması gerekmektedir

#### **1.4.5. Hesap Verebilirlik**

Yönetim kavramı olan hesap verebilirlik (accountability), kamu personellerinin yapmış oldukları faaliyetlerden mesul gösterilmeleridir (Gül; 2008: 73).

Hesap verebilirlik kavramı; idareciler tarafından üstlenilen yetki ve sorumlulukların kanunlara göre etkililik ve etkinlik unsurları göz önünde tutularak kullanılması ve sonuçlarının kişilere ilan edilmesi manası taşımaktadır (T.C. Başbakanlık, 2003).

Hesap verilebilirlik iyi yönetişimin vazgeçilmez ilkelerinden bir tanesidir. Bu ilke ile idarecilere bazı sorumluluklar yüklenmiştir. Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı raporlarında bu ilke; örgütteki memurların, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasıyla şahıslara karşı cevap verebilir olma eleştirileri ve istek ve dilekleri göz önünde tutma olarak tanımlanmıştır. Tersi olan durumda da yani olumsuzluk yetkisizlik, yetersizlik veya sahtekârlık olduğunda sorumlulukları üzerine alması gerekmektedir (Maliye Bakanlığı, 2013: 35).

Hesap verme; hedefe ya da hedeflere ulaşabilmek için kurumların neleri amaçladığı, bu amaçlar doğrultusunda gerekli planlamaları yaptığı ve pratik sürecine getirdiği ve bu amaçlardan sapma olduğunda bu sapmanın sebeplerini sorgulamayı içerir. Aslında bu kavram şeffaflığın gerçekleştirilmesi ile bariz bir şekilde yakından ilişkilidir. Hesap verilebilirlik, hukuk çerçevesinde; şeffaflık, kanun önünde eşitlik ve tarafsızlık ilkelerine uygunluğunu saptamaktadır (Ergün, 2006: 63).

Bu öge kurumdaki memurların yetki ve görevlerinin yerine getirilmesine göre paydaşlara ve vatandaşlara karşı yanıt verebilir olma, karşılığında tenkit ve taleplere göğüs germe, bu doğrultuda harekete geçme ve olumsuzluk vaziyette mesuliyeti üstlenme şartını ortaya koymaktadır. Kısacası kamu kurumları paydaşlarına karşı şeffaf bir şekilde iş ve eylemlerinden ötürü hesap verebilmelidir (Maliye Bakanlığı, 2003: VIII).

Hesap verilebilirlik üç şekilde sınıflandırılabilir (Samsun; 2003: 18):

- **Siyasi hesap verebilirlik:** Siyasi oluşumların ve yönetici mümessillerinin seçimler dâhilinde hesap verebilirliği,
- **İdari hesap verebilirlik:** Bakanların, bakanlıkların ve kuruluşlarının kurum içi ve dışı hesap verebilirliği,
- **Hukuki hesap verebilirlik:** Kamunun bütün ünitelerinin söz ve fiillerine karşı mahkeme yolunun daima açık olması anlamındadır.

Kamusal hesap verilebilirlik, politikacıların ve idarecilerin vatandaşların menfaatlerini ilgilendiren kararlar verirken niçin bu hükümleri verdikleri ve politikaları tatbik ettikleri hususunda kamuya izahat vermeleri gerektiği olarak tanımlanmaktadır. Kamu kuruluşları vatandaştan alınan yetki çerçevesinde idare

edilmektedir. Vatandaşların seçtiği yöneticilerce yönetilen kamu kurumları; yetkinin olması gerektiği gibi değerlendirilip değerlendirilmediği, istenilen hedeflere varılıp varılmadığı, devletin parasının zayi edilmeden kullanılıp kullanılmadığı hususunda teftiş edilmelidir. Bu açıdan yetkinin asıl sahibi olan vatandaşların yönetimi denetleme hakkı vardır (Gül, 2008: 79).

Hesap verme sorumluluğu anayasa ile koruma altına alınmıştır. Ayrıca yönetici sadece üst yönetimdekilere karşı değil bir taraftan halka karşı da sorumludurlar. Kanundaki bu bilgiyle yöneticilerin iktisadi, ahlaki ve hukuki kurallara saygılı davrandığından emin olmak için hesap verme ve denetleme sistemi geliştirilmiştir (Sözen, 2005: 89).

Hesap verilebilirlikten söz edebilmek için bazı şartlar gereklidir: İlk olarak hesap verilebilirlik haricidir, diğer bir deyişle başka bir dış güce karşıdır. Bir diğeri, sosyal bir etkileşim ve karşılıklılık içerir, yani biri soru sorar ve cevap ister diğeri ise cevap verir ve müeyyideleri üstlenir. Son olarak, otoritenin kazançlarını kabulüdür. Diğer bir ifade ile üstün astı üzerindeki haklarını içerir (Balcı, 2003: 116).

#### **1.4.6. Etkinlik**

Hedefe varmada gösterilen başarı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca uzun dönem görünümü koruma, varlıkların aktif bir şekilde kullanımı, teknik donanım, bazı endişelere karşı bilinçli ve hassas olma, bu endişelerin göz önüne getirilebildiği ve sorunun çözümünün araştırıldığı yer yaratma gibi kıstaslarla kontrol edilmektedir. Etkin yönetim ile ilgili yapılan çalışmalarda, dinamikliği elde etmek için üç önemli düşüncenin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlk olarak, vatandaşların toplumun problemlerine çözüm üretme aşamasına performans ya da çıktı ölçümüne ve devletin yapısal kalkınmalarına etken iştirakidir. Bu çerçevede kamu hizmetinin durgun tüketicilerini etken bir tüketiciye daha sonra sorumlu ve bilinçli yurttaşlık bilincine sahip olmasına yönelik çaba sarf etmesi gerekmektedir. Halkın iştiraki yalnız şahısların olmamakla beraber, STK'lerin ve özel sektörü de dâhil etmektedir (Soylu, 2003: 78-80).

Toksöz'e (2008: 18-19) göre etkinlik: "İdarenin aldığı hükmün tüm kişilere eşit ve aynı anda tatbik edilmesi ve geri dönmesi beklenen dönütler ile değerlendirilen

kaynaklar, kötü etkilenecek zümrelere olan etkileri arasında mantıklı bir temas olması” olarak tanımlanmaktadır.

Etkinliğin arttırılabilmesi için tedbirler şu şekildedir. Kamu sektöründe etkinliğin arttırılabilmesi için alınacak kamu görevlilerine yapılacak atamalarda liyakate ehemmiyet gösterilmelidir. Kamu kurum ve kuruluşlarının hedefleri açık bir şekilde ifade edilmeli, bütün personel bu hedefler konusunda bilgilendirilmeli, iş tanımı açıklanmalı, nitelikli personeller ile yola devam edilmelidir. En önemli yönetim anlayışının ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yöntemlerin kamuda etkililiğin sağlanmasında vasıta olarak kullanımı teşvik edilmelidir. Başta kurumsal ardından ise kişisel ölçütler ve başarımlar devreye alınmalı, kamusal ihtiyaçlar ve alımlar planlanarak verimlilik arttırılmalı, yurttaş ve personel mihraklı bir idari sistem oluşturulmalıdır. Kamu idaresinde tutarlılığın oluşturulması amacıyla ilk olarak tutarlılık ve siyasi kararlılık oluşturulmalı, şahıslar veya kurumlar değıştikçe siyaset değıştirilmemelidir (DPT, 2007: 40).

#### **1.4.7. Eşitlik**

Bu kavram en geniş manada birbirine benzer hadise ve olguların yansız ve adaletli olarak düşünülmesi ve kararlarda bu çerçevede korunmasıdır. Bu düşünceyle yönetişimde her bir paydaşa eşit ve adil olarak yaklaşılması her bir hissedarın aynı olanaklardan faydalanabilmesi ve herkesin ortak bir hedefe doğru yürümesi amaçlanmaktadır (Aşkın, 2003: 94)

Yönetişimde; içine aldığı devlet, özel sektör, STK’ler gibi örgütlerin hepsinin arasında eşitlik ilkesinin bulunduğu öngörülmektedir. Bu kapsamda birinin diğerine üstünlüğü yoktur. Kamu idaresinin yanında özel sektörün temsil edilebileceği ve globalleşme zamanlamasında yerli-yabancı özel teşebbüs eşitsizliğinin ortadan kaybolacağı için, yönetişim projesinde birden fazla devlette olabilen çok uluslu varlıklar da katılabilecektir. STK’ler ve kazanç hedefi gütmeyen kurum ve kuruluşlar ticari münasebetleri bulunmayan bir nevi sosyal örgütleri içermektedir. Bu alana işveren dernekleri, işçi konfederasyonları, dernekler, vakıflar, meslek odaları girmektedir (Güler, 2000: 10).

Örgütlerde olduğu gibi sosyal devletler de eşitlik ilkesine önem verirler. Sosyal devletlerde hep adalet sağlanmaya çalışılır. Kendisini sosyal devlet olarak tanımlayan devletlerin eşitlik ilkesini sindirmesi gerekmektedir. Vatandaşlara hizmet sunan kamu kurum ve kuruluşları tüm yurttaşına eşit muamele sunmalı ve mesafe koymalıdır. Verdiği bütün hizmetleri halkına eşit olarak sunmalıdır. Bu düşünce problemlerin çözümüne bir katkı sağlayacaktır (Aslan, 2016: 35).

Devletin vatandaşlara eşit seviyede, sabit ve yurttaşların isteklerini yerine getiren bir nitelikte hizmet sunması çok önemlidir. Tüm vatandaşlar var olan huzur düzeylerini kalıcı kılma ve giderek geliştirme olanaklarına sahip olmalıdır. Son zamanlarda yükselen global kalkınma dâhilinde yapılan söylemlerde yönetişimin fakiri ilk sıraya koyan, bayanların ve avantaja sahip olmayan kişilerin seviyesini kaldıran, muhitin yaşamasına vesile olan ve çalıştırma için gerekli imkân sağlayan bir gelişme anlayışı ortaya çıkardığı ifade edilebilir (Aşkın, 2003: 94).

Birbirine benzer olayların benzer davranışa tabi olmasından asla taviz verilmemelidir. Kamu sektörünün varmış olduğu kararlarda cemiyetin bazı kısmını öne çıkarıcı diğer kısmını geri plana itici uygulamalar yapılmaması ve yurttaşın tabi olduğu kuralların bariz bir biçimde ortaya konarak tamamına eşit biçimde tatbik edilmesi yurttaşların devlete itimat sağlamalarını sağlayacaktır (Toksöz, 2008: 18-19).

### **1.5. Yönetişim Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Yönetişim en önde devlet daha sonra sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarını kapsamaktadır. Yönetişim içeriğinde yer bulan aktörlerden olan kar hedefi gütmeyen sektör kuruluşları; devlet ile birey arasında olarak toplulukları yönlendirmek, bu toplum içinde yer alan grupları ekonomik ve sosyal hayata dâhil olmalarını sağlamak, siyasi ve sosyal birlikteliği kolaylaştırmak, iş birliğini arttırmak ve sorumluluk, eşitlik ve özgürlük temellerini oluşturmayı çalışmaktır (Özer, 2006: 68).

Yönetişimin içine dâhil olan devlet, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel sektörlerin tamamının aralarında eşitlik bağı bulunduğunu düşünmektedir. Bu düzende biri bir diğerinin önünde değildir. Kamu yönetimiyle beraber özel sektör de temsil edileceği bu süreçte yerli ve yabancı farkı olmayacağı için bu sürece çok uluslu

sermaye de katılabilecektir. Kar amacı gütmeyen işveren dernekleri, meslek odaları, dernekler, vakıflar, işçi konfederasyonları bu kapsama girmektedir (Güler, 2000: 10).

Bu anlamda yönetim şu unsurları kapsamaktadır (Cope vd., 1997: 447):

1)Yönetimden daha geniş içeriği ile yönetim, kavram olarak devletin dışındaki aktörleri de içeriğine dâhil etmekte ayrıca devletin sınırlarını kamu sektörünün gönüllü kuruluşları ve özel sektörün sınırlarına çekmektedir.

2)Yönetişim kapsamında baskın bir güç bulunmaz. Ağlar çoğunlukla devletten bağımsız, kendi kendini yönetebilen ve devlete karşı sorumlulukları olmayan bir noktadadır.

3) Ortak hedefleri paylaşan ve kaynaklarının değişimi ihtiyacını duyan aynı takımın mensupları arasındaki ilişkilerin ve yaşanan etkileşim sürecinin yaşatılmasını düşünmektedir. Burada etkileşimler, ilişkiler oyunun kurallarına göre güven zemininde yaşatılmaktadır.

4) Ağları idare eden yapılar, bürokrasinin hiyerarşik yapılanmasına ve piyasaya başka bir seçenek olmaktadır.

Yönetişim, STK'lerin belirleyici duruma gelmesi sürecini de öngörmektedir. Buna göre STK'ler toplumsal hedefleri belirleyecekler ve bu hedefleri tutturma görevini üstleneceklerdir. Devlet idaresi de geleneksel siyasi gücün toplumsal amaçları STK'ler tarafından belirlenip gerçekleştirilmesi için özgürlük yeteneğinin güçlendirilmesi doğrultusunda kullanacaktır (Şaylan, 2000: 20).

Yönetişimin sınırları bir hayli karışık görülmektedir. Yönetişimin sonuçlarla ilgilenmesi, sınırlarının da sonuçları içeriğinde taramasını gerektirmektedir. Klasik kamu yönetiminde girdi kontrolü öncelikli tercih edilen bir yöntemdir. Fakat yeterli değildir. Örgütsel verimsizliği ve yetersizliği maskeleyen aynı zamanda da talep ile tüketici tercihiyle bağlı başarıyı dikkate almamaktadır. Sonuçlarla alakalı ürün denetimi ise kendilerini müşteri doyum aracılığı ile göstermekte ve diğer başarı göstergeleri aracılığıyla yapılabilmektedir. Böylelikle şikâyetler genelleştirilmekte ve özel kuruluşlarla istekli kuruluşlar ortak paydaya getirilerek kamu hizmetlerinin verilmesinde çıkarlar sağlanabilmektedir (Peters Pierre, 1998: 228).

Planlamada yönetimin, toplumsal hareketlenmelerin tamamının yönetimce değiştirilebileceği kuramı çok doğru bulunmaktadır. Yönetim, toplumdan kaynaklanan meselelere toplum için çözüm bulmak hedefindedir. Aslında yönetim de toplumun bir parçasıdır. Böylelikle yönetişimin sınırı idarenin oryantasyonu dâhilindedir, Bu kapsam arttıkça sınıra olan mesafe artmakta yönetişimin sınırlarını genişletmektedir (Kickert, 1997a: 736).

Yönetişimde sınırların kesinleşmesinde “dümen tutmak felsefesi” nin bir hayli etkili olduğu düşünülmektedir. Çoğu yönetim stratejisi müşteri odaklı hizmetlerde hayati tasarruflar ihtiyaç olmaktadır. Yönetim bu açıdan öncelikleri saptamak ve amaçları sınırlamak zorundadır. Bu felsefe yönetişimde örgütler arası yöntemin ve kamu hizmetlerinin üretken öğelerinin özerk kalması hedeflemektedir. Bu vasıta ile yönetişimin sınırları artmakta ve belirsizleşmektedir (Peters-Pierre, 1998: 228).



## İKİNCİ BÖLÜM

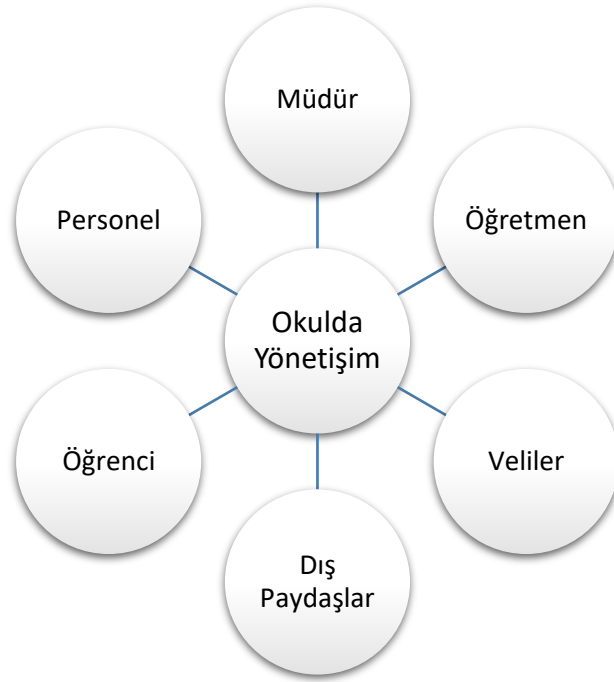
### EĞİTİMDE YÖNETİŞİM

Çağdaş dönem ile birlikte devletlerin en önemli fonksiyonu haline gelen eğitimin toplumsal yapının temel belirleyicisi olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Günümüzde eğitim kurumlarını oluşturan birey ve toplulukların yönetime dolayısıyla eğitimde yönetime doğrudan katılımı modern eğitim sisteminin bir gereğidir. Bu nedenle bu bölümde Türkiye’ de yönetim, okul yönetimi ve eğitimde yönetim kavramları incelenmiş olup sonrasında okullarda yönetimin faydalarından bahsedilmiştir. Bu bölümde son olarak okul yönetimi için kilit alanlar ve bu kilit alanlardan bahsedilmiştir.

#### 2.1. Okul Yönetimi ve Eğitimde Yönetişim

Eğitimde yönetimin aslı “kamu sistemleri, doğrusal süreçler temelinde yukarıdan aşağıya bir yöntemle idare edilemez” fikrine dayanır. Eğitimde yönetim olgusunun ortaya çıkışı tek aktörlü sabit yönetimden, çok aktörlü ve grupların etkileşimsel olarak ortak eylemlerine geçiş şeklinde ifade edilebilir bir değerler dizisi değişikliğinin sonucudur (Altrichter ve Merki, 2010).

Okullarda tüm aktörlerin okul yönetiminde yer aldığı bir sistem Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Okulda Yönetişim

**Kaynak:** Memduhoğlu, 2010: 199-228

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi okul yönetiminde ve karar almada okul yönetimi yetkilerini eğitim kurumunun diğer paydaşlarıyla paylaşmaktadır.

Okul yönetiminde birden fazla çalışma ağı vardır ve burada görev alan paydaşların görevleri ve ilgileri farklılık arz eder. Yönetişimde çalışma ağları, okul sistemindeki görev ve sorumluluklarının aynı zamanda da isteklerinin çok olmasından dolayı oldukça geniştir. Okul yönetiminde idareciler çalışma ağının en temel aktörüdür ve merkezde yer alırlar. Bundan dolayı yönetimde okul idarecileri izole olmuş bir yapıya bürünemezler. Bunun yerine sadece kendi okullarında değil farklı diğer kurumlarla etkileşimlerde bulunurlar (Koiman ve Jentoft, 2009).

Okul yöneticileri, birçok paydaşın birbirlerini etkilemesine dayalı düzenler dâhilinde çalışmalıdır. Okul yönetimi, insan hakları değerlerinin kuvvetlendirilmesi sebebiyle bu paydaşların karar alma sürecine dâhil edilmesini öngörmektedirler (Backmen ve Trafford, 2007: 90).

Okullarda yönetişimin sık sık kullanılmaya başlamasının nedenleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Backmen ve Trafford, 2007: 9-10):

- **Hızla Değişen Toplum:** Şuan içinde bulunduğumuz çağda bilginin akışını teknolojinin gelişmesini durdurmak imkânsızdır. Topluluğun her alanında kendini gösteren bir diğer olgu değişimdir. Değerler gruplardan çok, bireye doğru bir değişim içindedir. Aileler, çocuklarının eğitim öğretim gördüğü eğitim kurumlarıyla ilgili memnuniyetsizlik yaşamaları durumunda, okul idaresiyle iletişime geçmelidir. Değer yargıları da artık toplumsal odaklı olmaktan çıktı ve birey odaklı değer yargılarına dönüştü. Vatandaşlar eğitim kurumlarındaki memnuniyetsizliklerini ifade etmeli ve okul-aile birlikleri okul idaresinde daha fazla rol almalıdır. Çocuklar daha aktif bireyler olarak eğitilmeli ve yönetime katılmaları özendirilmelidir. Okul-aile birliğinde aktif olarak görev almalıdırlar. Bu çerçevede aktif vatandaşlığa olan alakayı artışa geçirmek için öğrencilerin gelişme çağlarında olağan kararlara katkı sağlamaları gerekmektedir.

- **Etik Nedenler:** Demokratik değerler çerçevesinde evrensel bir anlaşma sağlanmıştır. Kendi özgür görüşlerini belirtebilen bir insan bu düşüncelerini ifade etme hakkına sahiptir. Fakat toplumda demokratik değerleri yaymak için, çalışmalar yapılmalıdır.

- **Politik Nedenler:** Demokrasi ilke ve temellerinin iyi oturmadığı toplumlarda haklar konusunda bir gerileme söz konusudur. Fakat karar verme aşamasında uygulamaya dayalı tecrübelerden yararlanılması durumunda demokrasiye olan inanç güçlenir.

## 2.2. Okullarda Yönetişimin Faydaları

Malkoç (2006) yönetişimde vatandaşı yönetilen sınıfta değil, yöneten bir paydaş olarak tanımlamıştır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki gibi eğitim kurumları olan okullardaki yönetişim uygulamalarında da yönetişim ilkelerinden hesap verilebilirlik, cevap verebilirlik, şeffaflık, etkinlik, katılım ve hukukun üstünlüğü geçerlidir. Eğitim örgütlerinden olan okullarda yönetişimin yararları şu şekilde açıklanabilir (Backmen ve Trafford, 2007: 11).

- **Öğrenmeyi Geliştirir:** Eğitimde bireysel farklılıklar vardır ve öğrenme bireyseldir. Demokratik zeminlerde, öğrencilere ne öğrenmesi gerektiği ya da neyi öğrenmek istedikleri konusunda daha çok alternatif gösterilir. Öğrencinin nasıl ve ne öğreneceği konusunda hür tutulması, öğrencinin başarı ve motivasyonunu çok daha fazla arttıracaktır.

- **Disiplini Geliştirir:** Okullarda tüm paydaşları yönetime dâhil etmek ile karar alma ve verme sürecine dâhil etmek için yapılan itirazlar başta düzenle ilgilidir. Bu bakımdan öğrencilerin kurallara karşı kendi başlarına sorumluluk üstlenmeleri oldukça zordur. Fakat güvenilen öğrencilerin çok fazla mesuliyet aldıkları görülebilir.

- **Demokrasinin Geleceğini Güvence Altına Alır:** Çocukların verilen görevleri kusursuz ve noksansız yaptıkları söylenemez. Kendilerine örnek aldıkları ebeveynleri ve öğretmenleri nasıl hareket sergilerlerse onlar da aynı şekilde davranırlar. Öğrencilere basit işler ve sorumlulukları hakkında sadece izin vermek yeterli değildir. Onlara daha ciddi konularda yetki ve sorumluluk verilmelidir. Bu vasıta ile katılımçılığın sorumluluğu ortaya çıkar.

- **Okulu Daha Rekabetçi Hale Getirir:** Eğitim kurumlarında yönetim, birçok ülke için çok yeni bir terim ve kavramdır. Öğrencilerin otoriteye eleştirmeden uymak yerine sorgulayıcı, irdeleyici ve araştırmacı bir tavırla değerlendirmesi sağlanmalıdır. Aileler de çocuklarının bu tavrına olumsuz bir tutumla yaklaşmayacak eğitim kurumlarını tercih edeceklerdir Böylelikle çocuklarını başka bir eğitim kurumuna gönderme ihtiyacı artar.

- **Fikir Ayrılığını Azaltır:** İnsanlar farklı düşünce yapılarına sahip olduklarından görüş ayrılıkları yaşamaları muhtemeldir. Eğitim kurumlarında farklılık ve birbirlerini anlama eksikliği, sorunun artmasına sebep olabilir. Yönetimde her bir paydaşın görevi olduğundan dolayı karşılıklı saygı oluşur ve eğitim kurumu olan okul daha güvenli iklime dönüşebilir.

### 2.3. Okul Yönetişimi İçin Kilit Alanlar

Yönetişimin eğitim kurumlarına yönelik faydaları göz önüne alındığında okul idarecilerinin eğitim kurumlarının yönetim seviyelerini belirlemeleri ve bunu artırmak için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Okulun yönetim bakımından yol katedip etmediğini tahmin etmesi olasıdır. Bu bakımdan yol katedilmesi düşünüldüğü

hedefleyen ögeler temel alınmalıdır. Okullardaki yönetim uygulamalarının demokratikliğini tayin etmek için dört kilit alan belirlenmektedir. Bunlar; yönetim, liderlik ve hesap verilebilirlik, değer merkezli eğitim; işbirliği, iletişim, katılım ve öğrenci disiplindir (Backman ve Traffort, 2007: 13). Dört kilit noktanın her biri için dört aşama mevcuttur.

### **2.3.1 Yönetim, Liderlik ve Kamu Önünde Hesap Verilebilirlik**

Hesap verilebilirlik, kamu işlerinin kalitesi ile alakalıdır. Bu kurumlarda çalışan yöneticiler, toplumsal sorumluluk zihniyeti ile kamu hizmetlerini uygulamalıdır. Kamu hizmeti, kamu için ya direk veya kamu kurumlarının denetlemesi altında hususi kişilerce takdim edilen mal ve hizmetlerden oluşmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

Eğitim kurumlarının ve okul yöneticilerinin önderleri olan müdürler, yönetimin ilkelerini özümsemeli ve bu ilkeleri günlük planda uygulamak için özen göstermelidir. Bu anlamda bu kilit alanında yönetimin aşamalarını şu şekilde sıralanabilir:

#### **1.Aşama:**

Okul müdürleri üst mevkilere karşı sorumlu, o eğitim kurumunun temsilcisi olan ve konumu sebebiyle itibar gösterilen bir kişidir. Yetki ve sorumluluk paylaşımı görünmemektedir. Karar verirken gerek öğrencilerle gerek öğretmenlerle gerekse personel ile fikir alışverişinde bulunmazlar. Yönetmelik, yönerge ve talimatlara tam anlamıyla bağlılık vardır. Okul müdürü okulda karar verirken tam sorumluluk üstlenir. Okul hep müdür tarafından temsil edilir ve başarısızlıkta tüm sorumluluğu kabullenir. Okuldaki tüm kişiler yönetmelik, yönerge ve tebliğlere uymak zorundadır (Backman ve Traffort, 2007: 15).

Bu aşamada okul müdürlerinden işitilebilecek bazı yorumlar şu şekildedir:

- Lider benim.
- Okul müdürü her zaman en iyisini bilir.
- Bu konuda sizin önerileriniz önemli olabilir ancak kurallar çok açık.

#### **2.Aşama:**

Okul müdürü, üst mercilerce verilen yönetmeliklerle alakalı aksi bir yorum yapmaz. Okul müdürü paydaşlarla iyi münasebetler içinde olmanın yararlarını bilir ve bilgiyi iletişim aracı olarak kullanır. Bu kademedeki tercih edilen iletişim, tek yönlü ve betimseldir. Gayesi müdürün aldığı kararları paydaşlara onaylattırmasıdır. Eleştirme rutini bozduğu için problemdir. Herkes düzene bağlı kalmalıdır. Çok seslilik düzenden sapma olarak görülür ve istikrara büyük ölçüde ayak uydurmak gerekmektedir (Aslan, 2016: 45).

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir:

- Yeni yöntem son personel toplantısında ayrıntılı anlatmama rağmen hoşlanılmadığını görmekteyim.
- Bu konu üzerinde anlayamadık. Ben yeterince konuyu açıklayamadım.

#### 3.Aşama:

Günümüzde okullarda var olanı himaye eden fertler olmanın tatminkâr olmayacağı net bir şekilde bilinmektedir. Bu aşamada okul idarecileri; başta yönetmeliklere değil, amaçlar üzerine hedeflenmektedirler. Hayati kararlar alınırken bütün paydaşlara fikirleri sorulur. Kararlar, önemli ölçüde düşünce birliğine ulaşarak alınır. Öğrencilere yetki ve sorumluluk verilmelidir. Bu arada okul müdürü, öğrenci ve personele gereğinden fazla yetki verilmemelidir. Çeşitlilik ve iletişim onaylanabilen gerçeklerdir.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 15):

- Okul bahçesinde yenileme yapmak istiyoruz. Bu hususta önce çocukların görüşüne başvurmamız gerekir. Bu konuda uzman olan onlardır.
- Bir sonraki toplantımızda kararlar alınırken çocukların görüşlerini de almayı unutmayın.

#### 4.Aşama:

Okul demokratik değerlerin aktarıldığı bir yerdir. Burada kararlar alakalı ciddi sebeplerle ve doğru iletişimle düşüncelerinizi bildirebilirsiniz. Kararlara çoğunluğu

muhalefet ediyor ise o karar çok nadir yürürlüğe girer. Lider kadro, birikim ve deneyimlerini veya düşüncelerini belirterek tüm paydaşlar gibi sürece katkıda bulunur. Lider kadro, okuldaki çok sesliliğe ihtimam verir ve teşvik edicidir.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 15):

- Okul, tüm paydaşların deneyim kazanabileceği bir yerdir. Yapıcı ve katılımcı bir şekilde hareket eden aktif öğrencilerin olmasını arzu ediyoruz.
- Öğrenciler için öğretim yöntemleri belirlenirken bireysel farklılıklarını dikkate almak gerekiyor.

### 2.3.2. Değer Merkezli Eğitim

Yeni değerler, okulun çevresi ile etkileşiminde birtakım farklılaşmaları ortaya çıkarmaktadır. Okullarda geleneksel ilişki okul ile veli ekseninde kurulmaktadır. Fakat okulun işleyişi okul ile öğrenci arasında yoğunlaşmaya başlamıştır. Böylelikle öğrenci ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan eğitim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda bütün paydaşların okuldaki görevleri esnektir (Özden, 1999).

#### 1.Aşama:

Okulun başlıca görevi ansiklopedik bilgilerin doğrudan aktarımı, okuma-yazma becerilerinin artırılması olarak görülür. Okullarda öğretim programları haricinde faaliyetlere önem verilmemektedir. Ulusal programlara harfiyen uyulması esastır. Gelecek nesil olan gençlere ilgi gösterilmesi anlamsızdır. Kültürün geliştirilmesi ve değiştirilmesi okulun ilgisi dışındadır. Çevrenin okula yardım etmesi beklenemez. Okul öğretimden daha fazla öğrenmeye odaklıdır.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 13-16):

- Çocuklar doğru yetiştirilmiyor. Hiç saygı göstermiyorlar.
- Kültürel mirasımızı korumak zorundayız.

#### 2.Aşama:

Öğretmenler, mesleki ve alan bilgisine sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin eğitim programlarına saygı duyması gerekmektedir. Öğrenciler, okulda edindikleri bilgileri

gündelik hayatta karşılarında bulabilirler. İlgili alanları öğretilenlere uygun olduğunda öğrenmenin gerçekleşmesi daha kalıcıdır. Kültürel farklılıklar olabildiğince yok edilmelidir. Fiziksel engeller göz ardı edilmez. Fakat kültürel farklılıklar göz ardı edilir. Düzen benzer grup için önemlidir. Bundan dolayı personelde genişletmeye gidilmesi olumlu görülmez.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 16):

- Öğrenciler, hak talebinde bulunmadan önce sorumluluk almalıdırlar.
- Demokrasi sadece sosyal bilgiler ve tarih derslerinde öğretilir.

3.Aşama:

Öğrencilerin ilgi, beceri ve ihtiyaçlarına göre kurslar açılabilir. Kurallar detaylı değildir. Okulda çeşitliliğe önem verilir ve bu çok seslilikten faydalanılır. Öğretmenler okuldaki çeşitliliğe aynı yaklaşırlar (Aslan, 2016: 46).

Bu aşamada olan bir okul içindeki tüm paydaşlar, insan hakları değerleri, çoğu alanda rehber olabilmektedir. Öğretmenler ve okul, öğretim programlarına tam manasıyla bağlı olmaktan birazda olsa sıyrılmıştır. Okulda hazırlanan planlar dâhilinde öğrencilerin ihtiyaçları belirlenir. Paydaşlar bakımından haklar ve sorumluluklar birbirinden bağımsız olamaz. Okuldaki bütün paydaşların sahip olduğu değerler önemli görülür.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 16):

- Velilerin bize inanıp çocuklarının eğitimi için verdikleri görev nedeniyle onur duyuyoruz.
- Burada öğrencilerimiz için varız.
- Kendisini daima geliştiren öğrencilerimiz çoğu alanda diğer öğrencilerden çok iyi hazırlayacaklardır.

#### 4.Aşama:

Demokrasi ve insan hakları ile alakalı değerlerin eğitimde incelenmesi gereklidir. Okuldaki bütün paydaşların değerlerine sahip çıkması olumsuzluktan feyzalması hedeflenir. İleriye dönük izlenimler olumludur.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 16):

- Öğrenciler okuldan çıktığında hem kendisi için hem de toplum için hangi değerlerin daha faydalı olduğunu bilirler.
- Öğrenciler geliyor fakat yine de öğrenecek daha çok şey mevcut.

#### 2.3.3. İş Birliği, İletişim ve Katılım

Ülkelerin demokrasiye uyumlu vatandaşlara ihtiyacı vardır. Okullar ise demokrasi bilinci olan bireylerin yetiştirilmesinde en önemli kurumlardan birisidir. Okullarda eğitim ve öğretim, okul müdürleri ve öğretmenlerin sorumluluğundadır. Fakat demokratik bireyler yetişmesi için müdürler, öğretmenler, veliler ve öğrencilerle hem iş birliği hem iletişim halinde olunmalıdır (Gökçe, 2000).

#### 1.Aşama:

Demokrasinin yerleşmediği eğitim kurumları olan okulda, öğrenci başarısının artması ilk olarak amaçlanmayabilir. Bu halde okul, itimat duyulan ve çalışkan olduğu düşünülen çocukları bünyesine almayı hedefler. Bu çaba ise, okulun demokrasi ve çeşitlilik anlamında gerilemesine neden olur. Bu aşamada okulun çıkarları bütün paydaşların çıkarlarından daha önce gelmektedir.

Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 17):

- Okulun çıkarları paydaşların gereksinimlerinden daha önemlidir.
- Öğrenciler, okulun kuralları ve beklentilerine uygun tutum geliştirmelidir.
- Personelin ve diğer paydaşların okulun işleyişine dâhil olmasına lüzum yoktur.

#### 2.Aşama:

Toplumda işlevlerin yerine getirilmesi için müsait ortam oluşur. Bu anlamda çevre, okulun çoğu fırsatlarından yararlanılma imkânı elde eder. Okul idarecileri bütün paydaşları türlü hususlarda bilgilendirmekten geri durmaz ancak onlardan geri dönüş umudu içerisine de girmez.

Bu aşamada idareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 17):

- Okul öğrencilerin yararına eylemde bulunur ancak öğrenciler okula karşı ümit edilenin aksine hareket etmemelidir.
- Okulun çıkarları için ticari sponsorluklar arzuya karşılır.

### 3.Aşama:

Bu aşamada okul idarecileri okuldaki öğrenci ve öğretmenlerin çevredeki sosyal etkinliklere dâhil olmasından mutluluk duyarlar. Öğrenci velileri okulda verilen eğitim ile ilgili fikirlerini söyleyebilirler fakat velilerin düşünce ve önerileri çoğunlukla uygun görülmez. Bu bağlamda veliler deneyim ve bilgilerini öğrencilerle paylaşmak üzere okula davet edilir. Diğer taraftan okuldaki bütün paydaşlar için iyi uygulamalar paylaşılır. Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 17):

- Okula veliler de dâhil olmak üzere fazla sayıda ziyaretçi davet edilmektedir. Velilerimizi okulda görmekten mutluluk duyuyoruz.
- Çeşitlilik önemli ölçüde neşe ile teşvik edilmektedir.
- Öğrencilerden akademik başarılarını en üst seviyeye çıkarmaları ve bunu başardıklarında kıvanç duymaları beklenmektedir.

### 4.Aşama:

Bu aşamada önemli düzeyde iş birliği ve iletişim gibi olgular ön plandadır. Okulu ziyaret edenler, paydaşların çıkarına olacak biçimde hep birlikte çalışmalara dâhil olurlar. Okulda başarının en üst düzeyde olabilmesi için öğrencilere güvenilir. Okul, kendilerinin öğrenciler için var olduğunu ve öğrenciler için çalıştığını ayırımındadır. Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 18):

- Tüm paydaşlar okulun birer parçasıdır.
- Okuldaki tüm paydaşlar birlikte çalışıyor.
- Öğrencilerimiz sınavlarda istenilen başarıyı elde etmektedirler.

#### 2.3.4. Öğrenci Disiplini

Öğretmenler, sakin ve güçlü özellikleriyle sınıf yönetiminde enerjik olmalıdırlar. Öğrencilerin tamamından bireysel farklılıklarına göre başarı beklenilmelidir. Öğrencilerle sınıf kurallarını birlikte belirleme ve izleme davranışı beklenilmelidir. Diğer taraftan ceza ise öğrencilerin olumsuz davranışlardan kaçınmasını sağlar (Kıran, 2005).

Okul müdürlerinin görevlerinden biri de okuldaki disiplini sağlayarak öğrenci başarısını arttırmaktır. Okul müdürleri yasal sınırlar dâhilinde eğitim uygulamaları anlamında okulu hedeflerine ulaştırmak için yetkilerini kullanmak zorundadır. Yetkileri arasında eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak, okul içinde ve dışında paydaşlar ile devamlı iletişimde olmak, ayrıca yapılan çalışmalarını değerlendirmek gibi bir takım görevleri vardır (Kaya, 1993: 134). Öğrenci disiplini kilit alanlarının aşamaları şu şekilde açıklanır:

##### 1.Aşama:

Bu aşamada, okul yöneticilerinin en iyiyi ve doğruyu bildiği kabul edilir. Bundan dolayı kuralları okul yöneticileri koyar öbür paydaşlar ise sorgusuz sualsiz konulan bu kurallara uyar. Bu aşamada idareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir:

- Sana söyleneni yap, aksi hâlde...
- Kim ve ne olduğun umurunda değil, kuralları biliyorsun.

##### 2.Aşama:

Bu aşamada okul yöneticisi öğrencilerin sorumluluk almasını ister. Fakat öğrenciler genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar. Öğrencilerin sorumluluk almaları için sınıf kurallarını birlikte belirlemek, öğrenme etkinliklerini seçmek, öğrencilerin eylemlerini değerlendirmek gibi çoğu etkinliğe dâhil olması

gerekmektedir. (Yurtal ve Yontar, 2006). Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir:

- Bu eğitim kurumu anlayışlı bir okul,
- Niçin sorumluluklarının gerektirdiği gibi davranmıyorsun?

3.Aşama:

Bu aşamada kurallar okul tarafından belirlenmiş olsa da tartışmaya ve münazaralara haddinden fazla yer verilir. Öğrenciler mevcut hâle severek isteyerek dâhil olur ve uzlaşma sağlanır. Üst sınıflardaki öğrenciler alt sınıflardaki öğrencilere daha iyi yol yordam gösterirler. Bu aşamada İdareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 19):

- Sorunlarda bizimde ifade hakkımız var.
- Birilerinin istikrarı sağlanması gerekiyor, kuralları biliyorsunuz.

4.Aşama:

Okullardaki paydaşlarla kurallar birlikte belirlenir ve konulan kurallara uyulur. Karşılıklı saygıya dayalı ve demokratik olan bu düzen herkesin çıkarlarıdır. Öğrenciler ve öğretmenler arasında biz ve onlar ayrımı yoktur. Sonuç olarak karşılıklı zorbalık en alt seviyede kalır (Aslan, 2016: 48). Karşılıklı saygı olduğu müddetçe öğretmenler ile öğrenciler arasındaki çatışmalar yok olacaktır. Bu aşamada idareci okul müdürlerinden işitilebilecek olağan yorumların bazıları şu şekildedir (Backmen ve Trafford, 2007: 19):

- Her birimiz okulumuzun çalışmasını sağlayan bireyleriz.
- Herkese açık olan okulumuzun tüm imkânlarından yararlanılmalı.

#### **2.4. Türk Eğitim Sistemi'ndeki Yönetişim Uygulamaları**

Türkiye'de eğitim yönetişimi bakımından önemli hedeflerden biri Okul Gelişim Modeli'dir. 2023 Eğitim Vizyonu'nda bu modelle beraber okulun okul gelişim planları oluşturacağı ve bu planların her yıl denetleneceği belirtilmiştir. Bu model ile birlikte okul profil değerlendirme sistemi devreye alınacak ve okul gelişimi için bütçe tahsis edilecektir. 2019 Yılı İdare Faaliyet Raporu'nu Türkiye'de eğitim yönetişimi bağlamında inceleyebilmek için ilgili hedeflerin 2019 yılı performans

programındaki durumuna bakılmalıdır. MEB'in ilgili tüm performans göstergelerini başarılı olarak sonlandırdığı görülmüştür. Bu göstergelerin ise nasıl ölçüldüğünün de paylaşılması hesap verilebilirlik ilkesi gereğidir. Eğitim yönetişimi bakımından mevzuatın irdelenmesi ve ihtiyaçların tespiti önemlidir. Bu bağlamda 2019 Yılı İdare Faaliyet Raporu'nda mevzuat düzenlemesi ve Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne ihtiyaç duyulan faaliyetlere de yer verilmiştir. Ertelenen etkinliklerin teftiş ve denetleme alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Mevzuata ihtiyaç doğan alanların paylaşılması eğitim yönetişimi bakımından olumludur. Covid-19 pandemi sürecinde MEB'in bu dönemde kamuoyuna yaptığı paylaşımlarda salgın nedeniyle örgün eğitime ara verilebileceği bilgisi yer almamıştır. Eğitim reformu girişiminin 10 Haziran 2020'de öğretmenlerle yaptığı yuvarlak masa toplantısında 12 Mart 2020 öncesinde pandemiden dolayı MEB'in eğitime ara verilmesine yönelik bir bilgi paylaşımı yoktur. Bu yönde bir bilginin paylaşılmaması, panik yaratmamak ve öğrencilerin kendi kararlarıyla okula gitmemesi ihtimalinin önüne geçmek amaçlı olabilir. Fakat paydaşların da etkin hazırlanabilmesi için farklı ihtimallerle ilgili bilgilendirme yapması yönetim açısından önemlidir. Bu yapılmadığı durumda, merkez teşkilatta yapılan hazırlıklar eğitim sisteminin farklı katmanlarına aynı etkiye yansımaz. Şeffaflık açısından bu hazırlıklar da kamu kaynakları kullanıldığı için yapılan hazırlıkların maliyeti de halk ile paylaşılmalıdır. Eğitim paydaşlarının karar alma süreçlerine katılımı için en temel adımlardan biri danışmadır. 2023 Eğitim Vizyonu belgesinin kamuoyuyla paylaşılmasından sonra Milli Eğitim Bakanlığı, yapılan uygulamalarda paydaşların görüşlerinin alındığını paylaşmıştır. Fakat kimlerin görüşünün alındığının ve alınan geri bildirimlerin politikaya nasıl dönüştüğü kamuoyuyla paylaşılmamıştır. Uygulamalarda paydaşların fikirlerinin alınmasına kadar danışma sürecinin şeffaf bir şekilde yürütülmesi de önem arz etmektedir. Eğitim yönetişimi açısından, katılımcılar ve gerekli bilgiler kamuoyuyla paylaşılmadığında danışma adımı tamamlanmamış olur (Korlu, 2020: 11-28).

Destek hizmetlerinde ise MEB'in öğrenci ve velilere sağladığı psikososyal destek, özel eğitim öğrencileri için hazırlanan EBA TV ders ve içerikleri, mobil uygulamalar ve öğrenci, öğretmen ve velilerin; şifre yenileme, şifre alma, ders programı sorgulama, sınavlarının durumunu öğrenme, öğretmenlerle iletişim, ders

tekrarı yapma gibi konulardaki sorularını yanıtlayan EBA Asistan sayılabilir. Türkiye’de eğitim yönetişimi bağlamında bu uygulamaların eğitim politikası olarak verimliliği, göstergelerin belirlenmesiyle ölçülebilir. Bu göstergeler; çevrimiçi araçları kullanan tekil kullanıcı sayısı verisiyle sınırlı kalmamalı, kullanım süreleri ve uygulama içerisinde en çok hangi araçtan yararlanıldığı da tespit edilmelidir. EBA Asistan için de göstergelerin belirlenmesi, sistemin kullanıcı açısından iyileştirilmesi gereken yerlerinin belirlenmesini sağlayabilir. MEB’in resmi internet sitesinde yaptığı açıklamalarda öğretmenleri uzaktan eğitim süreciyle ilgili destekleyecek araç ve politikalar yer almamıştır. Öğretmenlerin çevrim içi öğretim yapma konusunda deneyimlerinin sınırlı olduğu dikkate alınarak, “hangi araçları ve kaynakları kullanabilecekleri, hangi yöntemleri uygulayabilecekleri konusunda” desteklenmeleri önemlidir (Çelikdemir, 2020).

Eğitimde katılım, hesap verilebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik ilkelerinin önemi doğrultusunda çalışmanın üçüncü ve son bölümünde bu ilkeleri temel alan eğitim örgütlerinde yönetim ölçeği kullanılarak gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİŞİM ALGISI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı Milli Eğitim Bakanlığına tabi ilköğretim okullarının birinci (ilkokul) ve ikinci (ortaokul) kademesinin paydaşlarının (okul yönetimi, öğretmen) ‘‘Eğitimde Yönetişim’’ algılarını belirlemek ve bazı demografik değişkenler açısından yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetim düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya koymaktır.

Eğitim kurumlarının hedefine ulaşmak için var olan kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılabilmesi eğitim yöneticilerinin işlerinden bir tanesidir. Okul yönetimleri her ne kadar müfettişler tarafından denetlense de idareyi en çok gören ve izleyen okul paydaşlarıdır. Bu nedenle okullarda yönetim anlayışından ziyade yönetişim anlayışının hâkim anlayış olması gerekmektedir.

Araştırma, eğitim paydaşlarının eğitimde yönetişim konusuna yönelik algılarını ortaya koyma ve çözüm önerileri üretme açısından önem arz etmektedir. Nitekim Ulusal Tez Merkezi ve Google Akademik üzerinde ‘‘eğitimde yönetişim’’ anahtar kelimesi ile araştırma yapıldığında sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılabilmektedir. İlgili çalışmalarda Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilk ve orta dereceli okullar birlikte ele alınırken bu çalışma ilkokullar ve ortaokulları ele almaktadır bu yönüyle mevcut çalışmalardan ayrılmaktadır. Konya il merkezinde Karatay ilçesinde ‘‘Eğitimde Yönetişim’’ konusunda yapılacak ilk çalışma olması da önem arz etmektedir. Ayrıca bundan sonraki ‘‘Eğitimde Yönetişim’’ konusundaki akademik çalışmalarda da bir referans teşkil edebilir.

#### 3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Katılımcıların soruları samimi ve yansız cevapladıkları varsayılmıştır. Çalışmada kullanılan kalitatif ve kantitatif ölçme araçlarının ölçmek istedikleri nitelikleri ölçtüğü kabul edilmektedir. Literatürün tamamının taranması olanağı gerçekleşmemiştir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları 2020-2021 eğitim öğretim yılında Konya ilinin merkez Karatay ilçesinde görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenleri ile sınırlıdır.

Araştırmanın yapıldığı yıllarda dünya genelinde görülen Covid-19 pandemisi sebebiyle eğitim-öğretim kurumları uzaktan eğitime geçmiş, öğretmenlere ve okul yöneticilerine ulaşma konusunda ve sayısında sınırlılık yaşanmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın modeline, evreni ve örnekleme, geçerliliği ve güvenilirliğine, hipotezlerine, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yer verilmiştir.

#### 3.4.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim-öğretim senesinde Konya ilinin merkez Karatay ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 106 devlet, 1 özel ilköğretim okulu 1. ve 2. kademelerinde görev yapan 238 okul yöneticisi ve bu okullarda çalışan 2286 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma evrenine ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Konya İli Merkez Karatay İlçesi Özel/Devlet ve Öğretmen/Yönetici Sayıları**

	Karatay
Yönetici Sayısı	238
Öğretmen Sayısı	2286
Özel Okul Sayısı	1
Devlet Okulu Sayısı	106
Toplam İlk ve Ortaokul Sayısı	107

### 3.4.2. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın örneklemini belirlerken seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örneklemeden faydalanılmıştır. (Büyüköztürk, vd, 2014). Bu örnekleme yöntemi, evrenin her bir parçasının örneklemede temsil edildiği bir örnekleme yöntemidir(Büyüköztürk, vd, 2014). 2286 Öğretmen ve 238 yöneticiden oluşan toplamda 2524 kişilik bir evrende % 5 tolere edilebilir hata payı ile 276 kişiden oluşan bir örneklem ile temsil edilebileceği ileri sürülmüştür(Büyüköztürk, vd, 2012). Çalışmaya başlamadan önce Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca Karatay ilçesinde ulaşılabilen ortaokullarda ölçek dağıtılırken kaç okula dağıtılacağı önceden belirlenmemiştir. Ölçek rastgele dağıtılmıştır. Okullara ulaştırılan anketlerin kaç öğretmen ve yöneticiye dağıtılacağı da önceden belirlenmemiş olup ulaşılabilen öğretmen ve idarecilere dağıtılmıştır.

### 3.4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı, kişisel bilgi formu ve eğitim örgütlerinde yönetim ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

#### 3.4.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın bağımsız değişkenleri ile alakalı veri toplama amacıyla kişisel bilgi formunda; cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, mezuniyeti, mezun olduğu fakültesi, okul türü, görevi, meslek kıdemi, sendika üyeliği, branşı, öğretmen görüşünün durumuna ilişkin değişkenler yer almaktadır.

#### 3.4.3.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği

Araştırmada Konya ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda, yönetim düzeyini belirlemek amacıyla Aslan (2017) tarafından geliştirilen "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" (EYÖ) kullanılacaktır. Eğitimde Yönetişim Ölçeği, yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetim algılarını belirlemeye yönelik geliştirilmiştir. Ölçekte var olan maddelerin yanıtlanmasında fikirleri ölçmek hedefiyle "(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Derecede Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum" biçiminde beşli Likert tipi derecelendirmeden yararlanılmıştır.

Ölçek; hukukun üstünlüğü boyutunda 6 (1-6. Maddeler arası), katılım boyutunda 7(7-33. Maddeler arası), hesap verilebilirlik boyutunda 15 (34-36. Maddeler arası ve 43- 54. Maddeler arası ) ve eşitlik boyutunda 6 madde(37-42. Maddeler arası) olmak üzere toplamda 54 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek devlet okullarının ve özel okulların yönetim düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Aslan (2016) aracılığı ile karşılanan güvenilirlik çalışmasında “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” (EYÖ) tamamı için Cronbach's Alpha değeri .98 olarak bulunup alt boyutlara bakıldığında ise hukukun üstünlüğü alt boyutunda .91, katılım alt boyutunda .98, eşitlik alt boyutunda .92 ve hesap verilebilirlik alt boyutunda .97 güvenilirlik değerlerinin elde edildiği görülmektedir.

EYÖ toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı olarak bulunmuştur. Bu sayısal veriler baz alındığında “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” nin geçerli ve güvenilir neticeler sağladığı, ölçek maddelerinin kabul edilebilir seviyede ayırt edici olduğu ve ölçeğin yapı geçerliliğini sağlandığı söylenebilir. Alt boyutlarda incelediğimizde ise katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik alt boyutlarında yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Burada “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” (EYÖ) güçlendirilmesinde yapılan bütün istatistiksel analizlerin özetlerine bakıldığında ulaşılan veriler ölçeğin kabul edilebilir seviyede geçerli ve güvenilir olduğunu söylemektedir. Geçerli ve güvenilir olarak geliştirilen “Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği” (EYÖ) eğitim-öğretim kurumlarında, kurumun hissedarlarının yönetim düzeylerini ölçebilecek bir ölçek olarak kullanılabilir özelliktedir. Geliştirilen ölçeğin araştırmacılar aracılığı ile başka araştırmalarda değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir (Aslan, 2016).

#### **3.4.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmacının verilerini analiz etmek amacıyla kullanılan ölçek, örnekleme alınan Konya ili merkez Karatay ilçesinde bulunan 107 ilköğretim okulunda görev yapan 238 ilköğretim okulu yöneticisi ve ilköğretim okulunda görev yapan 2286 öğretmen olmak üzere toplam 2524 katılımcıya Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınarak elektronik posta aracılığı ile Google Forms linki gönderilmiştir. Kişisel Bilgiler Formu ve Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinden oluşan ölçek, gerek araştırmacı tarafından gerekse Karatay İlçe Milli Eğitim

Müdürlüğü'nün mail sistemi aracılığı ile öğretmenlere dağıtılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve idareciler tarafından doldurulan anket formu tekrar araştırmacı tarafından toplanmış ve 276 adet form eğitimciler tarafından eksiksiz soldurularak değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.4.5. Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler SPSS (IBM SPSS Statistics 24) adlı paket program kullanılarak yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasında frekans tabloları ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Normal dağılıma uygun olmayan ölçüm değerleri için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Parametrik olmayan yöntemlere uygun şekilde, iki bağımsız grubun ölçüm değerleriyle karşılaştırılmasında “Mann-Whitney U” test (Z-tablo değeri), bağımsız üç veya daha fazla grubun ölçüm değerleriyle karşılaştırılmasında “Kruskal-Wallis H” test ( $\chi^2$ -tablo değeri) yöntemi kullanılmıştır. Üç veya daha fazla grup için anlamlı fark çıkan değişkenlerin ikili karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmesi uygulanmıştır.

Normal dağılıma sahip olmayan ölçüm değerlerinin birbirleriyle ilişkisinin incelenmesinde Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri katılım düzeylerinin aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesinde şu değerlendirmeler temel alınmıştır.

**Tablo 3.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinde Yer Alan Seçeneklere İlişkin Sınırlar, Aralıklar ve Düzeyler**

Hiç Katılmıyorum	1	1,00-1,79	Düşük Düzey
Biraz Katılıyorum	2	1,80-2,59	Düşük Düzey
Orta Derecede Katılıyorum	3	2,60-3,39	Orta Düzey
Çok Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek Düzey
Tamamen Katılıyorum	5	4,20-5,00	Yüksek Düzey

Verilerin anlamlandırılmasında, öğretmen ve idarecilerin verdikleri cevapların puanlarını hesaplamak maksadıyla ölçekte yer alan maddeler Likert tipi olarak derecelendirilmiştir. Ölçekte bulunan maddelere “Hiç Katılmıyorum” için 1, “Biraz Katılıyorum için 2, “Orta Derecede Katılıyorum” için 3, “Çok Katılıyorum” için 4, “Tamamen Katılıyorum” için 5 puan öngörülmüştür. Değerlendirme ölçeğinin puan aralığının hesaplanmasında puan aralığı = (En Yüksek Değer - En Düşük Değer) / 5 yani  $(5 - 1 = 4) / 5 = 0.80$  katsayısı esas alınacaktır (Aslan, 2016). Araştırma verilerinden elde edilen ağırlıklı aritmetik ortalamaların değerlendirmesinde kullanılacak ölçütler yukarıdaki Tablo 3.2’ de verilmiştir.

#### 3.4.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Yönetici ve öğretmenlerin Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğine ilişkin verdiği cevapların genel olarak çok yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.3. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayısının incelenmesi**

	<b>Ölçekler (N=276)</b>	<b>Madde sayısı</b>	<b>Cronbach-<math>\alpha</math> katsayısı</b>
<b>Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği</b>	Katılım	27	0,983
	Hesap verebilirlik	15	0,980
	Hukukun üstünlüğü	6	0,946
	Eşitlik	6	0,955
	<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>0,991</b>

**Tablo 3.4. Ölçek puanlarının birbiriyle ilişkilerinin incelenmesi**

<b>Korelasyon* (N=267)</b>		<i>Katılım</i>	<i>Hesap</i>	<i>Hukukun</i>	<i>Eşitlik</i>	<b>Toplam</b>
<b>Eğitim Örgütlerinde Yönetişim</b>			<i>verilebilirlik</i>	<i>üstünlüğü</i>		<b>-</b>
						<b>EÖYÖ</b>
<i>Katılım</i>	r	1,000	0,892	0,830	0,827	0,981
	p	-	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<i>Hesap</i>	r	0,892	1,000	0,779	0,900	0,954
<i>verilebilirlik</i>	p	0,000	-	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<i>Hukukun</i>	r	0,830	0,779	1,000	0,776	0,859
<i>üstünlüğü</i>	p	0,000	0,000	-	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<i>Eşitlik</i>	r	0,827	0,900	0,776	1,000	0,896
	p	0,000	0,000	0,000	-	<b>0,000</b>
<b>Toplam – EÖYÖ</b>	r	0,981	0,954	0,859	0,896	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	-

\*Normal dağılıma sahip olmayan iki nicel verinin ilişkisinin incelenmesinde “Spearman” korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Hesap verilebilirlik alt boyutu ile katılım alt boyutu arasında pozitif yönde, yüksek derecede ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,892$ ;  $p=0,000$ ). Hesap verilebilirlik arttıkça, katılım puanları artacaktır. Aynı şekilde hesap verilebilirlik azaldıkça, katılım puanları azalacaktır.

Hukukun üstünlüğü alt boyutu, katılım ve hesap verilebilirlik alt boyutu arasında pozitif yönde, yüksek derecede ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,0$ ). Katılım ve hesap verilebilirlik arttıkça hukukun üstünlüğü puanları artacaktır. Aynı şekilde, katılım ve hesap verilebilirlik azaldıkça hukukun üstünlüğü puanları azalacaktır.

Eşitlik alt boyutu ile katılım, hesap verilebilirlik ve hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında pozitif yönde, yüksek derecede ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,0$ ). Katılım, hesap verilebilirlik ve hukukun üstünlüğü arttıkça eşitlik puanları artacaktır. Aynı şekilde katılım, hesap verilebilirlik ve hukukun üstünlüğü azaldıkça eşitlik puanları azalacaktır.

Toplam puan ile katılım, hesap verilebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik alt boyutu arasında pozitif yönde, yüksek derecede ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki

tespit edilmiştir ( $p < 0,0$ ). Katılım, hesap verilebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik arttıkça toplam puan artacaktır. Aynı şekilde, katılım, hesap verilebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik azaldıkça toplam puan azalacaktır.

### 3.4.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada yönetişimin eğitim sistemi üzerindeki etkisini ölçmek için şu hipotezlerden yola çıkılmıştır:

#### 1. Hipotez:

H0: Yönetişimin ilköğretim kurumlarının şekillenmesi üzerinde etkisi yoktur.

H1: Yönetişimin ilköğretim kurumlarının şekillenmesi üzerinde etkisi vardır.

#### 2. Hipotez:

H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim alt boyutlarından olan “katılım”, “hesap verilebilirlik”, “hukukun üstünlüğü”, “eşitlik” e yönelik algıları düşüktür.

H1: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim alt boyutlarından olan “katılım”, “hesap verilebilirlik”, “hukukun üstünlüğü”, “eşitlik” e yönelik algıları yüksektir.

#### 3. Hipotez:

H0: İlkokul ve ortaokullarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim algılarında farklılık yoktur.

H1: İlkokul ve ortaokullarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim algılarında farklılık vardır.

#### 4. Hipotez:

H0: İlkokul ve ortaokullarda görev alan öğretmen ve yöneticiler arasında yönetim algılarında farklılık yoktur.

H1: İlkokul ve ortaokullarda görev alan öğretmen ve yöneticiler arasında yönetim algılarında farklılık vardır.

#### 5. Hipotez:

H0: İlköğretim kurumlarında görevli eğitimcilerin branşlarına göre yönetim algılarında değişiklik yoktur.

H1: İlköğretim kurumlarında görevli eğitimcilerin branşlarına göre yönetim algılarında değişiklik vardır.

#### 6. Hipotez:

H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yaş değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.

H1: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yaş değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık vardır.

#### 7. Hipotez:

H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) sendika üyeliğinin yönetim algılarında farklılık yoktur.

H1: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) sendika üyeliğinin yönetim algılarında farklılık vardır.

#### 8. Hipotez:

H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) mezuniyet derecesi, cinsiyet ve medeni durumu, mesleki kıdem ve mezun olduğu fakülte değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.

H1: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) mezuniyet derecesi, cinsiyet ve medeni durumu, mesleki kıdem ve mezun olduğu fakülte değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık vardır.

### **3.5. Bulgular ve Tartışma**

Araştırmanın bu bölümünde verilerin istatistiksel metotlarla çözümlenmesine takiben elde edilen bulgular ve benzer araştırmalarla ve kaynaklar kıyaslayarak tartışılmıştır. İncelemede ulaşılan bu bulgular; incelemenin “İlköğretim öğretmen ve yöneticilerin düşüncelerine göre ilköğretim okullarının yönetim düzeyleri nedir?” temel problemine ait bulgular ile bu çerçevede ilköğretim okullarının yönetim

algılarının genel ve alt boyutlarda ne durumda olduğuna dair bulgular, öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim yönetim düzeylerine ilişkin görüşlerinin,

- a. Kurum türü
- b. Okuldaki görevleri
- c. Branşları
- d. Yaşları
- e. Sendika üyeliği
- f. Mezuniyet derecesi, cinsiyet ve medeni durumları, mesleki kıdemi ve

mezun olduğu fakülte değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği alt problemlerine ilişkin bulguları içermektedir.

189 Öğretmenin (%68,5) ortaokulda görev yaptığı, 146'sının (%52,9) erkek, 232'sinin (%84,1) evli, 246'sının (%89,1) lisans mezunu, 86'sının (%31,2) <35 yaş grubunda olduğu ve öğretmenlerin tamamının yaş ortalamasının  $39,41 \pm 7,57$  (yıl) olduğu tespit edilmiştir. 84 öğretmenin (%30,4) sözel alan branşında, 214'ünün (%77,5) eğitim fakültesinde okuduğu, 242'sinin (%87,7) öğretmen, 218'inin (%79,0) sendikaya üye olduğu ve 81'inin (%29,3) <10 yıldır çalıştığı ve öğretmenlerin tamamının meslekte çalışma süresi ortalamasının  $14,84 \pm 7,71$  (yıl) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5. Katılımcılara Ait Bilgiler

Değişken (N=276)	n	%
<b>Görev yapılan kurum</b>		
İlkokul	87	31,5
Ortaokul	189	68,5
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	130	47,1
Erkek	146	52,9
<b>Medeni durum</b>		
Bekar	44	15,9
Evli	232	84,1
<b>Yaş sınıfları [ <math>\bar{X} \pm S.S. \rightarrow 39,41 \pm 7,57</math> (yıl) ]</b>		
<35	86	31,2
35-39	66	23,8
40-44	54	19,6
$\geq 45$	70	25,4
<b>Mezuniyet</b>		
Ön lisans	5	1,8
Lisans	246	89,1
Lisansüstü	25	9,1
<b>Branş</b>		
Sınıf öğretmeni	83	30,1
Sözel alanlar	84	30,4
Sayısal alanlar	71	25,7
Sosyal alanlar	38	13,8
<b>Mezun olunan fakülte</b>		
Eğitim fakültesi	214	77,5
Diğer fakülteler	62	22,5
<b>Kurumdaki görev</b>		
Öğretmen	242	87,7
Okul yöneticisi	34	12,3
<b>Mesleki kıdem [ <math>\bar{X} \pm S.S. \rightarrow 14,84 \pm 7,71</math> (yıl) ]</b>		
<10	81	29,3
10-14	65	23,6
15-19	51	18,5
$\geq 20$	79	28,6
<b>Sendika üyeliği</b>		
Evet	218	79,0
Hayır	58	21,0

### 3.5.1. Araştırmanın Temel Problemine Dair Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde “İlköğretim öğretmen ve yöneticilerin düşüncelerine göre ilköğretim okullarının yönetim düzeyleri nedir?” temel problemine dair bulgular yer almaktadır. Araştırmaya dâhil olan öğretmen ve yöneticilerin düşünceleriyle ilköğretim okullarının yönetim algıları incelenmiştir. Bu

anlamda Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği'nin genel ortalaması, “ Katılım”, “Hesap Verilebilirlik”, “Hukukun Üstünlüğü” ve “Eşitlik” alt boyutları ile ilgili tablolar ve bu tablolarda yer alan bulgular sunulmuştur (Ek 5-A ve Ek 5-B).

### 3.5.1.1. Yönetişim Alt Boyutlarına Dair Bulgular ve Tartışma

Tablo 3.6’ da araştırmaya dahil olan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ilköğretim okullarındaki yönetişim algılarına ilişkin istatistiksel analiz raporları gösterilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarındaki yönetişim düzeylerinin alt boyutlarına alakalı düşüncelerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}$  =3,74 ve  $\bar{X}$ =4,03 arasında değişkendir. Alt boyutlar arasında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip alt boyut  $\bar{X}$ = 4,03 ile Hukukun Üstünlüğü olup, en düşük aritmetik ortalamaya sahip olan alt boyut ise  $\bar{X}$ = 3,74 ile Katılım olarak görülmektedir. Tablo bir bütün olarak ele alındığında ise yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarının yönetişim düzeylerinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}$ = 3,83 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim okullarının Yönetişim Düzeylerinin Alt Boyutlarının Bulguları Dağılımı**

Ölçek (N=276)		Ortalama	Standart sapma	Medyan	Min	Max
Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği	<i>Katılım</i>	3,74	1,02	3,9	1,0	5,0
	<i>Hesap verebilirlik</i>	3,84	1,04	4,0	1,0	5,0
	<i>Hukukun üstünlüğü</i>	4,03	0,96	4,2	1,0	5,0
	<i>Eşitlik</i>	3,95	1,05	4,2	1,0	5,0
	<b>Toplam</b>	3,83	0,97	3,9	1,0	5,0

Araştırma dâhilinde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullardaki yönetişim düzeyi genel ifade ile “yüksek düzey” ve “çok katılıyorum” aralığındadır. Aynı problem ile ilgili literatür tarandığında sonuçların bu araştırma sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir. Gül 2019 yılında ilköğretim öğretmenleri ve okul yöneticileri ile yaptığı çalışmalarda ilköğretim öğretmen ve yöneticilerinin yönetişim algı düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Izgar 2015 yılında okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin yönetişim algılarının yine yüksek olduğu

sonucunu çıkartmıştır. Okullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin yönetim algılarının yüksek düzeyde sonuçlanması İlköğretim okullarında demokrasi kavramının oturduğu ile açıklanabilir. Aynı şekilde okul yönetiminin ve öğretmenlerinin karşılıklı anlayış ve hoşgörü içinde olması yönetici ve öğretmenlerin idareyi paylaşma bilinçlerini arttırmış olabilir.

Yönetici ve öğretmenlerin yönetim algıları Katılım alt boyutunda “çok katılıyorum” aralığındadır. Konu başlığı ile alakalı literatür çalışmalarında bu çalışma ile ilgili benzerlik göstermektedir. Gül 2019 yılında ilkokullarda yaptığı çalışmada ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin yönetim düzeyi Katılım alt boyutunda “yüksek düzey” aralığında sonucuna ulaşmıştır. Yine bazı çalışmalarda katılım alt boyutunda orta düzeyde olduğu söylenebilir. Aslan (2016) yılında yaptığı araştırmada katılımcıların orta düzeyde olduğunu bulmuş bunun sebebini ise okul yönetici ve öğretmenlerinin, velilerin bir bölümünü ve çocukların eğitiminde bir hissedar gibi düşünmedikleri çıkarımına ulaşmıştır. Bölge ve coğrafyalara göre araştırma sonuçlarının farklılaşmanın temel sebebi sosyokültürel farklılığın oluşmasından olabilir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki yönetim algıları hesap verilebilirlik alt boyutunda “çok katılıyorum” aralığındadır. Hesap Verilebilirlik alt başlığı ile ilgili benzer çalışmalara baktığımızda sonuçlarımız ile benzerlik göstermektedir. Aslan (2016) yılında yaptığı araştırmada yönetici ve öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutunda yönetim düzeylerinin yüksek çıktığı sonucunu bulmuştur. Gül (2019) yılında yaptığı araştırmada ise yine aynı sonuca ulaşmış ve okuldaki hesap verilebilirliğin arttığında eğitimcilerin idarecilere olan itimatları ve güdülemeleri arttırılabileceğini ve hesap verilebilirlik düzeyleri gerilediğinde doğru orantılı olarak güdülenmeleri negatif yönde ayrıştığı sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2016) Trabzon’da yaptığı araştırmada hesap verilebilirlik alt boyutunda aynı sonuçlara ulaşmış ve yönetim düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Izgar (2015) yılında yaptığı çalışmada ise üst yönetimin (iktidar) okulları desteklemesinin bu konudaki kararlarının tutarlı olması ile açıklamaktadır. Öğretmenlerin ve diğer paydaşların yönetimden beklentilerine, eğitim kurumlarından

beklentilerine olumlu yönde cevap alabilmesi hesap verilebilirlik boyutunda oransal olarak artmalara neden olabilir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki yönetim algıları “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutunda “çok katılıyorum” aralığındadır. Araştırmaya göre en yüksek aralıkta çıkmıştır. ( $\bar{X}= 4,03$ ) Benzer şekilde Aslan (2016) yaptığı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutundaki düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebilmiştir. Özgan ve Bozbayındır (2011) yılında yaptığı araştırmaya göre yönetici ve öğretmenlerin karar almada eşit davranmadıklarını düşünmüştür. Bu durumda kendileri bakımından doyumsuzluk, güvensizlik ve başarılarında düşüslere neden olduğunu ifade etmiştir. “Hukukun Üstünlüğü” alt boyutunda yönetim algı düzeyinin yüksek düzeyde çıkması yönetici ve öğretmenlerin okul yönetimlerine olan hukuka, demokrasi ve insan haklarına olan inançlarının gereği olarak düşünülebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki yönetim algıları “Eşitlik” alt boyutunda “çok katılıyorum” aralığındadır. Benzer araştırmalara bakıldığında farklılık görülebilmektedir. Araştırmamız Gül (2019) ile benzerlik gösterirken Argon (2014) yılında yaptığı çalışma ile zıtlık yaşamaktadır. Araştırmalarda yapılan farklılıkların sebebi araştırmaların farklı coğrafyalarda yapılması olabileceği gibi farklı sonuçlar bulan araştırmaların içeriklerinin kayırmacılık davranışlarına dönük yapıldığından olabilir.

### **3.5.1.2. Demografik Değişkenler Açısından Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetişim Algılarına Dair Bulgular**

#### **3.5.1.2.1 Okul Türü Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma**

Yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı kurum türüne göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği’nde katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). İlkokulda çalışanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik ve toplam puanları, ortaokulda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 3.7. Okul Türü Değişkenine Dair Bulgular

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Kurum</b>					
İlkokul	87	4,18±0,71	4,4 [1,1]	4,27±0,73	4,5 [1,1]
Ortaokul	189	3,54±1,07	3,6 [1,8]	3,65±1,11	3,7 [1,9]
<b>İstatistiksel analiz*</b>		Z=-4,691		Z=-4,394	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Kurum</b>							
İlkokul	87	4,33±0,73	4,7 [1,0]	4,37±0,65	4,5 [1,0]	4,25±0,65	4,4 [1,1]
Ortaokul	189	3,89±1,02	4,0 [1,6]	3,75±1,13	4,0 [1,8]	3,63±1,03	3,8 [1,7]
<b>İstatistiksel analiz*</b>		Z=-3,357		Z=-4,118		Z=-4,630	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,001</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	

Araştırmaya ait bulgulara bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin ilkokullardaki yönetim algıları “çok katılıyorum” aralığında iken ortaokullarda “orta derece katılıyorum” aralığında olduğu görülmüş ve ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetim algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürlere bakıldığında Çevik ve Cemaloğlu (2020) Siirt ilinde yaptığı “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Yönetişime İlişkin Algıları” isimli araştırmada lisede görev alan yöneticilerin yönetim algılarını diğer ilköğretim kurumlarında çalışan yöneticilerden yüksek bulmuştur. Bu araştırma ile paralellik gösteren tarafı ise ilk ve ortaokullarda görülmektedir. Çevik ve Cemaloğlu ilkokulların yönetim algılarını ortaokulların yönetim algılarından daha yüksek düzeyde bulmuştur. Aslan (2016) yılında ilk ve orta dereceli okullarda yaptığı araştırmada liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetim algılarının ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden daha yüksek, ortaokullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin görev algısını ise ilkokullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerden daha yüksek olarak bulmuştur. Bu farklılaşmanın sebebi araştırmanın farklı coğrafyalarda, farklı yıllarda ve sayısal olarak örneklem farklılığından oluşmuş olabilir.

### 3.5.1.2.2. Görev Değişkeni Dair Bulgular ve Tartışma

Öğretmenlerin kurumdaki görevlerine göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Okul yöneticisi olarak çalışanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik ve toplam puanları, öğretmen olarak çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 3.8. Görev Değişkeni Dair Bulgular

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Kurumdaki görev</b>					
Öğretmen	242	3,61±1,01	3,8 [1,6]	3,72±1,04	3,9 [1,7]
Okul yöneticisi	34	4,68±0,39	4,8 [0,5]	4,75±0,38	4,9 [0,4]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-6,358		Z=-6,005	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Kurumdaki görev</b>							
Öğretmen	242	3,91±0,96	4,0 [1,5]	3,82±1,05	4,0 [1,5]	3,70±0,96	3,8 [1,5]
Okul yöneticisi	34	4,85±0,32	5,0 [0,2]	4,85±0,32	5,0 [0,0]	4,74±0,35	4,9 [0,3]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-6,219		Z=-6,520		Z=-6,529	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	

Araştırmaya ait bulgulara bakıldığında okullarda yönetim özelliklerine sahip olma düzeylerinin görev bağımsız değişkene göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği görülmektedir. Ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarda yöneticilere ait ortalama puanların öğretmenlere ait ortalama puanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde araştırmamızla diğer araştırmalarda arasında doğrulamaktadır. Gül 2019 yılında Gaziantep'te İlkokulların Yönetişim Düzeylerini incelemiş, yaptığı çalışmada ölçek genelinde ve eşitlik hariç tüm alt boyutlarda araştırmamızla aynı sonucu bulmuştur. Eşitlik alt boyutunda ise öğretmenlerin ortalamalarının daha fazla

çıkmasını okul idaresinin okul iş ve işlemlerini yürütürken eşitlik boyutuna gereği gibi hassas davranmamalarıyla açıklamıştır. Aslan 2016 yılında Şanlıurfa’da yaptığı araştırmada aynı şekilde yöneticilerin yönetim algılarının öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Şahin (2016) ise Aksaray da yaptığı araştırmada yöneticilerin yönetim algılarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Yöneticilerin yönetim algılarının yüksek düzeyde olması okulları kendi idaresi altında olduğundan ve objektifliği sağlayamadıklarından olabilir.

### **3.5.1.2.3. Branş Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma**

Yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, eşitlik ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeli ikili karşılaştırmalar sonucunda; sınıf öğretmeni olanlar ile sözel ve sayısal alanlarda çalışanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sınıf öğretmeni olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, eşitlik ve toplam puanları, sözel ve sayısal alanlarda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlerin branşlarına göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği hukukun üstünlüğü puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $\chi^2=15,339$ ;  $p=0,002$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeli ikili karşılaştırmalar sonucunda; sınıf öğretmeni olanlar ile sözel alanda çalışanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sınıf öğretmeni olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği hukukun üstünlüğü puanları, sözel alanda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Araştırmaya ait bulgulara bakıldığında sınıf öğretmenlerinin Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, eşitlik ve toplam puanları, sözel ve sayısal alanlarda çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Hukukun üstünlüğü alt boyutunda ise sınıf öğretmenleri ile sözel alanda çalışanlar arasında anlamlı bir şekilde fark çıkmıştır. Genel olarak sınıf öğretmenlerinin yönetim algılarının ortaokulda görevli branş öğretmenlerin

yönetişim algılarından yüksek çıkması bir önceki başlıkta da açıklandığı üzere ilkököl öğretmenlerinin yönetişim algılarının daha yüksek olduğu sonucuyla açıklanabilir.

**Tablo 3.9. Branş Değişkenine Dair Bulgular**

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Branş</b>					
Sınıf öğretmeni <sup>(1)</sup>	83	4,20±0,68	4,4 [1,2]	4,30±0,68	4,5 [1,1]
Sözel alanlar <sup>(2)</sup>	84	3,48±1,08	3,6 [1,8]	3,45±1,14	3,3 [2,2]
Sayısal alanlar <sup>(3)</sup>	71	3,48±1,11	3,5 [1,7]	3,68±1,09	3,9 [1,8]
Sosyal alanlar <sup>(4)</sup>	38	3,81±1,01	4,1 [1,7]	4,01±1,00	4,3 [1,4]
<b>İstatistiksel analiz* Olasılık Fark</b>		$\chi^2=24,302$ <b>p=0,000</b> [1-2,3]		$\chi^2=25,604$ <b>p=0,000</b> [1-2,3]	

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Branş</b>							
Sınıf öğretmeni <sup>(1)</sup>	83	4,37±0,69	4,7 [1,0]	4,39±0,64	4,5 [1,0]	4,27±0,61	4,4 [1,1]
Sözel alanlar <sup>(2)</sup>	84	3,78±0,99	3,8 [1,7]	3,53±1,16	3,8 [1,7]	3,51±1,06	3,4 [2,0]
Sayısal alanlar <sup>(3)</sup>	71	3,96±1,01	4,2 [1,3]	3,87±1,10	4,0 [1,7]	3,63±1,02	3,8 [1,7]
Sosyal alanlar <sup>(4)</sup>	38	3,96±1,07	4,3 [1,8]	4,05±1,03	4,3 [1,7]	3,91±0,98	4,2 [1,6]
<b>İstatistiksel analiz* Olasılık Fark</b>		$\chi^2=15,339$ <b>p=0,002</b> [1-2]		$\chi^2=23,940$ <b>p=0,000</b> [1-2,3]		$\chi^2=25,240$ <b>p=0,000</b> [1-2,3]	

#### 3.5.1.2.4. Yaş Sınıfı Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma

Yönetici ve öğretmenlerin yaş sınıflarına göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeli ikili

karşılaştırmalar sonucunda; <35 yaş grubunda olanlar ile 40-44 ve  $\geq 45$  yaş grubunda olanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 40-44 ve  $\geq 45$  yaş grubunda olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve toplam puanları, <35 yaş grubunda olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Aynı şekilde, 35-39 yaş grubunda olanlar ile 40-44 ve  $\geq 45$  yaş grubunda olanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 40-44 ve  $\geq 45$  yaş grubunda olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve toplam puanları, 35-39 yaş grubunda olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlerin yaş sınıflarına göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği eşitlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $\chi^2=16,121$ ;  $p=0,001$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Bonferroni düzeltmeli ikili karşılaştırmalar sonucunda; <35 ve 35-39 yaş grubunda olanlar ile 40-44 yaş grubunda olanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 40-44 yaş grubunda olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği eşitlik puanları, <35 ve 35-39 yaş grubunda olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Yönetici ve öğretmenlerin yaş sınıflarına göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak <35 yaş guruplarının 40-44 ve  $\geq 45$  yaş grubunda olanlara nazaran yönetim algılarının daha zayıf olduğu görülmüştür. Literatür tarandığında Aslan (2016) da benzer sonuçlara ulaşmıştır. 30 yaş altı ile 41-50 yaş arası katılımcılar arasında farklılık görmüş ve 30 yaş altı öğretmen ve yöneticilerin 41-50 yaş arası olanlardan anlamlı derecede yönetim algılarının düşük olduğunu kaydetmiştir. Izgar (2015) tarafından yapılan araştırmada ise anlamlı bir farklılık görülmemiş sebebinin ise farklı örneklem grubundan kaynaklandığını açıklamıştır. Bu farklılığın nedeni farklı zaman dilimlerinde anketin yapılmış olması ile açıklanabilir.

Tablo 3.10. Yaş Sınıfı Değişkenine Dair Bulgular

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Yaş sınıfları</b>					
<35 <sup>(1)</sup>	86	3,47±0,94	3,6 [1,6]	3,60±1,04	3,7 [1,8]
35-39 <sup>(2)</sup>	66	3,41±1,06	3,4 [1,6]	3,65±1,03	4,0 [1,5]
40-44 <sup>(3)</sup>	54	4,21±0,77	4,4 [1,0]	4,19±0,84	4,5 [1,2]
≥45 <sup>(4)</sup>	70	4,03±1,04	4,4 [1,4]	4,05±1,10	4,5 [1,7]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$\chi^2=33,684$		$\chi^2=19,779$	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	
<b>Fark</b>		[1-3,4] [2-3,4]		[1-3,4] [2-3,4]	

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Yaş sınıfları</b>							
<35 <sup>(1)</sup>	86	3,84±0,96	4,0 [1,4]	3,74±1,06	4,0 [1,7]	3,58±0,93	3,8 [1,5]
35-39 <sup>(2)</sup>	66	3,82±0,98	4,0 [1,3]	3,77±1,12	4,0 [1,5]	3,57±0,98	3,8 [1,4]
40-44 <sup>(3)</sup>	54	4,35±0,80	4,7 [1,2]	4,33±0,78	4,7 [1,2]	4,24±0,75	4,5 [1,0]
≥45 <sup>(4)</sup>	70	4,21±0,96	4,6 [1,2]	4,08±1,06	4,4 [1,5]	4,06±1,02	4,5 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$\chi^2=19,188$		$\chi^2=16,121$		$\chi^2=29,051$	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,001</b>		<b>p=0,000</b>	
<b>Fark</b>		[1-3,4] [2-3,4]		[1,2-3]		[1-3,4] [2-3,4]	

### 3.5.1.2.5. Sendika Üyeliği Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma

Öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Sendika üyesi olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve toplam puanları, sendika üyesi olmayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 3.11. Sendika Üyeliği Değişkenine Dair Bulgular

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Sendika üyeliği</b>					
Evet	218	3,81±1,01	4,0 [1,7]	3,93±1,02	4,1 [1,7]
Hayır	58	3,51±1,01	3,5 [1,5]	3,54±1,08	3,7 [1,9]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$Z=-2,102$		$Z=-2,701$	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,036</b>		<b>p=0,007</b>	

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Sendika üyeliği</b>							
Evet	218	4,11±0,94	4,3 [1,3]	4,01±1,02	4,2 [1,7]	3,89±0,96	4,0 [1,6]
Hayır	58	3,72±0,98	3,7 [1,7]	3,72±1,11	4,0 [1,7]	3,57±0,98	3,7 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-3,052		Z=-1,929		Z=-2,483	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,002</b>		<b>p=0,054</b>		<b>p=0,013</b>	

Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği durumuna göre yönetim algıları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Sendika üyeliği olan katılımcıların yönetim algıları sendika üyesi olmayanlara göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Gül (2019) ilkokullarda yaptığı araştırmada ölçek genelinde ve bütün alt boyutlarda sendika üyelik bağımsız değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Sonuçların farklı çıkmasının sebebi araştırmamızın ilköğretim okullarında yapılmış olmasından olabilir.

### 3.5.1.2.6. Mezuniyet Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma

Yönetici ve öğretmenlerin mezuniyetlerine göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, eşitlik ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ( $p>0,05$ ).

Yönetici ve öğretmenlerin mezuniyetlerine göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği hukukun üstünlüğü puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $Z=-2,088$ ;  $p=0,037$ ). Lisansüstü mezunu olanların Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği hukukun üstünlüğü puanları, lisans ve altı mezunu olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 3.12. Mezuniyet Değişkenine Dair Bulgular**

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Mezuniyet</b>					
Lisans ve altı	251	3,73±1,00	3,9 [1,7]	3,83±1,02	4,0 [1,7]
Lisansüstü	25	3,89±1,16	4,3 [1,4]	4,00±1,21	4,5 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-1,084		Z=-1,299	
<b>Olasılık</b>		p=0,279		p=0,194	

Yönetici ve öğretmenlerin mezuniyetlerine göre toplam puanlar açısından yönetim algılarında fark görülmemiştir. Yalnızca hukukun üstünlüğü alt boyutunda anlamlı bir fark görülmüştür. Benzer şekilde Yılmaz 2016 yılında Trabzon’da yaptığı araştırmada lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesindeki eğitim durumları değişkenleri arasında farklılık bulamamıştır.

### 3.5.1.2.7. Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine Dair Bulgular ve Tartışma

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 3.13. Mezuniyet Değişkenine Dair Bulgular**

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Cinsiyet</b>					
Kadın	130	3,71±1,02	4,0 [1,6]	3,84±1,02	4,1 [1,5]
Erkek	146	3,77±1,02	3,9 [1,7]	3,85±1,07	4,0 [1,8]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,579 p=0,562		Z=-0,480 p=0,631	
<b>Olasılık Medeni durum</b>	44	3,63±1,03	3,5 [1,8]	3,65±1,08	3,7 [1,8]
Bekar	232	3,77±1,02	4,0 [1,6]	3,88±1,03	4,1 [1,6]
Evli					
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,808 p=0,419		Z=-1,308 p=0,191	
<b>Olasılık</b>					

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Cinsiyet</b>							
Kadın	130	4,09±0,83	4,2 [1,2]	3,91±1,05	4,0 [1,5]	3,81±0,94	4,0 [1,5]
Erkek	146	3,98±1,06	4,2 [1,8]	3,98±1,04	4,2 [1,8]	3,84±1,00	3,9 [1,6]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,002		Z=-0,660		Z=-0,544	
<b>Olasılık</b>		p=0,999		p=0,510		p=0,586	
<b>Medeni durum</b>							
Bekar	44	3,81±1,03	4,0 [1,8]	3,80±1,10	3,9 [2,0]	3,67±1,02	3,6 [1,8]
Evli	232	4,07±0,94	4,2 [1,5]	3,97±1,04	4,2 [1,5]	3,85±0,96	4,0 [1,6]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-1,632		Z=-0,972		Z=-1,072	
<b>Olasılık</b>		p=0,103		p=0,331		p=0,284	

Araştırmaya ait bulgulara bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ve medeni durumları bağımsız değişkenine bağlı olarak ilişki saptanamamıştır. Gül (2019) yaptığı araştırmada cinsiyet değişkenine göre ölçek genelinde ve alt boyutlarında farklılık tespit edememiştir. Çevik ve Cemaloğlu (2020) Siirt ilinde yaptığı çalışmada ise erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerinden daha yüksek oranda yönetim algılarına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Şahin (2016) yaptığı araştırmada erkek öğretmenlerin okul yönetimine dair algılarının bayan öğretmenlere göre küçükte olsa daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yiğit (2013) Sivas ilinde yaptığı araştırmada erkek öğretmenlerin okul yönetimine dair algılarının bayan öğretmenlere göre küçükte olsa daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Izgar (2015) Yine Konya ilinde ve merkez ilçelerinde (Selçuklu, Meram, Karatay) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin iyi yönetim algıları hesap verilebilirlik ve katılımcılık alt boyutlarında kadın yöneticilerin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlarla beraber gerek örneklemelerin değişken olması ve bu araştırmaya ait evrenin coğrafi ve sosyokültürel yapısından kaynaklandığı söylenebilir.

### 3.5.1.2.8. Mezun Olduğu Fakülte ve Mesleki Kıdem Değişkenine Dair

#### Bulgular ve Tartışma

Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ve mesleki çalışma sürelerine göre Eğitim Örgütlerinden Yönetişim Ölçeği katılım, hesap verilebilirlik,

hukukun üstünlüğü, eşitlik ve toplam puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

Yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur. Literatür taraması yapıldığında önceki araştırmalarda farklılık görülmüştür. Aslan (2016) yaptığı çalışmada 20 ve üzerinnde çalışan katılımcıların yönetim algılarının 6-10 yıl arasında çalışan katılımcıların yönetim algılarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmış bu durumu yenilik yönetimi kavramı dâhilinde açıklamıştır. Argon (2014) yılındaki araştırmasında 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin, diğer gruplara göre daha yüksek yönetim algılarına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Farklılaşmanın oluşmasının sebebi araştırmanın yapıldığı yılların ve illerin farklı olmasından kaynaklanabilir.

**Tablo 3.14. Mezun Olduğu Fakülte ve Mesleki Kıdem Değişkenine Dair Bulgular**

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Mezuniyet fakülte</b>					
Eğitim fakültesi	214	3,73±1,01	3,9 [1,7]	3,86±1,03	4,0 [1,7]
Diğer fakülteler	62	3,78±1,05	4,0 [1,6]	3,77±1,09	4,1 [1,7]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,380		Z=-0,500	
<b>Olasılık</b>		p=0,704		p=0,617	
<b>Mesleki kıdem</b>					
<10	81	3,55±0,91	3,6 [1,7]	3,59±1,06	3,7 [1,9]
10-14	65	3,44±1,02	3,5 [1,6]	3,78±0,93	3,9 [1,4]
15-19	51	3,99±1,02	4,3 [1,2]	4,01±1,06	4,3 [1,4]
≥20	79	4,02±1,03	4,4 [1,5]	4,05±1,06	4,5 [1,7]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$\chi^2=1,003$		$\chi^2=1,977$	
<b>Olasılık</b>		p=0,801		p=0,577	

Değişken (N=276)	Ölçek n	Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Mezuniyet fakülte</b>							
Eğitim fakültesi	214	4,05±0,94	4,2 [1,5]	3,99±1,03	4,2 [1,7]	3,83±0,95	4,0 [1,6]
Diğer fakülteler	62	3,97±1,03	4,1 [1,2]	3,78±1,09	4,0 [1,7]	3,80±1,03	4,0 [1,4]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,423		Z=-1,480		Z=-0,035	
<b>Olasılık</b>		p=0,672		p=0,139		p=0,972	
<b>Mesleki kıdem</b>							
<10	81	3,84±0,93	4,0 [1,6]	3,76±1,05	4,0 [1,6]	3,62±0,91	3,8 [1,5]
10-14	65	3,95±0,92	4,0 [1,3]	3,84±1,07	4,0 [1,7]	3,64±0,93	3,7 [1,5]
15-19	51	4,06±1,04	4,5 [1,8]	4,12±0,98	4,3 [1,3]	4,02±0,99	4,2 [1,3]
≥20	79	4,27±0,92	4,7 [1,2]	4,12±1,04	4,5 [1,5]	4,07±0,99	4,5 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$\chi^2=1,881$		$\chi^2=1,196$		$\chi^2=1,326$	
<b>Olasılık</b>		p=0,597		p=0,754		p=0,723	

Araştırmaya ait bulgulara bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin eğitim fakültesi ya da diğer fakültelerden mezun olmaları ile ilgili istatistiksel olarak bir anlam bulunamamıştır. Aynı şekilde Aslan (2016) çalışmasında da ilişki görememiştir. Yönetici ve öğretmenlerin ortak görev bilinci içinde aldıkları eğitimlere bakılmaksızın yönetim algıları geliştirdikleri söylenebilir.

### 3.6. Sonuç ve Öneriler

#### 3.6.1. Sonuç

Doğada her şey bir değişimdir. Değişim hayatın vazgeçilmez bir parçası olmakla beraber yalnız insanlar değil devletler, toplumlar, iktisadi sistemler de sürekli değişim halindedirler. Çağımızda ise değişim, teknolojinin gelişmesi ve bilgiye ulaşmanın kolay olmasıyla olabildiğince hız kazanmıştır. Günümüzde değişime direnen kişi ya da kurumlar yok olmayla karşı karşıya gelmiştir.

Bu değişim ve gelişme bütün kişi ya da kurumları etkilemesinin yanında eğitim sistemi de kökten etkilenmiştir. Bu değişimden etkilenen okulların yönetimi merkezî yönetimden ziyade yerinden yönetime çevrilmesi sonucunda ise okul yöneticilerinden

öğretmene, velilerden öğrencilere kadar tüm paydaşların değişmesi zorunlu olmuştur. Hiyerarşik yönetimin yerini zamanla modern yönetim anlayışı almaya başlamıştır. Bu durumda hep birlikte yönetim anlamına gelen yönetim kavramı okul yöneticilerinin içselleştirdiği yönetim tarzı haline gelmiştir.

Tablo 3.15. Hipotez ve Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
1. Hipotez: H0: Yönetişimin ilköğretim kurumlarının şekillenmesi üzerinde etkisi yoktur.	Red
2. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim alt boyutlarından olan “katılım” a yönelik algıları düşüktür.	Red
3. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim alt boyutlarından olan “hesap verilebilirlik” e yönelik algıları düşüktür.	Red
4. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim alt boyutlarından olan “hukukun üstünlüğü” ne yönelik algıları düşüktür.	Red
5. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim alt boyutlarından olan “eşitlik” e yönelik algıları düşüktür.	Red
6. Hipotez: H0: İlkokul ve ortaokullarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yönetim algılarında farklılık yoktur.	Red
7. Hipotez: H0: İlkokul ve ortaokullarda görev alan öğretmen ve yöneticiler arasında yönetim algılarında farklılık yoktur.	Red
8. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında görevli eğitimcilerin branşlarına göre yönetim algılarında değişiklik yoktur.	Red
9. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) yaş değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.	Red
10. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) sendika üyeliğinin yönetim algılarında farklılık yoktur.	Red
11. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) mezuniyet derecesi açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.	Kabul
12. Hipotez:	Kabul

H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) cinsiyet ve medeni durumu değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.	
13. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) mesleki kıdem değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.	Kabul
14. Hipotez: H0: İlköğretim kurumlarında paydaşların (yönetici ve öğretmenlerin) mezun olduğu fakülte değişkeni açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.	Kabul

Araştırmanın bulgularından yola çıkarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarının yönetim algıları, genel ve alt boyutlar bazında yüksektir.
2. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarında yönetimin alt boyutu olan “hukukun üstünlüğü” boyutuna yönelik algı en yüksektir.
3. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullarda görev alan eğitimcilerin yönetim algı düzeyleri, ortaokullarda görev alanlara göre yüksektir.
4. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin yönetim algı düzeyleri, öğretmenlere göre yüksektir.
5. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokullarda görev alan sınıf öğretmenlerinin yönetim algı düzeyleri; ortaokullarda görev alan sözel ve sayısal branşlı öğretmenlere göre hesap verilebilirlik, katılım, eşitlik alt boyutlarında ve toplam puanda yüksektir.
6. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre 35 yaşından küçük eğitimcilerin yönetim algı düzeyleri, 40 yaş üzerindeki eğitimcilere göre düşüktür.
7. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre sendika üyesi eğitimcilerin yönetim algıları, sendika üyesi olmayanlara göre yüksektir.
8. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre mezuniyet derecesi açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.
9. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre cinsiyet ve medeni durumu açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.

10. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre mesleki kıdem açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.
11. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim fakültesi ya da diğer fakültelerden mezun olmaları açısından yönetim algılarında farklılık yoktur.

### 3.6.2. Öneriler

Sonuçlara bakıldığında ilkokullardaki yönetim algı düzeyleri ortaokullardaki yönetim algı düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda bu okullara konferanslar verilebilir. Ortaokullardaki öğretmenlerin ve yöneticilerin branş farklılığı ve farklı zeka seviyelerine sahip olmalarından kaynaklı çıkabilecek yönetim sorunlarına farklı düşüncelerle yönetime katılmalarına teşvik edilmelidir.

Okul türü değişkenine göre ilkokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetim düzeyleri, ortaokullarında görev yapanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre ortaokullarının yönetim düzeylerini artırmak için hesap verilebilirlik, katılım, eşitlik, hukukun üstünlüğü gibi faktörlerin tüm paydaşlar tarafından özümsemesini sağlayacak aksiyonlar alınmalıdır.

Görev değişkenine göre yöneticilerin algıları öğretmenlerinkinden daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin yönetim algılarını artırmak için karar alma süreçlerine katılımlarının yükseltilmesi ve yönetimin alt boyutları ile ilgili çeşitli seminerlere iştirakleri sağlanabilir.

Branş değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin yönetim düzeyleri sözel ve sayısal alan dersleri öğretmenlerinden daha yüksek bulunmuştur. Sözel ve sayısal alanların yönetim algılarını arttırmak için sınıfın yalnızca akademik bilgilerin aktarıldığı ortamdaki ziyade, sosyal dersler ve ilkokullardaki gibi daha eğlenceli ve oyun içerikli bir ortama dönüşmesi için çalışmalar yapılabilir.

Yaş değişkenine göre genel itibari ile 40 yaş üstü eğitimcilerin yönetim düzeyleri 40 yaş altı eğitimcilere göre daha yüksek çıkmıştır. 40 yaş üstü eğitimcilerin 40 yaş altındaki eğitimcilere rehberlik etmesi sağlanabilir.

Sendika üyesi olan eğitimcilerin yönetim algıları üye olmayanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda eğitimcilerin sendika üyeliği konusunda teşvik edilmesi sağlanabilir.

Eğitim hizmetinin önemli paydaşlarından olan yöneticilerin ve öğretmenlerin yanı sıra velilerin, öğrencilerin, diğer çalışanların da örnekleme dahil edilerek başka il ve ilçelerdeki ilköğretim okullarındaki farklı örneklem gruplarıyla ve farklı değişkenlerle araştırmanın geliştirilmesinin eğitimde yönetim anlayışının yerleşmesinde ciddi katkısı olacaktır.

Bu araştırma Konya ili Karatay ilçesinde yapılmıştır. Aynı çalışma başka il veya ilçelerdeki ilköğretim okullarında da yapılabilir.



## KAYNAKÇA

**ACAR**, Pınar (2003). “Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Ayrıntı Basımevi.

**ACCA** (2014). “OECD Principles Of Corporate Governance”, **Draft For Public Comment**, s. 4, <https://www.oecd.org/daf/ca/ACCA2015CGP.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.03.2020).

**AKÇAKAYA**, Murat. vd. (2016). **Kamu Yönetimi Modern (Yapı ve Süreçler)**. Ankara: Adalet Yayınları, 1. Baskı.

**AKIN**, Mustafa Arif (2008). **Yerel Yönetimlerde Yeni Bir Yönetim Anlayışı “Yönetişim” ve Çalışanların Bu Yeni Yaklaşımına Bakışı**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**AKSOY**, Şinasi. (2004) **Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması. II. Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları. s.32-49.

**AKTAN**, Coşkun Can (2002). **İyi Yönetişim Kavramı** <http://www.canaktan.org/politika/yonetisim/ozellikler.htm>, (Erişim Tarihi: 29.05.2021).

**AKTAN**, Coşkun Can (2008). “Demokrasi ve İyi Yönetişim”, **Yerel Siyaset Dergisi**, Sayı: 2, ss. 11- 16.

**ALTRİCHTER**, H. and Maak Merki, K. (Eds.) (2008). **Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (Handbook new steering in the school system)**. Wiesbaden: VS Verlag.

**ARGON**, Türkan (2014). “Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetimi ile Yenilik Yönetimine Yönelik Öğretmen Görüşleri” **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, s. 117.

**ARIKBOĞA**, Fatma Şebnem ve Ahmet Menteş (2010). “Türkiye’de Kurumsal Yönetişim İklimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 59, Sayı: 2, ss. 85-86.

**ARSLAN**, Nagehan Talat (2010). “Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: “Yeni Kamu Yönetimi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 21-38.

**ASLAN**, Mehmet Sait (2016). **Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri**, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**ASLANER**, Hakan ve Yakup Karaca (2017). “Türkiye Kamu Yönetiminde Yönetişim Algısı: Aydın İli Vergi Dairesinde Bir Uygulama”, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4 Sayı: 4, ss. 128-151.

**AŞKIN**, Mehmet Devrim (2003). **Eşitlik ve İyi Yönetişim: İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını, Sayı: 18, ss.94-112.

**ATAAY**, Faruk (2006). “Türkiye’de Yönetişim ve “Sivil Toplum” Tartışmaları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Memleket Siyaset Yönetim Dergisi**, Sayı: 1, ss. 121-141.

**ATMACA**, Yıldız (2012). **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Belediyelerde Kamu Hizmet Anlayışı Değişimi: Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**AYKAÇ**, Burhan (1997). **Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler**, Ankara: YÖK Matbaası.

**BACKMEN**, Elisabeth ve Trafford Bernard (2007). **Okulların Demokratik Yönetişimi**, Strasbourg: Avrupa Konseyi Yayınları.

**BALCI**, Asım (2003). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed. A. Balcı vd.), Ankara: Seçkin Yayıncılık, ss.115-133.

**BAŞARAN**, İbrahim Ethem (1984). **Yönetime Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

**BOVAİRD**, Tony and Löffler Elke (2009). **Public Management And Governance**, New York: Routledge.

**BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener ve diğerleri (2012). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

**BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener ve diğerleri (2014). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Pegem Akademi Yayınları

**CAN**, Abdullah (2013). **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

**COPE**, Stephan, Frank Leishman and Peter Storie (1997). “Globalization, New Public Management and the Enabling State”, **International Journal Of Public Sector Management**, Cilt: 10, Sayı: 6, ss. 444-460.

**COŞKUN**, Selim, (2003). “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed. Asım Balcı vd.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**COŞKUN**, Selim, (2008). “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Ed., Asım Balcı vd.), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**ÇELİKDEMİR**, Kübra. (2020). COVID-19 salgınında öğrenimin sürdürülmesi. TEDMEM. Haziran 2020, <https://tedmem.org/covid-19/covid-19-salgininda-ogrenmenin-surdurulmesi>

**ÇEVİK**, Mehmet Nezir ve Cemaloğlu, N. (2020). “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Yönetişime İlişkin Algıları”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Sayı: 8.

**ÇOKLUK**, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk (2012). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları**. Ankara: Pegem Akademi yayınları.

**ÇUKURÇAYIR**, M. Akif ve E. Banu Sipahi (2002). “Yönetişim Yaklaşımının Kamu Yönetiminde Kalite Uygulamalarına Olası Katkıları,” **Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi**, Ankara: TODAİE Yayını, ss. 97-111.

**ÇUKURÇAYIR**, M. Akif ve E. Banu Sipahi (2003). “Yönetişim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51.

**ÇUKURÇAYIR**, M. Akif ve E. Banu Sipahi (2004). “Yönetişim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 50-51, ss. 35-66.

**Devlet Planlama Teşkilatı** (2007). **Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara.

**DUMAN**, Fethullah (2006). **Belediyelerde Yönetişim ve Müşteri Vatandaş Odaklılık Tartışması**, Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**ERGÜN**, Turgay ve Aykut Polatoğlu (1992). **Kamu Yönetimine Giriş**, 4. Baskı, Ankara: TODAİE Yayını.

**ERGÜN**, İsmail (2006). **Yerel Yönetimlerde Yönetişim Kavramı ve Avrupa Birliği ile Kıyaslanması**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**ERYILMAZ**, Bilal (1994). “Bürokrasi ve Yönetimde Açıklık”, **Politik Yozlaşma ve Şeffaf Yönetim Sempozyumu**, İzmir.

**ERYILMAZ**, Bilal (1995). **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir: Akademik Kitapevi.

**ERYILMAZ**, Bilal (2010). **Kamu Yönetimi**, 3. Basım, Ankara: Okutman Yayıncılık, ss. 5-28.

**ERYILMAZ**, Bilal ve Hale Biricikoğlu (2011). “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik”, **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 7, ss. 19-45.

**FİTZPATRİCK**, Sheila (2002). “Governance and Management in Large Australian Organisations”, **International Journal of Production Economics**, Sayı: 75, s. 98.

**GÖKÇE**, Erten (2000). “İlköğretimde Okul Aile İşbirliğinin Geliştirilmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: ss. 204-209.

**GÖKÇE**, Orhan, Mehmet Göküş ve Önder Kutlu (2002). **Kamu Yönetimi Ders Notları**, Konya.

**GUALMİNİ**, E. (2008). “Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe and the United States”, **Public Administration**, Cilt: 86, Sayı: 1, ss. 75-94.

**GÜL**, Bayram (2019). **İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlkokulların Yönetişim Düzeylerinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

**GÜL**, S. Kenan (2008). “Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 4, ss.72-94.

**GÜLER**, Birgül Ayman (2003). “Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye”, **Praksis**, Sayı: 9, ss. 93-116.

**GÜLER**, Birgül Ayman (2000). “Devletin Yeniden Yapılandırılması”, **Yerel Gündem II**, Sayı: 9, ss. 4-12.

**GÜLER**, Birgül Ayman (2000). “Yerel Yönetimleri Güçlendirmek mi? Ademi Merkeziyetçilik mi?”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 14-29.

**GÜNDOĞAN**, Ertuğrul (2004). “Yönetim Reformlarının Gerekliliği Bağlamında İyi Yönetişim ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Sivil Toplum**, Yıl: 2, Sayı: 6.

**GÜNDOĞAN**, Ertuğrul (2007). **Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği**, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**HERGÜNER**, Burak “ Kamu Yönetiminde ‘ Yeni’ Kavramı ve Kamusal Tartışmalarla İlgisi Üzerine Bir Çalışma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 3, Sayı: 14, Haziran 2015, s. 73-84

**HOOD**, C. (1991). “A Public Management For All Seasons?”, **Public Administration Review**, Sayı: 69, ss. 3- 19.

<http://www.anayasa.gov.tr/Hakkinda/Gorevler/>, (Erişim Tarihi: 25.03.2020).

**IZGAR**, Hüseyin (2015). Modern Toplumun Yönetim Biçimi İyi Yönetişim Üzerine Bir İnceleme, Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2015 Cilt:X, Sayı:I

**KARAMAN**, Zerrin Toprak (2000). “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt: 72, Sayı: 426.

**KAUFMAN**, Daniel et al. (2007). “Governance Matters VI: Governance Indicators for 1996-2006”, **World Bank Policy Research Working**, Paper No. 428.

**KAYA**, Yahya Kemal (1993). **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar**, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.

**KAYIKÇI**, Sabrina (2014). “Türkiye’de Yönetimden Yönetişime Geçiş: Yüksek Çevre Kurulu Örneği”, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2.

**KERSBERG**, Kees Van and Waarden Frans Van (2004). “Governance As A Bridge Between Disciplines: Cross Disciplinary Inspiration Regarding Shifts in Governance and Problems of Governability, Accountability and Legitimacy”, **European Journal Of Political Research**, Cilt: 43, Sayı: 2, ss. 143-171.

**KESİM**, H. Kutay ve Ali Petek (2005). “Avrupa Komisyonu’na Belirlenen İyi Yönetişimin İlkeleri Çerçevesinde Türk Kamu Yönetimi Reformunun Bir Eleştirisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 38 Sayı: 4, ss. 39-58.

**KETTL**, D. (2002). **The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America**, Baltimore, Londra: Johns Hopkins University Press.

**KICKERT**, Walter J. M. (1997a). “Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-Amerikan Managerialism”, **Public Administration**, Sayı: 75, ss. 731-752.

**KICKERT**, Walter J. M. (1997b). “Anglo-Saxon Public Management and European Governance:The Case of Dutch Administrative Reforms”, (Ed. Jan-Erik Lane), **Public Sector Reform Rationale, Trends and Problems**, England: Sage Publications, ss. 168-187.

**KIRAN**, Hüseyin (2005). “Disiplin Oluşturma ve Kural Geliştirme”, **Etkili Sınıf Yönetimi**, Ankara: Anı Yayınları.

**KOOİMAN**, Jan and Jentoft Svein (2009). “Meta-governance: Values, Norms and Principles, and the Making of Hard Choices”, **Public Administration**, Cilt: 87, Sayı: 4, ss. 818 836.

**KORLU**, Özgenur (2020). “Eğitim Yönetişimi ve Finansmanı”, Eğitim İzleme Raporu

**KUTLU**, Önder (2003), İdari Reform Transferi: Ülkelerin Birbirlerinden Kamu Politikaları Transfer Etmeleri ve Öğrenmeleri, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed. Asım Balcı ve Diğerleri), Ankara: Seçkin Yayınları.

**LEFTWICH**, Adrian (1993). “Governance, Democracy and Development in the Third World”, **Third World Quarterly**, Cilt: 14, Sayı: 3, ss. 605-624.

**MALKOÇ**, Mustafa Nihat (2006). **Yönetişim Üzerine**, <http://nedir.antoloji.com/yonetisim/>, (Erişim Tarihi: 03/08/2020).

**MEMDUHOĞLU**, Hasan Basri (2010). “Farklılıkların Yönetimi”, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, (Ed. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz), Ankara: Pegem Akademi Yayınları, ss.199-228.

**OKUR**, Yaşar (2007). **Türkiye’de Kamu Denetimi; Değişim Süreci ve Performans Denetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 186-194.

**ÖMÜRGÖNÜLŞEN**, Uğur (1997). “The New Public Management”, **AÜSBF Dergisi**, ss. 517-566.

**ÖZDEN**, Yüksel (1999). **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

**ÖZER**, Mehmet Akif (2006). “Yönetişim Üzerine Notlar”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, ss. 59-89.

**ÖZER**, Mehmet Akif vd, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, 2019, Anadolu Üniversitesi yayınevi, Eskişehir, 2019, 3-17.

**ÖZGAN**, Habib ve Fatih Bozbayındır (2011). “Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 16, ss. 66-85.

**ÖZTÜRK**, Namık Kemal (2015). **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı, İzmir: Paradigma Akademi, ss. 120- 135.

**PALABIYIK**, Hamit (2004). “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 1, (1), ss. 63-85.

**PETERS**, B. Guy and John Pierre (1998). “Governance without government? Rethinking Public Administration”, **Journal of PA Research and Theory**, Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 223-244.

**RAZ**, Joseph (2008). “Hukuk Devleti ve Erdemi”, **Hukuk Devleti**, (Çev., Bilal Canatan), (Ed., Ali Rıza Çoban, Bilal Canatan, Adnan Küçük), Adres Yayınları, 2008.

**SAMSUN**, Nihal (2003). “Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayınları.

**SAPMAZ**, Hande (2017). **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye’de Sağlık Politikaları Açısından Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**SOBACI**, Mehmet Zahid (2007). “Yönetişim Kavramı Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, **Uludağ Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 220.

**SOYLU**, Hülya (2003). “Etkinlik ve İyi Yönetişim”, **İyi Yönetişimin Temel Unsurları**, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, s. 78-80.

**SÖZEN**, Süleyman (2005). **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık,

**ŞAHİN**, Bahar Meral (2016). **Eğitimde Yönetişim; Okul Çalışanlarının Yönetişim Algısı**, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**T.C. Başbakanlık** (2003). **Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 2- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı**. Ankara: Başbakanlık Yayını.

**TDK** (Türk Dil Kurumu) (2020). “**Örgüt**”, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 23.03.2020).

**TOKSÖZ**, Fikret (2008). **İyi Yönetişim El Kitabı**, 1. Baskı, İstanbul: TESEV Yayınları.

**World Bank** (1989). **Sub-Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Development**, Washington D.C., s. 60.

**World Bank** (1992). **Governance and Development**, New York: World Bank.

**UZEL**, Esra (2006). **Küresel Çevresel Yönetişim (İyi Yönetim)**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**YAYMAN**, Hüseyin (2008), **Türkiye’nin İdari Reform Tarihi**, Ankara: Turhan Kitabevi

YILDIRIM Cemal (1966). Eğitimde Araştırma Metotları, Ankara: Akyıldız Matbaası.

YILMAZ, Şebnem (2016). **Yönetişimin Yapılandırmacı Eğitim Sistemi Üzerindeki Etkisine İlişkin Okul Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama : Trabzon İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

YİĞİT, Yakup (2013). **Bazı Değişkenlere Göre Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetim Tutumları İle Öğrenen Okul (Örgüt) Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

YÜKSEL, Mehmet (2000). “Yönetişim (Governance) Kavramı Üzerine”, **Ankara Barosu Dergisi**, Cilt: 58, Sayı: 3, ss. 145-160.

YÜKSELEN, Cemal ve Sonyel Oflazoğlu (2008). “Kanal Yönetiminde Yönetişim İlkelerinin Rolü”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 3, ss. 45-62.



EKLER:

EK 1: Kişisel Bilgi Formu

ÖZEL VE DEVLET OKULLARININ YÖNETİŞİM ÖZELLİKLERİNE  
SAHİP OLMA DÜZEYLERİ

**Değerli Meslektaşım,**

Bu ölçek; “**Özel ve Devlet Okullarının Yönetişim Özelliklerine Sahip Olma düzeyleri**” konulu yüksek lisans tezine veri elde etmek amacıyla düzenlenmiştir. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler gruplandırılarak ve yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır. Bu yüzden isminizi yazmanıza gerek yoktur. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz ve samimiyetle doldurmanız, araştırmanın sağlıklı temele oturmasına önemli katkı sağlayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Emrah İÇÖZ**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın [ ] 1

Erkek [ ] 2

**2. Medeni durumunuz:**

Evli [ ] 1

Bekâr [ ] 2

**3. Yaşınız:**

30 yaş ve altı [ ] 1

31-40 yaş arası [ ] 2

41-50 yaş arası [ ] 3

51 ve üzeri [ ] 4

**4. Mezuniyetiniz:**

Ön lisans [ ] 1

Lisans [ ] 2

Lisansüstü [ ] 3

**5. Mezun olduğunuz fakülte:**

Eğitim Fakültesi [ ] 1

Diğer [ ] 2

**6. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:**

1-20 [ ] 1

21-40 [ ] 2

41-60 [ ] 3

61 ve üzeri [ ] 4

**7. Okul türü:**

Devlet okulu [ ] 1

Özel okul [ ] 2

**8. Göreviniz:**

Okul Yöneticisi (Okul Müdürü / Müdür Yardımcısı) [ ] 1

Öğretmen [ ] 2

**9. Yöneticilikte kaçınıcı yılınız (Lütfen! Yukarıdaki 11. Soruyu “Okul Yöneticisi” olarak işaretleyenler yanıtlasın.):**

5-10 yıl [ ] 1,

6-10 yıl [ ] 2,

11-20 yıl [ ] 3,

20 yıl üzeri [ ] 4

**10 Mesleki kıdeminiz:**

0-5 yıl [ ] 1

6-10 yıl [ ] 2

11-19 yıl [ ] 3

20 yıl ve üzeri [ ] 4

**11 Herhangi bir sendikaya üye misiniz?**

Evet [ ] 1

Hayır [ ] 2

**12 Okul yönetiminizin ağırlıklı olarak yönetim stili size göre nasıldır?**

Demokratik [ ] 1

İlgisiz [ ] 2

Otoriter [ ] 3

**13 Herhangi bir konuda karar alınırken öğretmenlerin görüşüne başvuruluyor mu?**

Evet [ ] 1

Hayır [ ] 2

**EK 2: Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği**

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
1. Okul yönetimi, tüm iş ve işlemlerinde hukuka uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
2. Okul yönetimi, hukuka aykırı bir durum gördüğünde hemen düzeltme yoluna gider.	1	2	3	4	5
3. Okul yönetimi, karar alma sürecinde etik ilkelere uyar.	1	2	3	4	5
4. Okul yönetimi, tüm uygulamalarda insan onurunu korumaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
5. Okul yönetimi, okulun tüm paydaşlarını demokrasi ve insan haklarına uymaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6. Okul yönetimi, hukukun üstünlüğünü tesis eden her davranışı destekler.	1	2	3	4	5
7. Okuldaki tüm iş ve işlemlerde bürokratik süreçler olabildiğince azaltılmaya çalışılır.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
8. Okul amaçlarını başarmada ailelerin yüksek desteği sağlanmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
9. Okul yönetimi tüm çalışanların daha yeni ve farklı tecrübeler kazanmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
10. Okulun amaçlarını başarmak amacıyla sivil toplum örgütlerinin ve medyanın gücünden yararlanır.	1	2	3	4	5
11. Eğitim-öğretim amaçlarını başarmada öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları esas alınır.	1	2	3	4	5
12. Okulun tüm çalışanları arasında işbölümüne dayalı güçlü bir işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
13. Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerin farklı öğrenme ihtiyaçlarına cevap veren öğretim yöntemleri uygulanır.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
14. Okul yönetiminde hiyerarşik yetkiden çok, kişilerin etkiye dayalı gücünden yararlanılır.	1	2	3	4	5
15. Eğitim ve öğretimde görev dağıtımı yapılırken kişilerin mesleki ve kişisel yeterlilikleri esas alınır.	1	2	3	4	5
16. Okulun tüm çalışanlarının yeni gelişmeler ışığında kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri teşvik edilir.	1	2	3	4	5
17. Okul yönetimi okula ilişkin değer, vizyon ve misyonunu açık bir biçimde paylaşır.	1	2	3	4	5
18. Okul yöneticileri gün içerisinde sürekli öğretmen öğrenciler arasında gezer ve onların taleplerini öğrenmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
19. Okulda öğrenme fırsatları oluşturmak amacıyla çalıştaylar, tartışma forumları ve seminerler düzenlenir.	1	2	3	4	5
20. Okul yönetimi paydaşları ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurur.	1	2	3	4	5
21.Çalışanlar okul yöneticileri tarafından yürütülen hizmetlerin yeterliliği konusunda fikirlerini rahatlıkla açıklarlar.	1	2	3	4	5
22.Okula ilişkin hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde okul paydaşlarının aktif desteği sağlanır.	1	2	3	4	5
23. Okul yönetimi, paydaşlar arasında meydana gelen herhangi bir sorunu anında çözer.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
24. Çalışanlar okul yönetiminin yerinde ve etkili uygulamalarını takdir ederler.	1	2	3	4	5
25. Okul yönetimi okulla ilgili olan herkesin okula ilişkin sahiplenme duygusunu geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
26. Okulun yararının söz konusu olduğu bütün işlerde herkes üzerine düşen sorumluluğu hakkıyla yerine getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
27. Okul yönetimi karar alma sürecinde tüm paydaşların görüş ve düşüncelerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
28. Okul yöneticileri çevredeki aileleri ve sivil toplum örgütlerini düzenli bir şekilde ziyaret ederler.	1	2	3	4	5
29. Okul yönetimi okulun işleyişinde velilerin aktif desteğini almaya gayret eder.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
30.Okul yönetimi, okul-çevre ilişkisi bağlamında zaman zaman uzman kişileri okula davet eder.	1	2	3	4	5
31.Okulda yapılan toplantılara okulla ilişkisi olan anne, baba, sivil toplum örgüt ve sendika temsilcileri davet edilir.	1	2	3	4	5
32.Okulda çeşitli etkinliklerde görev alan öğrenciler takdir edilir ve ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
33. Okula ilişkin kurallar, çalışanların yönetime katılımını sağlayacak şekilde oluşturulur	1	2	3	4	5
34.Okul yönetimi, paydaşların eğitim öğretime ilişkin tekliflerini açık yüreklilikle kabul eder.	1	2	3	4	5
35. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerini teşvik eder.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
36.Okulda kuralların işleyişi ve etkililiği konusunda herkes düşünce ve görüşünü açık bir şekilde ortaya koyar.	1	2	3	4	5
37.Okulumuzda okul kaynaklarının dağıtımında adil davranılır.	1	2	3	4	5
38.Okula ilişkin iş ve işlemlerde cinsiyetler arasında eşitlik gözetilir.	1	2	3	4	5
39.Okul yönetimi paydaşların ihtiyaçlarını gözetmede eşitlik ilkesine uyar.	1	2	3	4	5
40. Okul yönetimi yaptığı işlerde tüm kesimlere eşit davranır.	1	2	3	4	5
41.Okul yönetimi hizmet anlayışında öncelikli olarak eşitlik ilkesini gözetir.	1	2	3	4	5
42.Okul yönetimi paydaşların farklı tercihlerine(yaşam tarzı, siyasi görüş, dini inanç, vb.) saygı duyar.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyor</b>	<b>Biraz Katılıyorum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
43. Okul paydaşları tüm iş ve işlemlerde okul yönetiminden hesap sorabilir.	1	2	3	4	5
44.Çalışanlar okul yönetiminin çalışmalarını gözler ve gerektiğinde uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
45.Çalışanlar okula ilişkin iş ve işlemlerde memnuniyetsizliklerini okul yönetimine iletirler.	1	2	3	4	5
46.Okul yönetimi, okulun amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengelemeye çalışır.	1	2	3	4	5
47.Okul yönetimi, okulun çıkarları ile çevredeki kişi ve kurumların istek ve beklentilerini dengelemeye çalışır.	1	2	3	4	5
48.Paydaşlar okul kurallarının oluşturulmasında belirleyici bir etkiye sahiptir.	1	2	3	4	5

<b>EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ- İFADELER</b>	<b>Hiç Katılmıyor um</b>	<b>Biraz Katılıyo rum</b>	<b>Orta Derecede Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyor um</b>	<b>Tamamen Katılıyor um</b>
<b>Okulunuzda,</b>					
49.Okul yönetimi, üst merciler kadar, paydaşlara karşı da kendini sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
50.Okul yönetimi, paydaşların her türlü istek ve beklentilerine anında cevap vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
51.Okul yönetimi, paydaşların her türlü sorusuna anında cevap vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
52.Okul yönetimi, yapıcı her türlü eleştiriye açıktır.	1	2	3	4	5
53.Okulda başta eğitim-öğretim olmak üzere tüm konularda paydaşlar bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
54.Okula ilişkin iş ve işlemlerde görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5

### EK 3: Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği Kullanım İzni

SA

Said Aslan  
8.05.2020 Cum 14:28  
Kime: Siz



7 May 2020 Per, saat 22:29 tarihinde EMRAH İÇÖZ

şunu yazdı:

Merhabalar Hocam,  
Ben Necmettin Erbakan Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisi Emrah İÇÖZ. Yüksek Lisan tezim için gerekli olan sizin geliştirdiğiniz "**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ**" ni atıfta bulunarak kullanım iznini rica ediyorum.  
Kolaylıklar dilerim.

Merhabalar hocam. Atıfta bulunup kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar





### EK 5 - A: Öğretmen bulgularına göre Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik		Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Kurum</b>											
İlkokul	87	4,18±0,71	4,4 [1,1]	4,27±0,73	4,5 [1,1]	4,33±0,73	4,7 [1,0]	4,37±0,65	4,5 [1,0]	4,25±0,65	4,4 [1,1]
Ortaokul	189	3,54±1,07	3,6 [1,8]	3,65±1,11	3,7 [1,9]	3,89±1,02	4,0 [1,6]	3,75±1,13	4,0 [1,8]	3,63±1,03	3,8 [1,7]
<b>İstatistiksel analiz*</b>		Z=-4,691		Z=-4,394		Z=-3,357		Z=-4,118		Z=-4,630	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,001</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	
<b>Cinsiyet</b>											
Kadın	130	3,71±1,02	4,0 [1,6]	3,84±1,02	4,1 [1,5]	4,09±0,83	4,2 [1,2]	3,91±1,05	4,0 [1,5]	3,81±0,94	4,0 [1,5]
Erkek	146	3,77±1,02	3,9 [1,7]	3,85±1,07	4,0 [1,8]	3,98±1,06	4,2 [1,8]	3,98±1,04	4,2 [1,8]	3,84±1,00	3,9 [1,6]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,579		Z=-0,480		Z=-0,002		Z=-0,660		Z=-0,544	
<b>Olasılık</b>		p=0,562		p=0,631		p=0,999		p=0,510		p=0,586	
<b>Medeni durum</b>											
Bekar	44	3,63±1,03	3,5 [1,8]	3,65±1,08	3,7 [1,8]	3,81±1,03	4,0 [1,8]	3,80±1,10	3,9 [2,0]	3,67±1,02	3,6 [1,8]
Evli	232	3,77±1,02	4,0 [1,6]	3,88±1,03	4,1 [1,6]	4,07±0,94	4,2 [1,5]	3,97±1,04	4,2 [1,5]	3,85±0,96	4,0 [1,6]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,808		Z=-1,308		Z=-1,632		Z=-0,972		Z=-1,072	
<b>Olasılık</b>		p=0,419		p=0,191		p=0,103		p=0,331		p=0,284	
<b>Yaş sınıfları</b>											
<35 <sup>(1)</sup>	86	3,47±0,94	3,6 [1,6]	3,60±1,04	3,7 [1,8]	3,84±0,96	4,0 [1,4]	3,74±1,06	4,0 [1,7]	3,58±0,93	3,8 [1,5]
35-39 <sup>(2)</sup>	66	3,41±1,06	3,4 [1,6]	3,65±1,03	4,0 [1,5]	3,82±0,98	4,0 [1,3]	3,77±1,12	4,0 [1,5]	3,57±0,98	3,8 [1,4]
40-44 <sup>(3)</sup>	54	4,21±0,77	4,4 [1,0]	4,19±0,84	4,5 [1,2]	4,35±0,80	4,7 [1,2]	4,33±0,78	4,7 [1,2]	4,24±0,75	4,5 [1,0]
≥45 <sup>(4)</sup>	70	4,03±1,04	4,4 [1,4]	4,05±1,10	4,5 [1,7]	4,21±0,96	4,6 [1,2]	4,08±1,06	4,4 [1,5]	4,06±1,02	4,5 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$\chi^2=33,684$		$\chi^2=19,779$		$\chi^2=19,188$		$\chi^2=16,121$		$\chi^2=29,051$	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,001</b>		<b>p=0,000</b>	
<b>Fark</b>		<b>[1-3,4] [2-3,4]</b>		<b>[1-3,4] [2-3,4]</b>		<b>[1-3,4] [2-3,4]</b>		<b>[1,2-3]</b>		<b>[1-3,4] [2-3,4]</b>	
<b>Mezuniyet</b>											
Lisans ve altı	251	3,73±1,00	3,9 [1,7]	3,83±1,02	4,0 [1,7]	4,01±0,94	4,2 [1,5]	3,93±1,02	4,0 [1,7]	3,81±0,95	3,9 [1,6]
Lisansüstü	25	3,89±1,16	4,3 [1,4]	4,00±1,21	4,5 [1,5]	4,27±1,13	4,7 [1,0]	4,09±1,31	4,7 [1,1]	3,98±1,15	4,5 [1,2]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-1,084		Z=-1,299		Z=-2,088		Z=-1,516		Z=-1,313	
<b>Olasılık</b>		p=0,279		p=0,194		<b>p=0,037</b>		p=0,130		p=0,189	

\*Normal dağılıma sahip olmayan verilerde iki bağımsız grubun ölçüm değerleriyle karşılaştırılmasında "Mann-Whitney U" test (Z-tablo değeri); üç veya daha fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında "Kruskal-Wallis H" test ( $\chi^2$ -tablo değeri) istatistikleri kullanılmıştır.

**EK 5 – B : Öğretmen bulgularına göre Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği puanlarının karşılaştırılması**

Değişken (N=276)	Ölçek n	Katılım		Hesap verebilirlik		Hukukun üstünlüğü		Eşitlik		Toplam - EÖYÖ	
		$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]	$\bar{X} \pm S. S.$	Medyan [IQR]
<b>Branş</b>											
Sınıf öğretmeni <sup>(1)</sup>	83	4,20±0,68	4,4 [1,2]	4,30±0,68	4,5 [1,1]	4,37±0,69	4,7 [1,0]	4,39±0,64	4,5 [1,0]	4,27±0,61	4,4 [1,1]
Sözel alanlar <sup>(2)</sup>	84	3,48±1,08	3,6 [1,8]	3,45±1,14	3,3 [2,2]	3,78±0,99	3,8 [1,7]	3,53±1,16	3,8 [1,7]	3,51±1,06	3,4 [2,0]
Sayısal alanlar <sup>(3)</sup>	71	3,48±1,11	3,5 [1,7]	3,68±1,09	3,9 [1,8]	3,96±1,01	4,2 [1,3]	3,87±1,10	4,0 [1,7]	3,63±1,02	3,8 [1,7]
Sosyal alanlar <sup>(4)</sup>	38	3,81±1,01	4,1 [1,7]	4,01±1,00	4,3 [1,4]	3,96±1,07	4,3 [1,8]	4,05±1,03	4,3 [1,7]	3,91±0,98	4,2 [1,6]
<b>İstatistiksel analiz*</b>		$\chi^2=24,302$		$\chi^2=25,604$		$\chi^2=15,339$		$\chi^2=23,940$		$\chi^2=25,240$	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,002</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	
<b>Fark</b>		<b>[1-2,3]</b>		<b>[1-2,3]</b>		<b>[1-2]</b>		<b>[1-2,3]</b>		<b>[1-2,3]</b>	
<b>Mezuniyet fakülte</b>											
Eğitim fakültesi	214	3,73±1,01	3,9 [1,7]	3,86±1,03	4,0 [1,7]	4,05±0,94	4,2 [1,5]	3,99±1,03	4,2 [1,7]	3,83±0,95	4,0 [1,6]
Diğer fakülteler	62	3,78±1,05	4,0 [1,6]	3,77±1,09	4,1 [1,7]	3,97±1,03	4,1 [1,2]	3,78±1,09	4,0 [1,7]	3,80±1,03	4,0 [1,4]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-0,380		Z=-0,500		Z=-0,423		Z=-1,480		Z=-0,035	
<b>Olasılık</b>		p=0,704		p=0,617		p=0,672		p=0,139		p=0,972	
<b>Kurumdaki görev</b>											
Öğretmen	242	3,61±1,01	3,8 [1,6]	3,72±1,04	3,9 [1,7]	3,91±0,96	4,0 [1,5]	3,82±1,05	4,0 [1,5]	3,70±0,96	3,8 [1,5]
Okul yöneticisi	34	4,68±0,39	4,8 [0,5]	4,75±0,38	4,9 [0,4]	4,85±0,32	5,0 [0,2]	4,85±0,32	5,0 [0,0]	4,74±0,35	4,9 [0,3]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-6,358		Z=-6,005		Z=-6,219		Z=-6,520		Z=-6,529	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>		<b>p=0,000</b>	
<b>Mesleki kıdem</b>											
<10	81	3,55±0,91	3,6 [1,7]	3,59±1,06	3,7 [1,9]	3,84±0,93	4,0 [1,6]	3,76±1,05	4,0 [1,6]	3,62±0,91	3,8 [1,5]
10-14	65	3,44±1,02	3,5 [1,6]	3,78±0,93	3,9 [1,4]	3,95±0,92	4,0 [1,3]	3,84±1,07	4,0 [1,7]	3,64±0,93	3,7 [1,5]
15-19	51	3,99±1,02	4,3 [1,2]	4,01±1,06	4,3 [1,4]	4,06±1,04	4,5 [1,8]	4,12±0,98	4,3 [1,3]	4,02±0,99	4,2 [1,3]
≥20	79	4,02±1,03	4,4 [1,5]	4,05±1,06	4,5 [1,7]	4,27±0,92	4,7 [1,2]	4,12±1,04	4,5 [1,5]	4,07±0,99	4,5 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		$\chi^2=1,003$		$\chi^2=1,977$		$\chi^2=1,881$		$\chi^2=1,196$		$\chi^2=1,326$	
<b>Olasılık</b>		p=0,801		p=0,577		p=0,597		p=0,754		p=0,723	
<b>Sendika üyeliği</b>											
Evet	218	3,81±1,01	4,0 [1,7]	3,93±1,02	4,1 [1,7]	4,11±0,94	4,3 [1,3]	4,01±1,02	4,2 [1,7]	3,89±0,96	4,0 [1,6]
Hayır	58	3,51±1,01	3,5 [1,5]	3,54±1,08	3,7 [1,9]	3,72±0,98	3,7 [1,7]	3,72±1,11	4,0 [1,7]	3,57±0,98	3,7 [1,5]
<b>İstatistiksel analiz</b>		Z=-2,102		Z=-2,701		Z=-3,052		Z=-1,929		Z=-2,483	
<b>Olasılık</b>		<b>p=0,036</b>		<b>p=0,007</b>		<b>p=0,002</b>		<b>p=0,054</b>		<b>p=0,013</b>	

\*Normal dağılıma sahip olmayan verilerde iki bağımsız grubun ölçüm değerleriyle karşılaştırılmasında "Mann-Whitney U" test (Z-tablo değeri); üç veya daha fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında "Kruskall-Wallis H" test ( $\chi^2$ -tablo değeri) istatistikleri kullanılmıştır.