



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN İNSAN DOĞASI
VARSAYIMLARI VE SERGİLEDİKLERİ YÖNETİM TARZLARI

Ramazan ASAR

Doktora Tezi

Ankara, 2021

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En İyiyeye ...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN İNSAN DOĞASI
VARSAYIMLARI VE SERGİLEDİKLERİ YÖNETİM TARZLARI

SCHOOL PRINCIPALS' HUMAN NATURE ASSUMPTIONS FOR TEACHERS
AND EXHIBITED MANAGEMENT STYLES

Ramazan ASAR

Doktora Tezi

Ankara, 2021

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Ramazan ASAR'ın hazırladığı “Okul Y¼neticilerinin ¼đretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Y¼netim Tarzları” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Y¼netimi Ana Bilim Dalı; Eğitim Y¼netimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. Y¼ksel KAVAK
J¼ri Üyesi (Danışman)	Dr. ¼đr. Üyesi Yusuf BADAĞAN
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Ayhan URAL
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. G¼khan ARASTAMAN
J¼ri Üyesi	Dr. ¼đr. Üyesi Sevda ÇETİN

Bu tez Hacettepe Üniğersitesi Lisans¼st¼ Eğitim, ¼đretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 13 / 01 / 2021 tarihinde uygun gör¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca / /tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼r¼

Öz

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre bu yöneticilerin görevlerini yerine getirirken sergiledikleri yönetim tarzlarını belirlemektir. Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara'daki resmî ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 27.001 öğretmen ve 1.863 yönetici bu araştırmanın çalışma evrenini, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 400 yönetici ile 500 öğretmen de örneklem grubunu oluşturmuştur. Okul yöneticilerinin görüşleri 'Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği' kullanılarak, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri ise 'Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği' ile saptanmıştır. Ölçekler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış, veri toplamak için kullanılabilecekleri değerlendirilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin en çok sosyal insan varsayımına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere yönelik sosyal etkinliklere ağırlık verilmesi önerilmiştir. Araştırma sonunda ussal-ekonomik insan varsayımının da neredeyse sosyal insan varsayımı kadar çok kabul gördüğü saptanmıştır. Bu konuda öğretmenlerin daha yüksek performans gösterebilmesi için etkili performans değerlendirme sistemlerine geçilmesi önerilmiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin öğrenim düzeyleri arttıkça insan doğası varsayımlarının insan ilişkileri odaklı hâle evrildiğine işaret etmektedir. Bu konuda yöneticilerin lisansüstü eğitime teşvik edilmesi ve hizmet içi eğitimlerinin artırılması önerilmiştir. Araştırma sonuçları yöneticilerin öğretmenlere yönelik en çok ilgisiz ve otoriter yönetim tarzlarını sergilediğini, en az da demokratik tarzın gereklerine göre davrandığını ortaya koymaktadır. Bu konuda yönetici yeterliklerinin artırılmasına yönelik eğitim çalışmalarına daha çok yer verilmesi ve yönetici seçimi ve atamaları ile ilgili olarak yeterlik boyutunu temele alan yasal düzenlemelere gidilmesi önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: yönetim tarzları, insan doğası varsayımları, okul müdürü, öğretmen.

Abstract

This study aims to investigate school principals' human nature assumptions for teachers and their management styles as pursued by teachers. This is a descriptive study utilizing the survey model. The population of the study consisted of 27,001 teachers and 1,863 principals working at public primary and secondary schools in Ankara. The sample was comprised of 400 principals and 500 teachers selected via stratified sampling method. The data were gathered through the scales of "The Scale of School Principals' Human Nature Assumptions for Teachers" and "The Scale of Management Styles Exhibited by School Principals". Scales were developed by the researcher. The validity and reliability study of the scales were performed. The findings showed that school principals nurtured the assumption of social human beings at the highest rate. It is suggested that the role of social activities geared toward principals, teachers, students and parents should be increased in the fulfillment of purposes of education. The findings demonstrated that assumption of rational/economic human beings was as popular as the assumption of social human beings. It is suggested that effective performance assessment systems should be introduced to boost performances of teachers. The results showed that as the education level of principals increases, their assumptions on human nature tend to focus more on human relations. It was suggested that principals should be encouraged for graduate education and relevant in-service training should be enhanced. Finally, the findings have demonstrated that principals exhibited indifferent management styles at the highest and democratic styles at the lowest rates.

Keywords: management styles, assumptions on human nature, school principal, teacher.

Teşekkür

Akademik hayatıma büyük katkıda bulunan, yüksek lisans eğitimimde danışmanım olan değerli hocam Prof. Dr. Mustafa Çelikten'e teşekkür ederek başlamak istiyorum. Akademik vizyonumu şekillendiren vizyoner liderliğine çok şey borçluyum. Doktora eğitimimi tamamlarken, Mustafa hocam ile birlikte yüksek lisans eğitimimde bana emek veren tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Doktora eğitimimde de bana katkıda bulunan bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Kendisinden doktora düzeyinde ilk dersimi alarak doktora eğitimime iyi bir şekilde başlamamı sağlayan Prof. Dr. Ali Balcı'ya; duruşu ile herkesin sevgi ve saygısını kazanan, eğitim hayatımda iz bırakan Prof. Dr. Nejla Kurul'a; son kez verdiği "Akademik Yazma Teknikleri" dersine beni kabul etme nezaketini gösteren Doç. Dr. Şakir Çinkır'a; Hacettepe Üniversitesi'nde olduğu için kendimi şanslı saydığım Prof. Dr. Şule Erçetin'e; tecrübelerini ustalıkla aktaran ve sıcacık tavırlarıyla gönlümüze giren Prof. Dr. Gülsün Atanur Başkan'a; demokratik duruşu ile örnek olan Prof. Dr. Murat Özdemir'e; mütevazı tavırları ile bir hocadan çok bir arkadaş olan Doç. Dr. Gökhan Arastaman'a; her zaman sıcaklık gördüğümüz Prof. Dr. Şaduman Kapusuzoğlu'na teşekkür ediyorum.

Tezimin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde çok büyük katkıları olan Tez İzleme Kurulu'ndaki değerli hocalarıma; Prof. Dr. Yüksel Kavak, Prof. Dr. Songül Altınışik ve Dr. Öğr. Üyesi Sevda Çetin'e ayrıca teşekkür ederim. Tez savunma jürimde yer alan Doç. Dr. Ayhan Ural'a tezime katkıları için minnettarım. Tezim ile ilgili en büyük teşekkürü değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Badavan hak ediyor. Doktora eğitimi ders döneminde kendisinden hiç ders alamam da yeterlik ve tez dönemindeki katkılarını unutmam. Tezimin en iyi hale gelmesi yönünde beni her zaman teşvik eden ve destekleyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Badavan'a emekleri için özellikle teşekkür ediyorum.

Son olarak hayatımın en önemli parçası olan aileme teşekkür ederim. Kendileri örgün bir eğitim bile alamamalarına rağmen çocuklarını okutan anne ve babamın hayatımdaki yeri kelimelerle ifade edilemez. En fazla ihtiyacım olduğunda yanımda olan eşim İlknur Asar'a, çocuklarım Elif Simay ve İbrahim'e hayatıma kattıkları için sonsuz teşekkürler.

İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Şekiller Dizini.....	x
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini.....	xi
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	5
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	8
Araştırma Problemi.....	10
Sayıltılar.....	10
Sınırlılıklar.....	10
Tanımlar.....	11
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	12
Yönetim.....	12
Yönetimsel Düşüncenin Gelişimi.....	17
Yeni Yönetim Yaklaşımları.....	30
Yönetim Süreçleri.....	33
Eğitim Yönetimi.....	36
Yönetim Tarzı.....	41
İnsan Doğası.....	54
Yönetim Açısından İnsan Doğası.....	65
Yöneticilerin İnsan Doğasına İlişkin Varsayımları.....	68
Bölüm 3 Yöntem.....	83
Araştırmanın Modeli.....	83
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	83

Veri Toplama Süreci.....	87
Veri Toplama Araçları	88
Verilerin Analizi	106
Bölüm 4 Bulgular, Tartışma ve Yorumlar.....	108
Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	108
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları.....	111
Bazı Demografik Değişkenler Açısından Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları.....	122
Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları	129
Bazı Demografik Değişkenler Açısından Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları.....	137
Bölüm 5 Sonuç ve Öneriler.....	145
Sonuçlar	145
Öneriler	148
Kaynaklar	150
EK-A: Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği	164
EK-B: Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği	166
EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	169
EK-Ç: Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni.....	170
EK-D: Etik Beyanı.....	171
EK-E: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	172
EK-F: Dissertation Originality Report.....	173
EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	174

Tablolar Dizini

Tablo 1 Yöneticiler ve Öğretmenler İçin Araştırma Evreni.....	84
Tablo 2 Yöneticiler ve Öğretmenler İçin Araştırma Örnekleme.....	86
Tablo 3 Araştırma Kapsamında Gidilen Okul Sayıları	87
Tablo 4 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği'ndeki Seçeneklere İlişkin Puanlar.....	89
Tablo 5 Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler.....	90
Tablo 6 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formuna Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	92
Tablo 7 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formuna Ait Boyutlara Göre Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları	93
Tablo 8 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun Birinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları	94
Tablo 9 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun İkinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları	95
Tablo 10 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun Üçüncü Faktörüne Ait AFA Sonuçları	96
Tablo 11 Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun Dördüncü Faktörüne Ait AFA Sonuçları.....	97
Tablo 12 Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği'ndeki Seçeneklere İlişkin Puanlar.....	98
Tablo 13 Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler.....	100
Tablo 14 Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formuna Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	101
Tablo 15 Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formuna Ait Boyutlara Göre Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları	102
Tablo 16 Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formunun Birinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları	103
Tablo 17 Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formunun İkinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları.....	104
Tablo 18 Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formunun Üçüncü Faktörüne Ait AFA Sonuçları	105

Tablo 19 <i>Veri Toplama Araçlarına İlişkin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Değerleri</i>	107
Tablo 20 <i>Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler</i>	108
Tablo 21 <i>Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler</i>	110
Tablo 22 <i>Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımlarına Yönelik Betimsel İstatistikler</i>	112
Tablo 23 <i>Ussal-Ekonomik İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	114
Tablo 24 <i>Sosyal İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	116
Tablo 25 <i>Özgerçekleştirime Yönelik İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	118
Tablo 26 <i>Karmaşık İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	120
Tablo 27 <i>Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları</i>	122
Tablo 28 <i>Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	124
Tablo 29 <i>Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları</i>	125
Tablo 30 <i>Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları</i>	127
Tablo 31 <i>Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzlarına İlişkin Betimsel İstatistikler</i>	129
Tablo 32 <i>Otoriter Yönetim Tarzı Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	132
Tablo 33 <i>Demokratik Yönetim Tarzı Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	134
Tablo 34 <i>İlgisiz Yönetim Tarzı Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri</i>	136
Tablo 35 <i>Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları</i>	137
Tablo 36 <i>Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	139

Tablo 37 Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	140
Tablo 38 Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları	142

Şekiller Dizini

Şekil 1. Yönetmel düşünçenin gelişimi.	18
Şekil 2. İhtiyaçlar hiyerarşisi.	25
Şekil 3. Örgüt ve açık sistem.	28
Şekil 4. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği'nin yamaç eğim grafiği.....	92
Şekil 5. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği'nin yamaç eğim grafiği.	101

Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
F	: Varyans
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
N	: Katılımcı Sayısı
p	: Anlamlılık
sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma
t	: Hesaplanan t Değeri
\bar{X}	: Ortalama

Bölüm 1

Giriş

İnsanlar, varlıklarını devam ettirebilme ve daha iyi koşullarda yaşama adına birçok şeye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların çoğu, bir insanın tek başına karşılayamayacağı türdendir. Bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayamayan insanlar birbirlerinin yardımına gereksinim duydukça bir araya gelmişlerdir ve ihtiyaçları arttıkça birlikte geçirdikleri süre de artmıştır. İnsanlar belli amaçlarla bir araya gelerek iş birliği içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Amaçlar sürekli hâle gelince de sürekli bir örgütlenmeye gereksinim duyulmuştur. Robbins, Decenzo ve Coulter (2013) insanların, sürekli hâle gelen amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek örgüt adı verilen yapıları oluşturduğunu ifade etmektedir. İnsanların birbirlerine duydukları gereksinim nedeniyle Robbins ve Judge (2013), örgütün nispeten sürekli temelde işleyen sosyal bir yapı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla insanlar gereksinimlerini örgüt çatısı altında düzenli ve sürekli bir birliktelik meydana getirerek karşılamaktadır.

Wilson'a (2017) göre insanların bir araya gelmesi, tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri sorunları çözebilme veya amaçlarını gerçekleştirebilme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Dewey (2004), insanların birbirlerine duydukları gereksinimi sebep göstererek insanların toplumsal varlıklar olduğunu söylemektedir. Bu nedendir ki toplumsal birer varlık olan insanların toplumsal hayattaki ortak amaçları, onları farklı amaçlarla kurulmuş örgütlerin çatısı altında bir araya getirmektedir.

Ortak amaçlar etrafında bir araya gelen insanlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir yönlendirmeye gereksinim duymaktadır (Robbins vd., 2013). Fişek (2015) insanların yönlendirilmesi zorunluluğunun yönetim kavramını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Armstrong (2016) yönetimi, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir süreç olarak ifade etmektedir. Yönetim süreci ile amaçların en az kaynak kullanılarak en hızlı şekilde gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012).

Yönetimin varlığı iki veya daha fazla insanın ortak amaçlarla bir araya gelmesine bağlı olduğundan yönetimin örgütler sayesinde süreklilik kazandığı söylenebilir. Belli amaçlar için kurulmuş ve insanlardan oluşan yapılar olan

örgütlerde, insanlar ortak amaçları gerçekleştirmek üzere yer almaktadır. Örgütün var olma sebebi amaçları olduğundan örgüt ile varlığı süreklilik kazanan yönetimin varlığı da bu amaçlara bağlıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme görevi ise yöneticilerin sorumluluğundadır. Aydın'ın (2015) da ifade ettiği gibi çalışanların ortak çabasını örgüt amaçlarına yönlendirmek yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu nedenle yöneticinin örgüt ile birlikte kendi varlığını da devam ettirebilmesi adına insanları amaçlar doğrultusunda hareket ettirmesi beklenmektedir. Bunun için yöneticiler, insanlar aracılığıyla bu amaçları gerçekleştirme yollarını aramaktadır.

Yönetimden sorumlu kişiler olan yöneticiler insanları amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmek için kişiliği, bilgisi ve tecrübelerinden kaynaklanan bir tarz benimsemektedir (Başaran, 2004). Bursalıoğlu'nun (1999) da belirttiği gibi yönetici, tarzını diğer insanlardan da etkilenecek oluşturmaktadır. Bu yüzden yöneticinin sergilemekte olduğu ve sergilemesi olası yönetim tarzlarının kendi özellikleriyle birlikte yönetim ilişkilerine girdiği kişilerin de sahip olduğu birtakım özelliklerle çok yakından ilintili olacağı beklenen ve kestirilebilen bir durumdur. Bu bakımdan yöneticinin astlarının özelliklerine, özellikle de yönetici-yönetilen ilişkileriyle ilintili doğuştan sahip oldukları ortak bazı özelliklerine dair varsayımlarının neler olabileceği konusu, literatürde ele alınan konulardan biri olagelmıştır.

İnsanın sahip olduğu özellikleri yansıtan insan doğası, eskiden beri üzerinde durulan bir konu olmuştur (Fromm, 1993). Eski dönemlerden beri insan doğasına ilişkin yapılan açıklamalar aracılığıyla insanın sahip olduğu özellikler genelleştirilmeye çalışılmıştır (Stevenson, 2005). Pinker'a (2016) göre insanlar, doğuştan birçok özelliğe sahip olarak dünyaya gelmektedir. Adler (2005), insanların sahip olduğu bu özelliklerin birbirine benzer olduğuna dikkat çekmektedir. Öyle ki insanlardaki benzer özelliklerin sağlıklı insanlarda bile kendisini belli oranlarda gösterdiğini söylemektedir.

Toplumsal bir varlık olan insanın benzer özelliklerinin yanında onu diğer insanlardan ayıran özellikleri de bulunmaktadır (Dewey, 2004). Fakat insan doğası ile ilgili görüşlerde insanların benzer özellikleri üzerinde durulmaktadır (Plack, 2005; Morin, 2012). İnsan doğası ile alakalı görüşler, insan doğasının ne olduğunu kesin olarak ifade edemese de insanların ortak bir doğaya sahip olduğu düşüncesini yansıtmaktadır (Stevenson, 2005; Winnicott, 2017).

Dünyaya yalnız gelen insan, bazı özelliklere sahip olarak doğmaktadır. Fakat sahip olduğu bu özellikler ihtiyaç duyduğu her şeyi tek başına gerçekleştirmesine yetmemektedir. İnsanın bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılaması mümkün olmadığı için diğer insanlarla etkileşim hâlinde olması gerekmektedir (Stevenson, 2005; Wilson, 2017; Winnicott, 2017). Schopenhauer (2017), insanların başkalarından önce kendini düşündüğünü ancak aynı duygularla bir araya geldiklerinde benzer davranışlar sergilediğini belirtmektedir. Örgütlerde ortak amaçlarla bir araya gelen insanlar bu düşünceye uygun bir şekilde birlikte hareket edebilmektedir. Dolayısıyla ortak bir insan doğası düşüncesi, örgüt yaşamında da kendisine dayanak bulmaktadır. Yöneticiler, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde insan doğasını dikkate alarak hareket etmektedir. Douglas McGregor (1960) da her yönetim kararı veya eyleminin arkasında insanın doğası ve davranışlarına ilişkin varsayımların olduğunu söyleyerek insan doğası ile yönetim arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Bu yüzden insan doğası, yönetim açısından göz ardı edilemeyecek nitelikte önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumsal birer varlık olan insanlar sergiledikleri davranışları ile etkileşim kurmaktadır. Yöneticiler de yönetim görevini gerçekleştirirken birçok davranışta bulunarak astları ile etkileşim kurmaktadır. Örgüt içindeki davranışlara odaklanan Robbins ve Judge (2013), yönetici davranışlarının yönetilenlere iş yaptırmaya yönelik olduğuna dikkat çekmektedir. Yöneticiler, yönetilenlere karşı davranışlarını açıklayan bir yönetim tarzına sahiptir (Başaran, 2008). Bu yüzden yönetici davranışlarının kaynağında onların yönetilenlere ilişkin düşünce ve değerlendirmelerinin yattığını söylemek mümkündür. Başaran'a (2004) göre insanların yönetici olarak sergilediği davranışlar, onların yönetim tarzını yansıtmaktadır. Sahip olunan yönetim tarzı yöneticilerin yönetilenleri nasıl harekete geçirdiğini göstermektedir. Ayrıca yönetilenlere ilişkin düşüncelerini de yansıtmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımları, sergiledikleri yönetim tarzı üzerinde önemli bir etkidir.

Yönetim alanında çalışan araştırmacılar, insan doğasının yönetim tarzına etkisini fark etmiş ve insanın nasıl harekete geçirilebileceğini insan doğası ile açıklamaya çalışmışlardır. Douglas McGregor, yöneticilerin insanın doğuştan tembel olduğu bilinciyle hareket ettiği varsayımıyla bir yönetim tarzı belirlediklerini tespit ederek bu kabulün yanlış olduğunu söylemiştir. İnsan doğasına ilişkin

kötümser yaklaşımı X Teorisiyle, iyimser bakışı ise Y teorisi ile açıklamıştır (M. Aydın, 2014; Özkol, 2014). Abraham Maslow da insan doğasına ilişkin araştırmalar yapmış, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hareket ettiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür (Güngör, 2014; Robbins ve Judge, 2013). Amerika ve Japonya'da yönetim araştırmalarında bulunan William Ouchi ise X ve Y kuramındaki kabulleri göz önüne alarak insanın hem iyi hem kötü özellikler taşıyabileceğini Z kuramı ile açıklamıştır (Başaran, 2004). Bunun için Ouchi'ye (1989) göre yönetimde ne tamamen insan ne de tamamen örgüt ön plana çıkarılmalıdır. İyi bir yönetimin örgütün istekleri ile çalışanların istekleri arasındaki uzlaşmaya bağlı olduğunu savunmuştur.

Günümüzde yöneticilerin modern yönetim anlayışının özelliklerini taşıyan bir yönetim tarzı çerçevesinde davranmaları beklenirken klasik yönetim anlayışı varlığını hâlâ devam ettirmektedir (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2012). Yöneticilerin modern yönetim anlayışına sahip olması beklenilmesine rağmen klasik yönetim anlayışını barındıran bir yönetim tarzı da sergilenebilmektedir. M. Aydın'a (2014) göre yöneticilerin sergilediği yönetim tarzları, birçok etkenle birlikte daha çok insan doğasına ilişkin varsayımlarından kaynaklanmaktadır. Buradan yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımlarının bilinmesinin hem onların yönetim anlayışlarını göstermesi hem de yönetim tarzları hakkında fikir vermesi bakımından önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile sergiledikleri yönetim tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için yönetim biliminin gelişim sürecinde hâkim olan anlayışlar çerçevesinde insan doğasına ilişkin varsayımlar ile yönetim tarzları incelenmiştir. Araştırma, eğitim kurumlarında yapıldığından okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları için öğretmenlerin görüşüne başvurulmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ise kendilerine sorulmuştur. Çalışma sonunda okul yöneticileri arasında öğretmenlere ilişkin hangi insan doğası varsayımlarının yaygın olduğu ve hangi yönetim tarzlarının ne sıklıkla sergilendiği belirlenerek Eğitim Yönetimi alanına katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Problem Durumu

İnsanlar belirli amaçlar doğrultusunda çeşitli örgütler kurmakta ve buralarda amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Farklı ihtiyaçları ve farklı amaçları olan insanlar, ortak amaçlar etrafında kurulan bu örgütler bünyesinde bir araya gelmektedir. Bu sayede insanların geçici olarak bir araya gelmeleri örgütler aracılığıyla süreklilik kazanmaktadır. Okullar da eğitim-öğretim faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla kurulan ve bu amaçla bir araya gelen insanlardan oluşan örgütlerdir. Bu kapsamda bireysel bazı isteklerinden vazgeçerek bir araya gelen öğretmenlerin birbirleriyle uzlaşarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaları ise yöneticilerden beklenmektedir. Bu beklentinin hak ettiği düzeyde yerine getirilmesi bakımından, yöneticiler davranışlarını bunu sağlayacak nitelikte sergilemeli ve kendilerini o yönde geliştirmelidirler. Bununla birlikte yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının ve onlara yönelik davranışlarının bilinmesinin, yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirme çalışmalarının anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Okul, çocukları yetişkin rollerine hazırlamak (Sezgin, 2013) ve eğitimli insan yetiştirmek (Lunenburg ve Ornstein, 2013) amacıyla kurulan, özünde eğitim olan bir örgüttür. İnsanlar örgüt içinde oldukları sürece örgütün amaçlarına hizmet etmektedir (Robbins vd., 2013). Okulun amaçları belli olduğu için örgüte kurulduktan sonra katılan öğretmenlerin bu amaçlarla burada yer aldığı varsayılmaktadır. Hâlbuki öğretmenlerin farklı bireysel amaçları olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel farklılıkları ve farklı amaçları olan öğretmenlerin okulun amaçlarını benimsemeleri ve gerçekleştirmeleri şeklindeki ortak amaçlara yönelik motive edilmeleri gerekmektedir.

M. Aydın'a (2014) göre örgütün daha verimli olabilmesi, yöneticilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde bireyleri yönlendirebilmesiyle ilişkilidir. Bunun için yöneticilerin, bireyleri örgüt amaçlarını gerçekleştirecek yönde hareket ettiren davranışları önem taşımaktadır. Bursalıoğlu (1999) yöneticinin davranışlarını, onun sahip olduğu insancıl becerilerinin şekillendirdiğini ileri sürmektedir. İnsan ilişkilerinde başarılı olmak, yönetimde başarı için önemli bir etkidir (Başaran, 2004; Kaya, 2007). Okullar, çoğu örgütten farklı olarak özünde insan olan örgütlerdir ve okulların başarısı insana kattıkları ile ölçülmektedir. Bu

sebeple okul yöneticilerinden insan ilişkilerini öne çıkararak başarıyı sağlamaları beklenmektedir.

Okul yöneticilerinin okuldaki başarıyı etkilediğine yönelik birçok araştırma bulunmaktadır (Argon ve Dilekçi, 2014; Başaran, 2017; Castro, 2016; Örs, 2010; Özdemir, 2016; Teyfur, 2011). Yönetici davranışlarının öğretimin niteliğini belirlediği de bu araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Yöneticilerin görevlerini yerine getirirken sergilediği davranışlar onların yönetim tarzını yansıtmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetim tarzı, eğitim-öğretim faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirildiğinin bir göstergesi durumundadır. Dolayısıyla yöneticilerin bu görevi yerine getirirken hangi davranışlarda bulunduğu göz ardı edilemeyecek önemdedir.

İnceoğlu'na (2010) göre davranış, uyaran ve uyarılan arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sergiledikleri davranışlar da yönetilenlerle olan etkileşimlerine göre şekillenmektedir. Bursalıoğlu (1999) da yönetici davranışının örgüt içindeki bireylerle yöneticinin karşılıklı etkileşimi ile oluştuğunu belirtmiştir. Anlaşılacağı üzere yöneticinin örgütün verimliliğine yönelik sergilediği davranışlarda çalışanlara bakışı etkili olmaktadır. Çalışanlar hakkındaki düşünceleri, yöneticinin onlara karşı sergileyeceği davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla eğitimden sorumlu kişiler olan okul yöneticilerinin davranışlarını anlayabilmek için eğitimin merkezinde bulunan insana bakışının bilinmesi gerekmektedir.

Yönetim için her ne kadar örgüt ve amaçları önemli olsa da yönetimin özünde insan yer almaktadır. Çünkü örgütün devamı, bireylerin bu yönede gayretlerine bağlıdır. Bunun için duygu ve düşüncelere sahip bir varlık olan insanın yönetilirken sahip olduğu özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekir (Kaya, 2007). Örgütteki bireyler yöneten veya yönetilen konumundadır. İnsanların sergilediği her türlü davranış, karşıdaki birey ve nesneye göre şekillendiğinden yönetici davranışı da yönetilen bireye göre şekillenmektedir (Bursalıoğlu, 1999). Yönetim tarzı, yöneticilerin iş yaptırma yöntemini açıkladığı için yönetilenlere nasıl davranıldığını da göstermektedir. Bu yüzden yöneticinin insanı nasıl değerlendirdiği ve ona karşı sergilediği yönetim tarzı arasında bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir.

Adler'e (2005) göre insan, diğer insanlardan önce kendisini düşünen bir varlıktır. Dolayısıyla kendi ihtiyaçları için daha fazla gayret göstermektedir. Bertrand

Russell'a göre de insanların topluluk hâlinde yaşamaları çıkarlarına uygun olduğu içindir. Toplum içinde yaşayan insanın istekleri bireysel kalmaya devam etmektedir (Yavuzer, 2013). Wilson'a (2017) göre ise insan uzun süre fedakârlık yaptığında kendisini sömürülmüş hisseder ve buna karşı çıkar. Bu nedenle örgüt içindeki insanlar örgütün amaçlarından önce kendi amaçlarını gözetmekte ve örgütten sağladığı fayda kadar gayret göstermektedirler. İnsanların sahip oldukları özellikler örgütü etkilediğinden iyi bir yönetim için insan doğasını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

M. Aydın (2014), yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımlarının onların nasıl bir yönetim sergileyeceklerini belirlediğini ifade etmektedir. İnsanın doğuştan tembel olduğu yargısını taşıyan bir yönetici, çalışanları harekete geçirebilmek için güç kullanmayı düşünürken insana ilişkin iyimser görüş taşıyan yöneticinin insani ilişkilerden faydalandığını ileri sürmektedir. İnsanın değişken bir doğaya sahip olduğu yargısını taşıyan yöneticinin ise duruma göre değişen bir yönetim tarzı sergilediğini belirtmektedir.

İnsanların doğuştan sahip oldukları özellikleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insanların nasıl harekete geçtiğiyle ilgili fikir verebilmektedir. Öte yandan "insan doğası" tartışmalı bir konu olmuş ve bu konuda farklı kişiler, farklı varsayımlar öne sürmüştür. Bununla birlikte insan doğasına ilişkin kesin bir açıklama getirilemese de davranışların nedenini anlayabilmek için insan doğası varsayımlarının bilinmesine ihtiyaç vardır. Çünkü insan doğasına ilişkin kötümser veya iyimser bir yargı taşıyan herhangi birinin davranışları buna göre olacaktır. Bunun için yöneticilerin insan doğası hakkındaki düşüncelerinin öğrenilmesinin yönetilenleri harekete geçirebilmek için nasıl bir yol izlediklerini anlama konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Yönetim biliminin gelişimiyle insan doğasına ilişkin varsayımlar da değişmiştir. Zamanla yeni yönetim tarzları ortaya çıkmışsa da bunun insan doğasına ilişkin bakışın değişmesinden kaynaklandığı söylenebilir (M. Aydın, 2014). Örgütler zamanın koşullarından etkilenmiş, yönetim de buna uyum sağlamaya çalışmıştır. Yönetimin bir bilim olarak klasik yönetim anlayışı ile ortaya çıktığı, neo-klasik yönetim anlayışı ile geliştiği ve modern yönetim anlayışı ile devam ettiği görülmektedir. Yönetimin bilimsel olarak gelişimiyle aynı dönemde ortaya çıkan yönetim kuramlarının insan doğasına ilişkin varsayımlarının da benzer olduğu dikkat

çekmektedir (Kaya, 2007). Yönetim biliminin gelişiminde ortaya çıkan kuramların insan doğasına ilişkin varsayımlardan etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımlarının yönetim tarzlarını etkilediği ve şekillendirdiği gerçeği dikkate değerdir. Okullarda karar vermekten sorumlu en üst merci olan okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzının doğrudan, yönetim tarzını etkileyen insan doğası varsayımlarının ise dolaylı olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini etkileyeceği düşüncesi göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla yöneticilerin sergilediği yönetim tarzının ve sahip oldukları insan doğası varsayımlarının bilinmesi, eğitim-öğretim kapsamı ve niteliği açısından oldukça gereklidir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre bu yöneticilerin görevlerini yerine getirirken sergiledikleri yönetim tarzlarını belirlemektir. Yöneticilerin davranışları ile ilgili nesnel sonuçlar ortaya çıkarılması amacıyla öğretmenlerin görüşüne başvurulmuştur. Yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ise kendilerine sorulmuştur.

Bu çalışmanın konusunu “yönetici” ve “yönetilen” konumundaki insanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, bir çalışan olarak insanın nasıl bir doğaya sahip olduğu önem taşımaktadır. Bunun için yöneticilerin görüşüne başvurularak öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada insan doğasının “ne” olduğuna açıklık getirmek değil, yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının yönetim tarzlarına nasıl yansıdığına incelenmesi amaçlanmıştır.

Her örgüt gibi eğitim örgütleri de belirli amaçları yerine getirmek üzere kurulmuştur. Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran yanı ise merkezinde insan olmasıdır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde diğer örgütlere göre insanın önemi daha fazladır. Bunun için bu çalışmada ortaya çıkarılması amaçlanan; yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları, eğitim örgütlerinde insana bakışı ortaya koymasından önem taşımaktadır. Eğitimin merkezinde insan yer almasına rağmen “insan doğası” konusunun Türkiye’deki Eğitim Yönetimi alanında çok az araştırmanın konusu olduğu da dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu

çalışmanın “eğitimde insan doğası”na dikkat çekmesi bakımından önemli bir eksikliğin giderilmesine katkı yapması beklenmektedir.

Literatürde okul yöneticilerinin hangi davranışlarda bulunduğu ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Fakat okul yöneticilerinin bu davranışları neye göre sergilediğine yönelik çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla yönetici davranışlarının sebepleri biraz göz ardı edilmiş durumdadır. Bu eksikliği gidermek için yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hangi davranışlarda bulunduğu ve bu davranışlarının sebepleri irdelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın yönetici davranışlarının sebeplerine ilişkin bilgi sağlaması beklenmektedir.

Yöneticinin insan doğasına ilişkin sahip olduğu varsayımla beslendiği düşünülen yönetim tarzı, eğitimin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Yönetim tarzı aynı zamanda yöneticinin yeterliklerini de ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde yöneticilerin otoriter bir yönetim tarzı değil, daha çok demokratik yönetim tarzı sergilemeleri beklenmektedir (M. Aydın, 2014; Başaran, 2004; Bursalıoğlu, 1999; Tortop vd., 2012). Bu yüzden eğitim örgütlerindeki yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzlarının bilinmesi, yöneticilerin yeterlikleri hakkında fikir vermesi bakımından değerlidir.

Türkiye’de yönetici atama konusunda belli yöntemler izlenmektedir. Okul yöneticileri, okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amaçlandığı şekilde yerine getirilmesinden sorumlu kişilerdir. Bu sebeple okuldaki başarı ve başarısızlıktan birinci derecede sorumludurlar. Okul yöneticilerinin davranışlarının eğitimin niteliği üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkili olduğu birçok araştırma neticesinde ortaya konmuştur. Bunun için okullarda eğitimden birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin nasıl davranışlar sergilediğinin bilinmesi önemlidir. Okul yöneticilerinin nasıl bir yönetim tarzına sahip olduğunun belirlenmesinin, yönetici ataması konusunda izlenen yöntemlerin doğurgularını ortaya çıkarması beklenmektedir.

Adler’e (2015) göre bir insanın davranışlarının sebebinin bilinmesi, o kişinin davranışının değiştirilebilmesini mümkün kılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığının (2018) eğitim kurumlarına yönetici görevlendirirken bir yetiştirme programı takip etmediği görülmektedir. Bu çalışma, yöneticiler konu edilerek gerçekleştirildiği için yöneticilere yönelik yapılacak hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesine

katkıda bulunacak bir çalışma olması da beklenmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, hem yönetici adaylarının değerlendirilmesi hem de yöneticilerin yetiştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırma Problemi

Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları nelerdir?

Alt problemler. Çalışmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

1. Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları yöneticilerin cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları nelerdir?
4. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlik kıdemi ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Sayıtlar

Bu araştırmada katılımcı olarak yer alan okul yöneticileri ve öğretmenlerin, ölçeklerdeki maddelere verdikleri cevapların mevcut durumu yansıttığı varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile ilgili elde edilen bulgular, bu amaçla geliştirilen ölçekteki maddelerle sınırlıdır.

2. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları ile ilgili elde edilen bulgular, bu amaçla geliştirilen ölçekteki maddelerle sınırlıdır.
3. Araştırma Ankara ilinde ilköğretim kademesindeki resmî okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
4. Yöneticilerin insan doğası ile ilgili görüşleri, öğretmenlere ilişkin yargıları ile sınırlıdır.

Tanımlar

İnsan Doğası: İnsanların örgüt içindeki davranışlarını belirleyen, gerek doğuştan getirdiği gerekse sonradan kazandığı özellikleridir.

Yönetim: Ortak amaçlarla bir araya gelen insanların meydana getirdiği yapılarda bu amaçların yerine getirilmesi sürecidir.

Yönetici: Örgütlerin sahip olduğu madde ve insan kaynakları aracılığıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu kişidir.

Yönetim Tarzı: Yöneticilerin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere sergilemiş oldukları davranışlar bütünüdür.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Yönetim

İnsanlar eski çağlardan beri bir arada yaşamaktadır. Zamanın koşulları dikkate alındığında bir arada yaşamanın zorunluktan kaynaklandığı söylenebilir. İnsanlar öncelikle hayatta kalabilme ve hayatlarını devam ettirebilme amacıyla bir arada yaşamışlardır. İnsanın insana duyduğu ihtiyaç, düşmanlardan korunarak hayatta kalma ve günlük gereksinimlerini gidererek hayatını devam ettirme isteğinden kaynaklanmıştır. Bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılamaya gücü yetmeyen insan, diğer insanların yardımı ile hem hayatta kalmaya hem de hayatını devam ettirmeye çalışmıştır.

Eski çağlarda korunaksız bir şekilde doğa ile karşı karşıya kalan insanın hayatta kalma ihtiyacı ağır basarken günümüzde doğaya karşı daha güvende olan insanın farklı ihtiyaçlarla hayatını devam ettirme ihtiyacı ağır basmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için de başka insanların yardımına gerek duyulmaktadır. İlk zamanlar barınma ve korunma gibi sebeplerle ihtiyaç duydukça bir araya gelen insanlar, toplumsal yaşamın da etkisiyle ihtiyaçları süreklilik kazanarak daha çok bir araya gelmişlerdir.

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmeye, amaçlarını gerçekleştirebilmek için de birlikte hareket etmeye gerek duymuşlardır. Fişek'in (2015) de belirttiği gibi vahşi hayvanlara karşı korunmak amacıyla hendek kazmak veya hayatın devamı amacıyla yiyecek üretmek gibi nedenlerle insanların bir araya gelmesi toplu bir çabayı gerektirmiştir. Fişek, toplu çabanın olduğu yerde ise "yönlendirme" ihtiyacının ortaya çıktığını vurgulamıştır. MÖ 3000 yıllarında binlerce insanın çalışmasıyla Mısır piramitlerinin inşa edilmesinden MS 1400 yıllarında Venedik cephaneliğindeki savaş gemilerinin bir arabanın montaj hattında ilerlediği gibi kanalda ilerleyerek üretilmesine kadar ortaya çıkan örneklerde organize edilmiş toplu bir çaba kendini göstermektedir (Robbins vd., 2013).

İnsanlar aynı amaçla bir araya gelmekte ve bu amacın gerçekleşmesi yönünde toplu bir çaba sergilemektedir. M. Aydın (2014), ortak amaçları olan insanların bunu gerçekleştirme isteğiyle örgütü oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgüt, belli bir amaç çerçevesinde bir araya gelen insanların meydana getirdiği

sistemli yapıdır (Robbins vd., 2013). Robbins ve Judge (2013) bilinçli bir şekilde koordine edilen iki veya daha fazla insandan oluşan örgütün, hedeflerine ulaşmak için sistemli bir şekilde işlediğini belirtmektedir. Görüldüğü üzere ortak amaçlarla örgüt bünyesinde bir araya gelen insanların bu amaçları gerçekleştirmek için yönlendirilmesine gerek duyulmaktadır.

Örgüt çatısı altında bir araya gelen insanlar, ortak amacı etkili bir şekilde gerçekleştirme yollarını aramışlardır. Bunun ise ancak insanların aynı amaca yönlendirilmesiyle mümkün olacağı anlaşılmıştır. Bursalıoğlu'na (2010) göre insanların ortak amacı gerçekleştirmek için bu amaca yönlendirilmesi zorunluluğu, yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır. Bir araya gelen insanların belli bir amacı gerçekleştirme eyleminde yönetim söz konusu olmaktadır. Eskiden insanlar ihtiyaç duydukça bir araya gelirken örgütler bu geçici birliktelikleri sürekli hâle getirmiştir. Örgütler, ihtiyaçları sürekli olan insanları düzenli olarak bir araya getirmektedir. Robbins vd. (2013), tarih boyunca farklı ihtiyaçlarla kurulan örgütlerin çoğalmasıyla oluşan sürekli birlikteliğin yönetimi de sürekli bir kavram hâline getirdiğini belirtmektedir. Bu nedenle insanların ister sürekli olsun isterse sadece ihtiyaç duyduklarında bir araya gelerek olsun, ihtiyaçlarını gidermek için bir araya gelmelerinde yönetimin varlığı söz konusudur.

Yönetimin varlığı her ne kadar örgütlerin ortaya çıkması ile dikkat çekse de Bursalıoğlu'na (2010) göre yönetim, yeni ortaya çıkmış bir bilim alanı değildir. İnsanlık tarihi boyunca yöneten ve yönetilen daima var olduğu için yönetimi en eski bilim olarak kabul etmektedir. Robbins ve Judge'a (2013) göre adına "yönetim" denmese de binlerce yıldır yönetim işi yapılmaktadır. Eski çağlarda erkeğin avlandığı, kadının ise yiyecek ve giyecek üretimi ile ilgilendiği cinsiyete dayalı basit bir iş bölümünün varlığı bilinmektedir (Fişek, 2015). Önceleri hayati ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelen insanlar, ihtiyaçları çoğaldıkça daha çok bir araya gelmeye başlamışlardır. Sanayi devrimi ile birlikte insanlar toplu hâlde daha fazla iş yapmaya başlamış ve onlardan daha çok verim alınmaya çalışılmıştır (Tortop vd., 2012). Böylece yönetim kavramının üzerinde daha dikkatli durulmaya başlanmıştır.

M. Aydın'a (2014) göre iki veya daha fazla insanın, iş birliğinde bulunma gereksinimi ve ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik çaba gösterme isteği yönetimi gerekli kılmaktadır. Farklı ihtiyaçları olan insanların aynı hedefe

yönlendirilmesinin zorluğu ve insanların daha verimli çalıştırılması isteği de yönetimi önemli hâle getirmektedir (Tortop vd., 2012).

Birçok araştırmacı yönetimin bir süreç olduğunu dile getirmiştir (Armstrong, 2016; M. Aydın, 2014; Bursalıoğlu, 2010; Fişek, 2015; Robbins vd., 2013; Robbins ve Judge, 2013; Saruhan ve Yıldız, 2013; Tortop vd., 2012). M. Aydın'a göre yönetim, tek başına yapamayacağı işleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanların iş birliği ile bunların üstesinden geldiği süreçtir. Saruhan ve Yıldız'a göre yönetim örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarının amaçları gerçekleştirecek yönde sistematik bir biçimde kullanılması sürecidir. Fişek (2015) de yönetimi, ortak amaçlarla bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir yapı ve amaçların en akılcı yollarla yerine getirildiği eylemleri içeren karmaşık bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Yönetim ile bazı işlerin başka insanlarla beraber ve onlar aracılığıyla verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Burada vurgulanan verimlilikle en az kaynak kullanılarak en fazla faydayı elde etmek kast edilmektedir. Sınırlı kaynaklar etkili bir şekilde kullanılarak işler en az maliyetle yapılmaya çalışılmaktadır. Etkinlik ise yapılması istenilen şeyin gerçekleştirilmesidir. Örgütlerin belli amaçları olduğu ve yönetimin varlık sebebinin bu amaçları yerine getirmek olduğu göz önünde bulundurulduğunda etkinlik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Fakat işin bir şekilde yapılmış olması değil, verimli bir şekilde yapılması önemsenmektedir. Robbins vd. (2013), etkinlik kavramı için "doğru işi yapmak", verimlilik için de "işin doğru yapmak" ifadelerini kullanmaktadır. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere yönetimin görevi birçok iş yaptırmak değil, sadece amaçlanan işi yaptırmak ve bunu yaptırırken de kaynakları en etkili şekilde kullanmaktır.

Yönetimin ne şekilde isimlendirildiğine bakılmaksızın ilk insandan beri var olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yönetim, bilimsel olarak ilk defa 1900'lü yıllarda incelenmiştir (Taylor, 2007). "Yönetim" kelimesi de ilk kez Frederick Winslow Taylor tarafından yaygınlaştırılmıştır. Taylor'un 1911 yılında yayımladığı Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) kitabı yöneticiler tarafından ilgi ile karşılanmıştır. Taylor, kitabında bir işin yapılmasının en iyi yolunu bulmak için bilimsel yöntemlerden yararlanmanın gereğini vurgulamıştır (Robbins vd., 2013). O yıllarda yönetim ve üretim bir tutulduğu için çalışanların veriminin arttığı görülünce yönetime daha çok önem verilmiştir (Tortop vd., 2012). Gerçekten de örgüt kaynaklarının

verimli kullanılarak üretim ve kârın artırılması, yönetim üzerine dikkatleri çekmiş ve en etkili yönetimi bulmak amacıyla araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Bursalıoğlu, 2010).

Yönetimin bilimsel bir alan hâline gelmesiyle işlerin yapılmasının yanında en az kaynakla en fazla verimin alınması da önemsenmiştir (Robbins vd., 2013). Yönetimin bilimsel olarak incelenmeye başlanmasıyla yönetim bilimi, gelişimini dünyadaki gelişmelerden etkilenecek sürdürmüştür. Fişek'e (2015) göre yönetim biliminin ilk zamanlarında verim ön planda tutulduğu için insana bir verim makinesi olarak bakılmaktaydı. Taylor, bir işi en iyi yapmanın yolunu araştırarak bilimsel yönetim ilkeleri ile verimlilikte ciddi artışlar sağlamıştı (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Fakat 1929 yılında Amerika'da yaşanan ve tüm dünyada etkisini gösteren ekonomik kriz, Taylor'un ilkelerinin yetersizliğini ve yönetimde insana daha fazla önem verilmesi gerektiğini göstermiştir (Tortop vd., 2012).

Yönetimde ilk başlarda insanın ihmal edilmesi, daha sonra ise bunu telafi etmeye çalışırken örgütün ihmal edilmesi, örgüt ile insan arasında bir dengenin kurulmasını zorunlu hâle getirmiştir (Bursalıoğlu, 2010). Sadece örgütün veya sadece çalışanların ön plana çıkarılmasının yönetim açısından uygun olmayan sonuçlar doğurduğu görülmüş, bunun için örgüt ile insan arasında bir uzlaşma arayışına girilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu nedenle 2. Dünya Savaşı'na kadar yönetim, yeni kavramlarla birlikte insana önem vererek gelişimini sürdürmüştür. Yönetimdeki bu hümanist anlayış, daha sonra da varlığını devam ettirmiştir (Daft, 2010).

Birçok araştırmacı örgüt ile insan arasındaki iş birliğinin geliştirilmesinin hem örgüt hem de insan açısından iyi olacağını düşünmektedir. Bu yüzden araştırmacılar, çalışanların gönüllü olarak örgütün verimini artırmalarını sağlama yollarını araştırmışlardır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bunun için yönetimin çalışanların motivasyonunu artıracak yollar bulması, yöneticilerin de buna uygun davranması gerekmiştir (Robbins ve Judge, 2013). Böylelikle örgüt ve insan arasındaki uyuşmazlıklar en aza indirilerek verimli örgütler ve tatmin olmuş çalışanlar hedeflenmiştir.

Yönetim çalışmaları devam ederken çevrenin de örgütler için önemli olduğu görülmüştür. Öyle ki örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli olarak

çevresini izlemesi gerektiği anlaşılmıştır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Bu sebeple örgütün içinde bulunduğu çevre ve örgütün birbirleri ile olan etkileşimine önem verilmeye başlanmıştır (Tortop vd., 2012). Aslında her zaman önemli olan örgüt çevresinin, araştırmacıların dikkatini çekebilmesi için yönetim biliminin doğuşu üzerinden yıllar geçmesi gerekmiştir. Örneğin, Ford'un değiştirmeden yıllarca T Model araçlarını üretmesi ancak çevrenin bu araçları talep etmeye devam etmesiyle açıklanabilir.

Örgütlerin çevreyle etkileşimine dikkat edildiğinde çevresinden ham madde ve çeşitli kaynakları girdi olarak aldığı ve bunları işleyerek çevresine sunduğu çıktılarla birer sistem olarak ele alındığı görülmektedir (Morgan, 1998). Örgütler, çevreden aldığı kaynaklara bağımlılık gösterdiği için çevrenin talepleri örgütsel sonuçları da etkilemektedir (Keskin vd., 2016). Ayrıca yönetimin yaşanan büyük olaylardan da etkilenmesi (M. Aydın, 2014; Bursalıoğlu, 2010; Fişek, 2015; Tortop vd., 2012), yönetimin ne kadar karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu yüzden farklı durumlara ve farklı zamanlara göre farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır.

Yönetim ilk başlarda çok az değişkenle incelenmeye başlanmış fakat zamanla birçok faktörden etkilendiği anlaşılmıştır. Örgütler, ilk zamanlar kapalı sistemler olarak görüldüğü için yönetimin basit ilkelere dayandığı varsayılmıştır. Fakat örgütlerin örgüt içi ve örgüt dışı koşullardan etkilenen açık sistemler olduğunun kabul edilmesiyle yönetimin daha karmaşık bir hâl aldığı görülmektedir. Açık sistemler olarak görülen örgütlerin hem çevreye uyum sağlaması hem de bu uyumu devam ettirmesi gerekmiştir (Keskin vd., 2016). Ayrıca farklı örgütlerin koşullarının da farklı olması, yönetime durumsal yaklaşmayı gerekli kılmıştır (Robbins vd., 2013). Sözü edilen durumsallık yaklaşımına göre farklı koşullara uygun kararlar verilerek yönetimin daha başarılı olacağı savunulmaktadır (Daft, 2010).

Bilgi çağının yönetim üzerinde sanayi devriminin yaptığı etkiye benzer bir etkisi söz konusudur (Robbins vd., 2013). Daft'a (2010) göre sosyal ve ekonomik gelişmelerden etkilenen örgütlerin koşullara uyum sağlayabilmesi için "öğrenen örgütler" olması gerekmektedir. Kaya (2007), örgütlerin hem günün şartlarına uyum sağlayabilmesi hem de geleceğin belirsizliklerini göğüsleyebilmesi için Stratejik Yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Teknoloji sayesinde

küreselleşen dünyada örgütlerin rekabeti sağlayabilmeleri için kaliteye odaklanan ve sıfır hatayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi de dünya genelinde popüler olmuştur (Tortop vd., 2012). Görüldüğü üzere dönemin ve insanların ihtiyaçlarına göre farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmış ve benimsenmiştir.

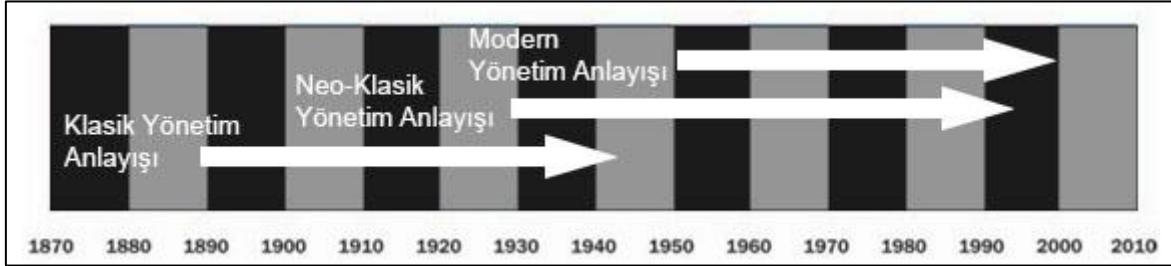
Günümüzde ilk zamanlarına göre daha karmaşık bir hâle gelen yönetimin değişen şartlara uyum sağlamasının yanında insana verdiği önem de artmıştır. Yönetim, yüz yıl öncesinden oldukça farklı olarak düşünme, ilişki kurma ve bilgi paylaşma yeteneklerine önem vermektedir (Daft, 2010). Bugünün dünyasında teknoloji hem yönetimin yükünü hafifletmiş hem de rekabeti artırmıştır (Robbins vd., 2013). Dolayısıyla dünyadaki çok hızlı gelişmelere ayak uydurarak artık teknolojiye dayalı hâle gelen örgütlerin yönetilmesinin ilk başlardaki kadar kolay olmayacağı açıktır. Bu yüzden yönetim, her geçen gün insana verdiği önemi artırmakla birlikte değişen koşullara uyum sağlayan örgütlerin ihtiyaçlarına karşılık verebilecek yaklaşımlarla gelişimini sürdürmektedir.

Yönetimsel Düşüncenin Gelişimi

Bir amaç ve bunu gerçekleştirmek isteyen insanların olduğu her yerde varlığını gösteren yönetimsel düşünce, insan hayatında her zaman yer edinmiştir. Toplumsal hayatta meydana gelen büyük değişiklikler, insanları etkilediği gibi yönetimsel düşünceyi de etkilemiştir. Sanayi devrimi ile birlikte fabrikalarda çalışan insanlardan daha çok verim alma isteği yönetimsel düşüncenin gelişiminde büyük rol oynamıştır. Sanayi devrimi yönetimsel düşünceye dikkatleri çevirmiş, yönetimsel düşüncenin sistemli olarak gelişmesinin yolunu açmıştır. M. Aydın'a (2014) göre yönetim hakkındaki görüşler ilk başlarda yöneticilerin deneyimlerine dayanmaktaydı. Yöneticilerin, yönetim tecrübelerini başkalarıyla paylaşmasının yönetimin bilimleşmesine katkısı büyük olmuştur. İlk başlarda kişisel tecrübeler dayalı bir şekilde çalışanların daha verimli olması yolları aranırken sonraları bunu sistemli araştırmalar izlemiştir. Böylelikle yönetimsel düşünce, araştırma sonuçlarına ve dönemin koşullarına göre gelişimini sürdürmüştür.

Örgütlerin sosyal, politik ve ekonomik faktörlerden etkilendiğini söyleyen Daft (2010), bunun yönetimi doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Yönetimdeki büyük değişikliklerin bazı sosyal, politik ve ekonomik faktörlerin etkisiyle yaşandığını söylemiştir. Yönetimsel düşüncenin gelişmesi, yönetim biliminin doğmasına sebep

olmuş ve değişik yönetim kuramlarını ortaya çıkarmıştır. Yönetimin bilim hâline gelmesiyle değişen yönetim anlayışları neticesinde klasik, neo-klasik ve modern yönetim kuramları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yönetim kuramları, içinde bulunulan dönemin şartlarından etkilenerek dönemin özelliklerini yansıtmaktadır. Yönetim kuramları sayesinde hem yönetimin bilinen yönleri daha iyi anlaşılmiş hem de bilinmeyen yönleri keşfedilmiştir.



Şekil 1. Yönetimsel düşüncenin gelişimi (Daft, 2010).

Şekil 1’de zaman içinde yönetimin gelişimi görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi yönetimde 1900’lü yıllara kadar klasik anlayışla gelinmiştir. Daha sonra yönetim sırasıyla neo-klasik ve modern yönetim anlayışları ile gelişimine devam etmiştir. Şekilde de görüldüğü üzere yönetimde yeni anlayışlar ortaya çıktıktan sonra da eski yaklaşımlar varlığını devam ettirmiştir.

Klasik yönetim anlayışı. Yöneten ve yönetilen ilişkisi ilk insandan beri var olmuştur. Fakat insanların örgütlerde düzenli ve sürekli olarak bir araya gelmesiyle bu ilişkiye daha çok önem verilmiştir. Fişek’e (2015) göre buhar gücünün üretime koşulmasıyla işletmeler büyümüş ve üretimin de buna uygun olarak artması için insanların daha çok çalışmasına gerek duyulmuştur. Bu yüzden yönetim biliminin ilk zamanlarındaki en büyük gaye insanları daha verimli çalıştırarak üretimi en fazla seviyeye çıkarmak olmuştur (Tortop vd., 2012).

20. yüzyıl başlarında ortaya çıkan Klasik Yönetim anlayışında işin ve çalışanların yönetilmesine odaklanılmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Klasik yönetim anlayışı, üretimi artıracak bilgi birikimi temelinde kendisine gelişme yolu bulmuştur. Çünkü bu bilgi birikimi ile ortaya konulan ilkeler, çeşitli ortamlarda kullanılmaya uygun ve öğretilebilirdi (Robbins vd., 2013). Yönetim mekanik bir süreç olarak görüldüğü için ortaya konulan ilkelerin her ortamda ve her şartta geçerli olacağı düşünülmekteydi (Fişek, 2015). Klasik teorisyenler örgütsel yapıyı bir makine tasarlardı gibi tasarlamışlardı (Morgan, 1998). Dolayısıyla klasik yönetim

anlayışına göre örgüt büyük bir makineye benzetilerek çalışanların bu makinenin herhangi bir parçası olduğu kabul edilmektedir.

Klasik yönetim anlayışının temelinde üretim olduğu için çalışanlar herhangi bir eşya gibi görülmektedir. Bu yaklaşımın, insanı ailenin mal varlığı olarak sayan tarihsel kalıtımın tekeli sermaye şartlarında yeniden canlanması ile oluştuğu söylenebilir (Fişek, 2015). Klasik yönetim kuramlarının temelinde insanın bir verim makinesi olarak görülmesi yatmaktadır (Morgan, 1998). Bu yüzden çalışanların yalnızca ekonomik özendiriciler kullanılarak daha verimli olacakları düşünülmüştür (Bursalıoğlu, 2010). Dolayısıyla klasik yönetim anlayışında insana ürettiği sürece değer verilmektedir.

M. Aydın'a (2014) göre yönetime klasik bakış birdenbire ortaya çıkmamıştır. Klasik yönetim anlayışına dayalı yönetim kuramları, gelişmesi yüzyılları bulan bir anlayışın somutlaşmış hâlidir. Bununla birlikte yöneticilerin tecrübelerine dayalı olarak ortaya çıkan yönetim ilkeleri, yönetimin gelişmesine ve bilimleşmesine önayak olmuştur (Bursalıoğlu, 2010). Yönetime tarihsel bakışın somutlaşmasını sağlayan klasik yaklaşım Morgan'a (1998) göre birçok modern yönetim tekniğinin temelini oluşturmuştur.

Klasik yönetim anlayışı işletmelerde yöneticilik tecrübesi bulunan yönetim teorisyenleri tarafından ortaya atılmıştır (Keskin vd., 2016). Bu teorisyenlerden Frederick Winslow Taylor bir makine mühendisi olarak çalıştığı yıllarda aynı işi yaparken çok farklı teknikler kullanan işçilerin verimsizliği karşısında dehşete düşmekteydi. Ona göre baştan savma hareket eden işçiler, normalde ortaya çıkabilecek sonucun üçte birine ulaşabilmekteydi. Ayrıca işçilerin yatkın oldukları işte değil de rastgele işlerde görevlendirildikleri dikkatini çekmişti (Taylor, 2007). 20 yılı aşkın bir süre işleri en iyi yapmanın yolunu araştıran Taylor, o dönemde yönetim alanında çığır açan çalışmalar yapmıştır. Geliştirdiği bilimsel ilkeler, beden işçileri tarafından kullanılmış ve verimlilikte çok büyük bir artış gerçekleştiği için büyük kabul görmüştür. Bu nedenle Taylor bilimsel yönetimin babası olarak nitelendirilmiştir (Robbins vd., 2013).

Taylor'un (2007) bilimsel yönetimi; bilimsel iş analizi, personel seçimi, yönetimde iş birliği ve fonksiyonel denetim olmak üzere dört ilkeye dayanmaktadır. Bilimsel iş analizi ile işi yapmanın en iyi yolu belirlendikten sonra sıra işi yapacak

personelin seçilmesi ve eğitilmesine gelmekteydi. Taylor'a göre işçilerin bilimsel ilkelere göre çalışmasını garanti altına almak için yönetici ve işçiler arasında iş birliği yapılmalıdır. Ayrıca yönetici, yönetimden sorumludur ve işçilerin kendilerine verilen işleri yapmasını sağlamalıdır.

M. Aydın'a (2014) göre bilimsel yönetimin temel amacı örgütsel verimliliği arttırmaktır. İşlerin en iyi nasıl yapılabileceğini bulmak için zaman etüdü yapılması, yönetici ve işçilerin ayrı görevlerinin olması ve özendirici bir ücret sisteminin verimlilik sorununu çözeceği düşünülmüştür (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Taylor, örgüt çalışanlarının çıkarları ile verimlilik hedefinin uzlaşabileceğini varsaymıştır. Eğer bilimsel yönetim ilkeleri uygulanırsa örgüt ile çalışan arasında bir çıkar çatışması yaşanmayacağı kanısını taşımıştır (M. Aydın, 2014). Çünkü Taylor'a (2007) göre her şey bilime uygun gerçekleşirse her şey olması gerektiği gibi olacaktır. Bilimsel gerçeklere kimse itiraz edemeyeceği için de ortada tartışmaya ve pazarlık yapmaya gerek duyulan bir konu kalmayacaktır.

Bilimsel yönetim ilkeleri hayata geçirildiğinde verimliliğin birkaç kat arttığı görülmüştür (Morgan, 1998). Taylor ile aynı dönemde yaşayan Lillian M. Gilbreth ve Frank B. Gilbreth çifti de Taylor'dan bağımsız olarak yaptıkları çalışmalarıyla onun yönetim tekniklerinin çoğuna ulaşmıştır. Gilbreth çifti de verimliliğe vurgu yaparak işi yapmanın en iyi yolunu araştırmıştır. Özellikle cerrahların ameliyat masasında geçirdiği süreyi azaltan çalışmaları tıbbi cerrahiye büyük katkı sağlamıştır (Daft, 2010).

Klasik yönetim, bilimsel yönetim ve idari yönetim olmak üzere iki farklı bakış açısını içermektedir. Lunenburg ve Ornstein'a (2013) göre bilimsel yönetim, tek tek işçilere odaklanırken idari yönetim, örgütü bütüncül olarak ele almaktadır. Henri Fayol, Max Weber ve Luther Gulick idari yönetim alanına katkısı olan en önemli kişiler olarak gösterilmektedir.

Fransız bir maden mühendisi olan Fayol'a göre yönetimin; *planlama*, *örgütlenme*, *komuta etme*, *eş güdümlenme* ve *denetleme* olmak üzere beş temel fonksiyonu bulunmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Fayol, daha çok yöneticilerle ilgilenmiş ve yönetim yaklaşımını yöneticilerin bu beş fonksiyonu profesyonelce uygulamasına dayandırmıştır (Fişek, 2015). Taylor'un işçilerin

mekanik hareketleri üzerinde durmasına karşın Fayol, fikir ve davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Tortop vd., 2012).

Başarılı bir yönetici olan Fayol, başarısını kişisel özelliklerine değil, kullandığı yönetim ilkelerine bağlamıştır. Fayol yöneticilere yol göstereceğine inandığı ve kendi deneyimleri ile faydasını gördüğü 14 yönetim ilkesi belirlemiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bunlar (Fayol, 2012): 1. İş bölümü, 2. Otorite, 3. Disiplin, 4. Kumanda birliği, 5. Yürütme birliği, 6. Genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi, 7. Personel ücretleri, 8. Merkeziyet, 9. Hiyerarşi zinciri, 10. Düzen, 11. Hakkaniyet, 12. Çalışanların istikrarı, 13. Teşebbüs fikri (inisiyatif) ve 14. Çalışanlar arasında birlik'tir.

Fayol'a göre yöneticilerin takip etmesi gereken yönetim ilkeleri kesin sınırlarla çevrilmiş değildir ve duruma göre değişebilmektedir (Keskin vd., 2016). Yönetimin incelenmesini bir örgütü anlamanın en sağlıklı yolu olarak gören Fayol'un getirdiği ilkeler yapı, süreç ve sonuçla ilgilidir. İlkeler birbirlerini etkilemektedir ve aralarında ussal bir ilişki söz konusudur (M. Aydın, 2014). Fayol, getirdiği bu ilkelerle yönetimi kesintisiz bir süreç olarak gören ilk kişi olmuştur (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Yöneticilerin görevleri üzerinde duran diğer bir klasik teorisyen de Luther Gulick'tir (M. Aydın, 2014). Gulick, devlet yönetiminde görev aldığı sırada Fayol'un beş olan yönetim fonksiyonunu yediye çıkarmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bunlar; planlama (planning), örgütlenme (organizing), personel alma (staffing), yöneltme (directing), eş güdümlenme (coordinating), raporlama (reporting) ve bütçelemedir (budgeting). Yönetimin fonksiyonlarını bunların İngilizce baş harflerini kullanarak POSDCoRB şeklinde formüle etmiştir (Gulick ve Urwick, 1937).

Lunenburg ve Ornstein'a (2013) göre Klasik Yönetim'e en önemli katkısı bürokrasi kavramını ilk kez tanımlayan Max Weber yapmıştır. Weber'e göre bürokrasi; örgütlerin en mantıklı şekilde kurallara göre yönetilirken etkinlik ve verimliliğin göz ardı edilmemesidir (Fişek, 2015). Weber, işçilerin örgütten ayrılabilmesini göz önünde bulundurmıştır. Bu sebeple örgütün çalışanlara göre daha kalıcı olduğunu düşünerek örgüt temelli bir otoritenin etkili olacağına ve değişime iyi bir şekilde ayak uydurabileceğine inanmıştır (Daft, 2010).

Weber'in işaret ettiği örgütlenme tipinin başında meşru bir otorite bulunmaktadır. Örgütün geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-rasyonel

(bürokratik) otorite olmak üzere üç meşru otorite ile yönetilebileceğini belirtmiştir (Keskin vd., 2016). Geleneksel otorite egemenliğin geçmişten miras kaldığı, kişinin keyfi uygulamalarına bağlı olan otorite biçimidir. Karizmatik otorite, toplumun olağanüstü özellikler atfettiği kişilere duyulan saygı ve güvene dayalı otorite biçimidir. Yasal-rasyonel otorite ise gücünü toplumca benimsenen yasa ve kurallardan alan otorite biçimidir (Fişek, 2015).

Weber'in düşünceleri ölümünden uzun yıllar geçene kadar kabul görmemiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Ancak bürokrasiyi devlet yönetimine has bir kavram olmaktan çıkarmakla yönetime çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Bürokrasi, rastgele işleyen örgütlerin sistematik bir şekilde işlemesini sağlamıştır (Keskin vd., 2016). Günümüz örgütlerinde olumsuz bir çağrışım yapan bürokrasi her ne kadar saçma prosedürleri barındırdığı düşüncesiyle eleştirilse de herkesin eşit muamele görmesi ve kuralların bilinmesi sayesinde birçok örgütün son derece etkili olmasını sağlaması gibi olumlu yanları da bulunmaktadır (Daft, 2010).

Neo-klasik yönetim anlayışı. Klasik yönetim yaklaşımlarında genel olarak örgütün üzerinde durularak insanın ihmal edilmesi, zamanla bu anlayışın eleştirilmesine ve zayıflamasına yol açmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Klasik yönetim anlayışına tepki olarak ortaya çıkan Neo-Klasik Yönetim anlayışı, yönetimde insan ilişkilerini öne çıkarmıştır (M. Aydın, 2014). Neo-Klasik Yönetim anlayışının, 1927-1933 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikasında yaptığı araştırmalarla başladığı kabul edilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Hawtorne araştırmaları, yönetimde çığır açan sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Hawthorne araştırmaları, şirket mühendislerinin aydınlatma düzeyinin işçilerin verimliliğine etkisini görmek istedikleri bir bilimsel yönetim deneyi olarak tasarlanmıştır. İşçilerden kontrol ve deney grupları oluşturularak ışık şiddetinin deney grubundaki işçilerin verimini etkilemesi beklenmişti. Fakat beklenilenin aksine aydınlatma düzeyinin her iki grubun verimini de farklılaştırdığı görülmüştür (Robbins vd., 2013). Bu deneyde aydınlatma koşullarının yanı sıra dinlenme sürelerindeki değişikliklere ve çalışma saatlerinin artmasına bakılmaksızın her iki grubun da verimliliğinin arttığı gözlenmiştir. Öyle ki şartlar kötüleştirilse bile daha yüksek verimlilik elde edilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Başka bir deney de işçilerin verimini artıracaklarını düşündükleri, üretime göre ödeme yapılması deneyidir. Bu deneyde de şaşkınlığa uğrayan araştırmacılar, işçilerin informal bir şekilde kabul edilebilir düzeyde üretim yaptıklarını görmüştür. İşçiler teşvik edici ücret sistemine ilgi göstermeyerek *grup normu* olarak belirledikleri standarda uyum göstermişlerdir. Grup normuna uymayarak eksik veya fazla üretim yapanlar ise baskı ve dışlanmayla karşı karşıya kalmışlardır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Hawtorne araştırmaları şirket mühendislerinin çeşitli aydınlatma düzeylerinin işçi verimliliği üzerine etkisini görmek istemesiyle başlamıştır. Elde ettikleri sonuçlar karşısında şaşkınlık yaşayan ve buna bir açıklama getiremeyen şirket mühendisleri, Harvard Üniversitesinde profesör olan Elton Mayo'yu davet etmişlerdir (Robbins vd., 2013). Elton Mayo daha sonra Hawtorne fabrikasında klasik yönetim anlayışını yıkan birçok deney yapmıştır (M. Aydın, 2014).

Hawtorne araştırmaları, insan ilişkilerinin yönetim açısından önemini ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 2010). Örneğin, aydınlatma koşullarının üretime etkisinin araştırıldığı deneyde verimin artması, işçilerin fark edilmesi ve önemli görülmesine atfedilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu araştırmalar, çalışanların sosyal koşullardan etkilendiğini de göstermiş ve informal örgütlerin fark edilmesini sağlamıştır. Çalışanların insani yönüne odaklanan bir yönetim yaklaşımının gelişimi için önemli bir aşama olmuştur (Keskin vd., 2016). Hawtorne araştırmaları, örgütlerde insanın rolüne ve insan davranışlarına yeni bir bakış getirmiştir (Robbins vd., 2013).

Neo-klasik yönetim anlayışı insan davranışları üzerine odaklanmıştır. Çünkü insanların birbirleri ile etkileşimlerinin örgütün işleyişini etkilediği görülmüştür. Çalışanlar klasik yönetim anlayışında düşünüldüğü gibi mekanik birer varlık olarak değil, duygu ve düşünceleri olan birer canlı olarak kabul edilmiştir. İnsanların formal örgütler içinde doğal olarak bir araya gelmeleri ve oluşturdukları informal örgütlerle üretimi etkilemeleri, dikkatleri informal örgütlere çekmiştir. Bu yüzden informal örgütler göz ardı edildiğinde yönetimin başarılı olamayacağı anlaşılmıştır.

Düşünceleriyle neo-klasik yönetim anlayışını besleyerek yönetime dinamizm getiren Mary Parker Follet de yönetimin psikolojik yönlerini fark ederek yönetimde insan faktörüne dikkat çekmiştir (Bursalıoğlu, 2010). Mary Parker Follet, örgütlerde

birey davranışlarının yanında grup davranışlarının da önemsenmesi gerektiğini belirten ilk insanlardandır (Robbins vd., 2013). Ortak amaçlarıyla birlikte bireysel hedefleri de olan insanlar, formal örgütler içinde toplu hedeflere ulaşmak üzere informal gruplar oluşturmaktadır (M. Aydın, 2014). Örgüt içinde oluşan bu informal örgütler sosyal normlar geliştirmesi sebebiyle formal örgütün işleyişinde informal örgütlere de ihtiyaç duyulmuştur (Keskin vd., 2016). Bu durum örgütün ve çalışanlarının iş birliği yapması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütün iyi bir şekilde işlemesi için çalışanlar arasında iş birliği yapılmasını zorunlu gören bir yönetici olan Chester Barnard, örgütün varlığını devam ettirebilmesini; örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlamıştır (Bursalıoğlu, 2010). Chester Barnard da Follet gibi yönetimde insan davranışlarını anlamanın önemini kavrayarak yönetime insan odaklı yaklaşmıştır (Daft, 2010). Barnard, çalışanların ihtiyaçları ile örgüte olan katkıları arasındaki dengeyi sağlamayı üst yönetimin temel fonksiyonu olarak görmüştür. Bu dengenin sağlanabilmesi için informal grupları dikkate almanın gerekliliğini vurgulayan Barnard, informal grupları yönetmenin başarılı bir yöneticinin temel görevlerinden olduğunu belirtmiştir (Keskin vd., 2016).

Klasik yönetim anlayışında sadece örgütün amaçlarına önem verilirken neo-klasik yönetim anlayışında çalışanların amaçlarına da önem verilmeye başlanmıştır. Barnard, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarına eşit derecede önem verilmesini ve bu dengenin korunmasını bir zorunluluk olarak görmüştür (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Örgüt ve çalışanlar arasındaki iş birliğini özellikle vurgulamıştır (Bursalıoğlu, 2010). Böylelikle yönetime neo-klasik yaklaşım ile insanların birer eşya gibi değil, değerli varlıklar olarak görülmeye başlandığı dikkat çekmektedir.

Örgütlerde insana değer verilmesi ile birlikte çalışanların zorlanmadan kendi istekleriyle örgüt amaçlarını yerine getirmelerinin yolları araştırılmıştır (Bursalıoğlu, 2010; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Çalışanların yalnızca iş yapıyor olmaları yeterli görülmemiş, yaptıkları işten tatmin olmaları da sağlanmaya çalışılmıştır (Robbins ve Judge, 2013). Dolayısıyla motivasyon kuramlarının ortaya çıkışı da bu döneme denk gelmektedir. Yöneticilerin isteklerini çalışanlara yaptırma çabası, yönetimin üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur (Keskin vd., 2016).

Neo-klasik yönetim anlayışının insancıl yaklaşımıyla birlikte çalışanların yeterince motive edilmediklerinde yaptıkları işten tatmin olmayacakları ve örgüte bağlılıklarının azalabileceği anlaşılmıştır (Keskin vd., 2016). Bu durum motivasyon sağlamayı önemli hâle getirmiştir. Lunenburg ve Ornstein'in (2013) da belirttiği üzere Abraham Maslow'un geliştirdiği *ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı*, motivasyon kuramları arasında en bilineni ve en çok kullanılanıdır. Maslow (1943), bahsettiği bu kuram ile insanları ihtiyaçlarının harekete geçirdiğini öne sürmüştür.

Maslow (1954), insanın ihtiyaçları karşılandıkça yeni ihtiyaçların ortaya çıktığını öne sürmüştür. Her insanın beş gruba ayrılacak temel ihtiyaçları olduğunu iddia etmiştir. Bu ihtiyaçların kademeli olduğunu belirterek, hiyerarşinin sonuna kadar bir gruptaki ihtiyaçlar giderildikçe başka gruptaki ihtiyaçların ortaya çıktığını öne sürmüştür. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme basamaklarından oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisi (ayrıca bkz. Keskin vd., 2016; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Robbins vd., 2013; Robbins ve Judge, 2013; Saruhan ve Yıldız, 2013), Şekil 2'de görüldüğü gibi piramit biçiminde tasvir edilmiştir.



Şekil 2. İhtiyaçlar hiyerarşisi (Maslow, 1943, 1954).

Neo-klasik yönetim anlayışında Douglas McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi de önemli bir yere sahiptir. Teorilerini Maslow'un modeline dayandıran McGregor, insan doğasına ilişkin bazı varsayımlarda bulunmuştur (Keskin vd., 2016;

Lunenburg ve Ornstein, 2013). X Teorisi ile insan doğasına ilişkin olumsuz varsayımlarda bulunulurken Y Teorisinde insan doğasına olumlu bir bakış hakimdir (Robbins vd., 2013). McGregor, klasik yönetim anlayışının X Teorisinin insana ilişkin varsayımlarına dayandığı için yönetsel düşünceye uygun olmadığını savunmuş, yönetsel düşünce için Y Teorisinin daha uygun bir rehber olacağını belirtmiştir (Daft, 2010).

X Teorisi ve Y Teorisi, yönetimin insana bakışını ortaya koyarak insanların nasıl çalıştıkları hakkında fikir vermektedir. X Teorisine göre insanlar doğal olarak işten kaçır ve bu nedenle gerekirse çalışmaları için zorlanmalıdır. Y Teorisine göre çalışmak insana oyun gibi geldiği için insan sorumluluk almaktan hoşlanabilir (Hindle, 2014). Y Teorisi ile insana fırsat verilirse örgüte katkıda bulunacağı kabul edilerek tüm çalışanların aklından ve hayal gücünden faydalanılması amaçlanmıştır (Daft, 2010). X Teorisinin varsayımlarına karşı çıkan ve klasik yönetim yaklaşımında yöneticilerin bu varsayımlara uygun hareket ettiğini ileri süren McGregor, aslında bu varsayımları destekleyen davranışların örgütlerin yönetim felsefesi nedeniyle ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Keskin vd., 2016). Bu yüzden Y Teorisinin varsayımlarının daha geçerli olduğunu belirtmiştir (Robbins ve Judge, 2013).

Modern yönetim anlayışı. Neo-klasik yönetim anlayışı ile örgüt çalışanlarına daha önce görmedikleri kadar değer verilmiştir (Bursalioğlu, 2010). Buna rağmen klasik yönetim anlayışında olduğu gibi üretimdeki verimliliğin ön planda tutulması, örgütsel grupların hedeflerinin aynı olduğu varsayılarak çatışma yaşanmasına ihtimal verilmemesi ve örgütün çevresinin yok sayılması nedeniyle eleştirilmiştir (Keskin vd., 2016). Bu nedenle klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının eksiklikleri modern yönetim yaklaşımları ile giderilmeye çalışılmıştır. M. Aydın'a (2014) göre örgütü bir aile gibi gören yaklaşımlar yerine örgütsel gerçekleri dikkate alan modern kuramlar daha gerçekçi bir yaklaşım sergilemektedir.

1960'lı yıllara kadar yönetim ile ilgili yaklaşımlar genellikle yöneticilerin örgüt içindeki endişelerine odaklanırken 1960'lı yıllarla birlikte örgütün dış çevresi de önemsenmeye başlanmıştır (Robbins vd., 2013). Örgütlerin de bireyler ve gruplar gibi karşılanmak zorunda olan ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda yaşamlarının devamı için çevreye muhtaç oldukları daha net görülebilir (Morgan, 1998). Bu nedenle modern yönetim anlayışının hareket noktasını çevrenin örgütler üzerindeki etkisi oluşturmaktadır.

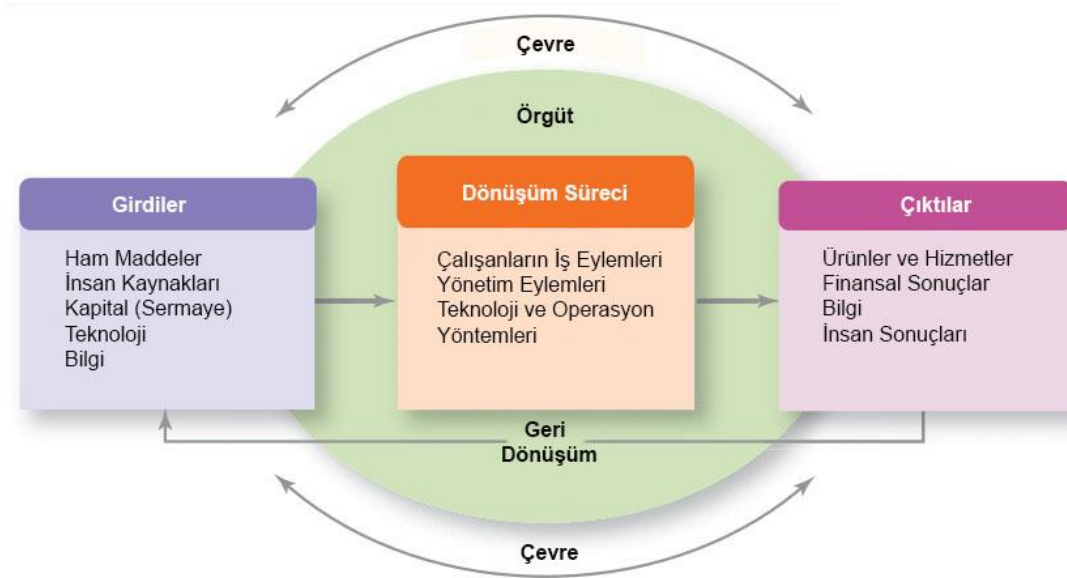
Ludwig Von Bertalanffy tarafından ortaya atılan “Genel Sistem Teorisi”, modern yönetim yaklaşımları için bir temel oluşturmuştur (Tortop vd., 2012). Bir biyolog olan Bertalanffy, canlı organizmayı karmaşık açık sistemlerin anlaşılması için bir örnek olarak ele almıştır. Böylece sistem teorisi biyolojik bir metafor olarak gelişmiştir (Morgan, 1998). Genel sistem teorisine göre doğal ve sosyal dünyanın bütün unsurlarını birer sistem olarak açıklamak mümkündür. Bertalanffy, genel sistem teorisi ile sosyal bilimlerden doğa bilimlerine kadar incelenen bütün olguların açıklanabileceğini belirtmiştir (Keskin vd., 2016). Sistem yaklaşımına göre örgütler birbiriyle ilişkili ve birbirine bağımlı sistemler bütünü olarak ele alınmaktadır (Robbins vd., 2013).

Modern yönetim yaklaşımları, örgütlerin birer sistem olarak görüldüğü anlayışıyla şekillenmiştir (Keskin vd., 2016). Sistem teorisinde örgütler canlı organizmalar gibi ele alınmaktadır (Morgan, 1998). Açık ve kapalı olmak üzere iki çeşit sistem söz konusudur. Açık sistemler hayatta kalmak için çevre ile etkileşimde olmaya gerek duyarken kapalı sistemlerde ise buna gerek yoktur (Daft, 2010). 1960’lı yıllara kadar örgütler kapalı sistemler olarak görülmüş, modern yönetim anlayışıyla açık sistemler olarak görülmeye başlanmıştır. Önceki yönetim yaklaşımlarında üzerinde durulan formal ve informal örgütlerin senteziyle açık sistemler olan örgütler ortaya çıkmıştır (Hoy ve Miskel, 2012).

Örgütler, çevrelerinden etkilenen ve çevre ile etkileşim hâlinde olan açık sistemlerdir (Robbins vd., 2013). Çünkü örgütler, çevrelerine açık olmalarından dolayı varlıklarını devam ettirebilmek için çevre ile uygun ilişkiler geliştirmek zorundadır (Morgan, 1998). Bursalıoğlu (2010) örgütün çevreye ihtiyacı olmadığı durumlarda kapalı sisteme dönüşeceğini ifade etmektedir. Fakat çevreyle olumlu ve olumsuz ilişkileri örgütün işleyişini (Hoy ve Miskel, 2012), örgütsel karar ve eylemler de örgütün çevresini (Keskin vd., 2016) etkilediği için yaşayan örgütlerin her zaman açık sistemler oldukları söylenebilir.

Morgan (1998), açık sistem yaklaşımında üç önemli noktanın üzerinde durulduğunu belirtmektedir: Birincisi örgütlerin yer aldığı çevre üzerinde önemle durulmaktadır. İkincisi örgüt, birbiri ile bağlantılı olan alt sistemlerle tanımlanmaktadır. Üçüncüsü ise farklı sistemler arasında etkileşim sağlama ve olası işlev bozukluklarını tespit ederek bunları giderme çabası bulunmaktadır. Katz ve Kahn’a göre açık sistemler aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2010):

1. Açık sistemlerin çalışması, çevreden gelen girdilere bağlıdır.
2. Çevreden alınan girdi, örgüt içinde dönüşüm geçirir ve yeni bir hâl alır.
3. Açık sistemler çevrelerine bir ürün sunar.
4. Sistemden çıkan ürünler sistemi tekrar besleyeceğinden açık sistemdeki girdiyi çıktıya dönüştürme işlemi döngüsel olarak devam eder.
5. Açık sistemler, çevreden kullanabileceklerinden fazla girdi alır ve bunu depolar. Bu şekilde sürecin devam etmesini sağlar.
6. Açık sistemlerde girişleri kabul eden veya reddeden bir kodlama süreci vardır. Ayrıca sistemin hatalarını düzelterek amaç odaklı kalmasını sağlayan bir geri bildirim mekanizması da bulunmaktadır.
7. Açık sistemler, dış etkileri azaltan ve sistemin kararlılığını sağlayan dinamik bir yapıya sahiptir.
8. Açık sistemlerde farklılaşma eğilimi sebebiyle genel eylemler uzmanlaşmış görevlerle değiştirilir.
9. Açık sistemler, amaçlarına ulaşmak için çok farklı yolları deneyebilir.



Şekil 3. Örgüt ve açık sistem (Robbins vd., 2013).

Daniel Katz ve Robert Kahn tarafından geliştirilen açık sistem yaklaşımına (Bursalioğlu, 2010) göre örgütler, çevrelerinden aldıkları girdileri dönüştürerek (çıktı) çevreye sunmaktadırlar. Şekil 3'te görüldüğü gibi örgütler; girdi, dönüşüm süreci, çıktı, geri dönüşüm ve çevre olmak üzere beş temel ögeden oluşan açık sistemlerdir (M. Aydın, 2014; Daft, 2010; Robbins vd., 2013). Açık sistemler eğitim örgütleri örneğinde tasvir edilebilir. Çevresinden öğrenci, para ve emek gibi girdileri alan

okullar bu girdileri eğitim süreci ile dönüştürerek çıktı olarak çevresine eğitilmiş öğrenciler ve mezunlar sunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Dolayısıyla eğitim örgütlerinin de ham maddesi insan olan açık sistemler olduğu anlaşılmaktadır.

Bugün neredeyse herkes örgütlerin açık sistemler olduğu konusunda hemfikirdir (Hoy ve Miskel, 2012) ve yönetsel düşünce bu bakış açısıyla gelişimini sürdürmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Modern yönetim yaklaşımlarında örgütlerin çevre ile etkileşimde bulunan açık sistemler olduğu kabul görürken çevrenin değişkenliğinin de üzerinde durulması gerekmiştir (Keskin vd., 2016). Çünkü örgütlerin çevreye uyum sağlaması, çevrede yaşanan değişim ve gelişmeleri de takip etmesi anlamına gelmektedir (Morgan, 1998). Bu yüzden hem çevrenin hem de örgütlerin içindeki şartların birbirinden farklı olması ihtimaline karşı farklı durumlara uygun bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur (Tortop vd., 2012).

İlk yönetim teorisyenleri, önerdikleri yönetim ilkelerinin evrensel olduğunu ileri sürmüşlerdir (Robbins vd., 2013). Fakat 1950'li yıllarda Tom Burns ve G. M. Stalker'ın yaptığı araştırma ile örgütlerin değişen çevre koşullarının üstesinden gelebilmek için esnek olmaları gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Bu araştırma durumsallık yaklaşımının temelini atan en etkili çalışmalardan biri olmuştur (Morgan, 1998). Durumsallık yaklaşımı birçok araştırma ile desteklenerek 1980'lerde genel kabul gören bir yönetim yaklaşımı olmuştur (Tortop vd., 2012). Öyle ki Lunenburg ve Ornstein'a (2013) göre son yıllarda moda hâline gelmiştir.

Durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yönetim anlayışındaki en iyi yolu bulma eğilimine karşın her durumda geçerli yönetim ilkelerinin olamayacağı görüşünü temel almıştır (Tortop vd., 2012). Durumsallık yaklaşımında değişen koşullara bağlı olarak değişen bir yönetim anlayışı hakimdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bunun için yönetimin her şeyden önce bu koşullarla uyuma kaygısı taşıması gerektiği düşünülmektedir (Morgan, 1998).

Her koşula ve her yere uyan bir yönetim biçimi olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir (Tortop vd., 2012). Çevre koşulları farklı olduğu için farklılaşan örgütlerde farklı yönetim anlayışları olabileceği gibi aynı örgüt içindeki farklı görevlerin yerine getirilmesi de farklı yaklaşımları gerektirebilmektedir (Morgan, 1998). Durumsallık yaklaşımına göre bir koşulda başarılı olan bir yönetim anlayışının başka bir koşulda başarılı olamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır

(Daft, 2010). Bu yaklaşıma göre çalışanlar ve durumlar farklı olduğu için örgütler farklı yönetim anlayışlarına ihtiyaç duymaktadır (Robbins vd., 2013).

Yönetimsel düşünce gelişimini sürdürürken farklı örgütlere ve farklı zamanlara göre farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır (Tortop vd., 2012). Farklı koşullara uyum sağlanmasını kolaylaştıran durumsal yaklaşımın yönetim anlayışını zenginleştirdiği dikkat çekmektedir. Örneğin, devlet kurumları ve özel işletmeler gibi farklı örgütlerin aynı şekilde yönetilmesinin mümkün olmadığı gibi aynı örgütün normal durumlarda ve kriz durumlarında da aynı şekilde yönetilebilmesi mümkün değildir. Bu yönüyle durumsallık yaklaşımının belli bir yaklaşımı kabul etmeyi dayatmayarak yönetimsel düşünceye özgürlük kattığı söylenebilir.

Modern Yönetim anlayışında örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması ve insanların memnun edilmesinin önemsendiği görülmektedir. Bu yönüyle modern yönetim yaklaşımları, farklılıkları ile birbirlerini tamamlamaktadır. Durumsallık yaklaşımı ile belirtildiği üzere yöneticilerin tek yönetim yaklaşımı ile sınırlandırılması söz konusu değildir. Dolayısıyla örgütün durumuna en uygun yönetim yaklaşımı benimsenebilir, şartların değişmesiyle de şartlara daha uygun başka bir yönetim yaklaşımına geçilebilir. Bu sebeple modern yönetim anlayışının ortaya çıkardığı yaklaşımlar ile belli bir yöntemi değil, bir yönetim felsefesi ortaya koyduğu dikkat çekmektedir.

Yeni Yönetim Yaklaşımları

İçinde bulunduğu dönemin sosyal, kültürel ve siyasal koşullarına uyum sağlayan yönetim, modern yönetim yaklaşımlarından sonra da gelişimini sürdürmeye devam etmiştir. Doğan (2007), yönetim alanında meydana gelen güncel gelişmelerin “modern sonrası” olarak adlandırıldığını ifade etmektedir. Günümüzdeki örgütler ve çevreleri, eskiye göre çok daha karmaşık bir yapıya doğru gitmekte; geleceğin ne getireceği öngörülememektedir (Keskin vd., 2016). Dolayısıyla günün şartları düşünülürken aynı zamanda geleceğin de hesaba katılması zorunluluk hâline gelmiştir. Modern sonrası yönetim yaklaşımları, örgütlerin hızla değişen ve giderek daha karmaşık hâle gelen çevreye uyum sağlayabilmesi amacıyla farklı bakış açıları getirmiştir (Levent, 2014). Yönetimde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasında dönemin koşulları gereği bilgi teknolojileri ve

iletişimdeki gelişmeler, küreselleşme, uluslararası rekabet ve örgütte insana bakışın değişmesinin etkisi olmuştur (Seçtim ve Erkul, 2020).

Günümüzün rekabet ortamında hem örgütlerin ayakta kalmasını hem de geleceğe hazır olmasını sağlayacak şartlar üzerinde ciddiyle durulmaktadır (Robbins vd., 2013). Bu anlamda örgütlere rekabet üstünlüğü sağlamayı ve uzun vadede onların varlıklarını sürdürmeyi amaçlayan Stratejik Yönetim, yönetimde yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012). Stratejik Yönetim’de, örgütün gelecekteki durumunu iyileştirmeye yönelik etkili bir planlama söz konusudur. Örgütün amaçları ile çevresinin çıkarlarının bağdaştırılması örgütün devamlılığı için gerekli görülmektedir (Tortop vd., 2012). Stratejik Yönetim’in planlamaya önem vermesi, rekabet ortamında kaynak tüketiminin en aza indirilmesinin hedeflendiğini göstermektedir.

Modern yönetim yaklaşımlarına kadar yönetim alanında yapılan çalışmalar örgütü geliştirmeye yöneliktir (Kaya, 2007). Fakat çevrenin ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte, örgütlerin başka örgütlerle rekabet etmek zorunda oldukları da anlaşılmıştır (Robbins vd., 2013). Küreselleşmeyle birlikte aynı hizmeti veren örgütlerin çoğalması, insanlara seçenekler arasında tercih yapma olanağı sunmuştur. Kaya’ya göre, rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalmaları, hizmet verdikleri kişilerin memnuniyetini zorunlu hâle getirmiştir. İnsanların memnuniyetinin ise verilen hizmetin kalitesine bağlı olduğu görülmüştür.

2. Dünya Savaşı’ndan sonra W. Edwards Deming tarafından Japonya’da temelleri atılan (Robbins vd., 2013) ve günümüzde popüler olan Toplam Kalite Yönetimi de yönetimde yeni bir yaklaşım olarak kabul görmektedir (Daft, 2010). Bu anlamda Japonya’da uygulanan kalite çalışmaları 15-20 yıl sonra meyvelerini vermiş ve dünyanın örnek aldığı bir kalite yönetim sistemi ortaya çıkmıştır (Tortop vd., 2012). Toplam Kalite Yönetimi ile hizmet verilen kişilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması amaçlanmaktadır (Kaya, 2007).

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında, örgüt içindeki ve dışındaki insanların beklentileri öne çıkarılarak takım çalışması üzerinden kalitenin yakalanması hedeflenmektedir (Yazıcı, 2012). Sürekli iyileştirme yapılarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri karşılanmaya çalışılırken aynı zamanda örgütle etkileşimde olan herkesin düşüncesine de değer verilmektedir (Kaya, 2007). Örgüt çalışanlarının iç

müşteri, örgütün hizmetinden yararlananların ise dış müşteri olarak görüldüğü Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında; hizmetteki kaliteyle dış müşterilere, takım çalışmasıyla iç müşterilere odaklanılmaktadır (Tortop vd., 2012). Hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi amacıyla çalışanların da sürekli gelişimini öngören bu yaklaşım; çalışanların becerilerinden faydalanmak için takım hâlinde çalışılmasına önem vermekte ve çalışanların yönetime katılımını sağlamaya ilişkin bir ortam hazırlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012).

Modern yönetim anlayışından sonra ihtiyaca göre farklı yönetim yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Modern yönetim ve önceki yaklaşımlarda olduğu gibi tek yönetim yaklaşımı ile yetinilmediği görülmektedir. Bu anlamda yeni yönetim yaklaşımlarının birbirini tamamladığı dikkat çekmektedir. Yönetime katılımın teşvik edilerek yönetimden etkilenen kişilerin de söz sahibi olmasının amaçlandığı Yönetişim (Seçtim ve Erkul, 2020), örgütlerin yeniliklere daha hızlı uyum sağlayarak yerel ve küresel anlamda rekabet avantajı elde etmesini amaçlayan Yenilik Yönetimi (Yeloğlu, 2012) ve örgütlerin öngörülemesizliğini göz önünde bulundurarak buna göre bir yönetim anlayışı sunan Kaos Kuramı (Ertürk, 2012) da yeni yönetim yaklaşımları arasında gösterilebilir.

Modern yönetim yaklaşımlarından sonra ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarının ortak özelliklerini tek başına genel bir ifadeyle belirtmek oldukça zordur. Doğan'a (2007) göre yönetimde modern sonrası anlayış, aslında ekonomik ve toplumsal düzene eleştiri getirmektedir. Modern sonrası yönetim yaklaşımlarından olan Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi, kendisinden önceki yönetim anlayışlarının yeterli olmadığı düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Yönetim anlayışlarına getirilen en dikkat çekici eleştirinin, yine modern sonrası dönemde ortaya çıkan Eleştirel Yönetim Çalışmaları olduğu söylenebilir. Eleştirel teori, özgür olan bireylerin amaçlarının toplumsal güçler tarafından belirlenmesine karşı çıkmaktadır (Keskin vd., 2016). Eleştirel teoriyi temel alarak geliştirilen Eleştirel Yönetim Çalışmaları sayesinde, insanın örgüt içinde değersizleşmesini engellemek ve onun özgürleştirilmesini sağlamak için çalışılmaktadır (Dikili, 2013). Yönetime farklı bir bakış açısı kazandıran yeni yönetim yaklaşımları katılımcılık, insan odaklılık, müşteri memnuniyeti ve kaynakların etkili kullanımı gibi hususları öne çıkarmaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020).

Yönetim Süreçleri

Yönetim, örgütlerde belli amaçların yerine getirilmesine çalışmaktadır. Yönetim ile amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilmesi hedeflendiğinden rastgele yollar izlenerek etkili sonuçlar alınamayacağı açıktır. Yönetim bu düşünce ile hep en etkili yolları arayarak gelişimini sürdürmüştür. Yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkıp gelişmesi de rastgele değil, belirli olaylardan etkilenmesi ve yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanması ile olmuştur. Bilimsel araştırmalar ve tecrübeler sonucunda ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarının kabul görmesi, bu yaklaşımların etkili olmaları ile açıklanabilir. Zamanla farklı yönetim anlayışları ortaya çıksa da örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ihtiyacı varlığını hep devam ettirmiştir.

Başaran ve Çinkır'a (2013) göre yönetim, örgütlerin sorunlarının çözüldüğü bir süreçtir. Yönetim süreçleri örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek üzere kullanılan yöntemleri ifade etmektedir (Kondakçı ve Zayim, 2013). Örgütler, hedeflerine ulaşırken karşılaştığı sorunları aşabilmek için yönetim süreçlerinden yararlanmaktadır (M. Aydın, 2014; Tortop vd., 2012). Örgütlerden en az kaynakla en fazla verim elde edilmesi hedeflendiği için etkili olmayan yolların izlenmesi kaynakların gereksiz tüketilmesi anlamına gelmektedir (Robbins ve Coulter, 2012). Bu nedenle yönetim süreçleri, yönetimi rastgele yollar izlemekten kurtararak yönetimin daha etkili olmasına katkıda bulunmaktadır.

Fayol, yönetimin bir "süreç" olduğunu kabul eden ilk yönetim bilimcidir (Fişek, 2015). Yönetim süreçlerinin fikir babası olarak görülen Fayol, yönetim süreçlerinde temel maddeleri belirlemiştir (Kondakçı ve Zayim, 2013). Fayol yönetim süreçlerini; planlama, örgütleme, komuta etme, eş güdümlenme ve denetleme olmak üzere beş maddede toplamıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Fayol'dan etkilenecek yönetim sürecinin planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eş güdümlenme, raporlama ve bütçeleme süreçlerinden oluştuğunu ifade eden Gulick ise Fişek'in de belirttiği gibi bu konuda en ünlü kişi olmuştur.

Dinamik bir yapıda olan yönetim değişirken yönetim süreçleri de sorgulanarak değişim yaşamıştır. Yönetim süreçlerinin neler olması gerektiği konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Fişek'e (2015) göre yönetim biliminin ilk yıllarından bu yana söylenenler arasında değişen tek şey, aynı olguyu ifade etme biçimidir. Yönetim süreçleri genel olarak yöneticilerin neleri, nasıl yapmaları

gerektiği hakkında fikir vermektedir (Keskin vd., 2016). Etkili bir yönetim için yöneticilerin bu süreçleri en iyi şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Hatta yöneticinin başarısının bu süreçlere göre değerlendirildiği de söylenebilir. Russel T. Gregg yönetim süreçlerinin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eş güdümlenme, etkileme ve değerlendirme süreçlerinden meydana geldiğini ifade etmiştir (M. Aydın, 2014). Yönetim bilimciler arasında genel olarak Gregg'in sınıflandırması kabul görmektedir (Kondakçı ve Zayim, 2013). Bu nedenle yönetimin daha iyi anlaşılması amacıyla Gregg'in yönetim süreçleri sınıflandırması üzerinde durularak açıklanması uygun bulunmuştur. Yönetim süreçlerinin açıklanması ile insanın yönetim açısından öneminin daha net görülebileceği düşünölmektedir.

Yönetim süreçlerinin sıralaması zaman zaman değişse de (Kondakçı ve Zayim, 2013), karar verme yönetimin kalbi olarak değerlendirilmektedir (M. Aydın, 2014). Çünkü karar verme yönetimin bütün faaliyetlerini kapsamakta ve yönetim süreçlerinin hepsi karar vermeyi içermektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Karar verme, diğer yönetim süreçlerinin bir parçasıdır ve onlarla doğrudan ilişkilidir (Robbins vd., 2013). Her yönetici kararlar vermektedir ve yöneticilerin bu kararları örgütün işleyişinde kendisini göstermektedir (Çelikten, 2001). Lunenburg ve Ornstein'in da vurguladığı üzere yöneticilerin kararları örgütü etkilediğinden başarılı bir yönetim için yöneticilerden etkili kararlar vermeleri beklenmektedir.

Planlama sürecinde örgütün sahip olduğu kıt kaynakların, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede nasıl kullanılacağı belirlenmektedir (Kondakçı ve Zayim, 2013). Planlama ile yöneticinin yapacağı işler önceden tasarlanmaktadır (Başaran ve Çinkır, 2013). Planlama sürecinde örgütün kaynakları en etkili şekilde kullanılmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte planlama, geleceğin belirsizliklerine karşı önceden hazırlık yapılmasını sağlamaktadır (Fişek, 2015). Diğer yandan yöneticilerin planlama ile vakit harcaması zaman zaman eleştirilmektedir (Tortop vd., 2012). Buna karşın Fişek'e göre planlama, yapılacak işlere nereden başlanacağı ve hangi sıra ile yapılacağıın bilinmesi sayesinde hem yönetime zaman kazandırmakta hem de kaynakların etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle harcanan zamanın bir kayıp olmadığı anlaşılmaktadır.

Belli amaçların yerine getirilmesi için bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlenme, bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak yapının kurulmasıdır (M. Aydın, 2014). Bir araya gelen insanların hangi kurallara göre hareket edeceği

ve kimin hangi işi yapacağı örgütlenme sürecinde belirlenmektedir. Örgütlenme sürecinde bir araya gelen insanların belli amaçlar etrafında birbirleriyle uyumu sağlanmaya çalışılmaktadır (Kondakçı ve Zayim, 2013).

Yöneticiler, yönetim görevini yerine getirirken insanlarla iletişim kurmaya gereksinim duyarlar. İletişim o kadar önemlidir ki yöneticilerin iletişim için ayırdıkları zaman genel iş yükünün merkezindedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Ayrıca örgütler, kusursuz işleyen birer makine olmadıklarından işlerin istendiği gibi devam etmesi için müdahaleye ihtiyaç duyulmaktadır (M. Aydın, 2014). Örgütlerde işlerin aksamadan devam edebilmesi için iletişim, kesintisiz bir şekilde devam etmelidir. İletişim sürecinin sağlıklı olabilmesi için ise kaynak, ileti, kanal, alıcı ve dönüt öğelerinin birbirini tamamlaması gerekmektedir (Başaran ve Çınkır, 2013).

Bireysel çabaların toplu çabaya dönüştürülerek sinerji oluşturması açısından eş güdümlenme, yönetsel etkinliğin ön koşuludur (Fişek, 2015). Eş güdümlenme sürecinde örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesine çalışılmaktadır (M. Aydın, 2014). Birbirinden farklı bilgi ve becerilere sahip çalışanların aynı amaca yönlendirilmesi, eş güdümlenme sürecinde gerçekleşmektedir (Kondakçı ve Zayim, 2013).

Günümüzde insanlara emrederek iş yaptırmak eskiye nazaran daha zor olduğu için yönetimin insana bakışı da eskisi gibi değildir. Kondakçı ve Zayim'e (2013) göre yöneticilerin bir şekilde insanlara iş yaptırmaları da beklenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin motive ederek insanları etkileme becerisine sahip olmaları bir zorunluluk hâline gelmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Yöneticilerin çalışanların katkısıyla örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi için onları etkileyebilmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların motive edilerek veya yasal güç kullanılarak harekete geçirilmesi etkileme kapsamına girmektedir (M. Aydın, 2014).

Değerlendirme sürecinde ise yönetim tarafından verilen kararların uygulanıp uygulanmadığı ve amaçların ne derece gerçekleştiği anlaşılmaktadır (Fişek, 2015). Çünkü değerlendirme olmaksızın örgütün amaçlarının ne derece gerçekleştiği anlaşılamayacağı için amaçların bir önemi kalmayacaktır (Kondakçı ve Zayim, 2013). Örgüt faaliyetleri değerlendirilerek hem amaçlardan sapma önlenmektedir hem de hataların düzeltilmesi sağlanmaktadır (Başaran ve Çınkır, 2013). Değerlendirme aracılığıyla örgütün etkililiği artırılmaya çalışılmaktadır. Tüm yönetim

süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olan değerlendirme süreci ile bir bütün olarak örgütün her parçasının etkililik derecesinin anlaşılması mümkün olmaktadır (M. Aydın, 2014).

Eğitim Yönetimi

Sanayi devrimiyle birlikte ilk zamanlar yönetimden, üretimin önemli olduğu fabrikalarda yararlanılırken daha sonraları farklı amaçlarla kurulan örgütlerde de yararlanılmıştır. Böylece yönetimin “örgüt amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirme” düşüncesi aynı kalarak örgütlerin yapısına göre farklı yönetim anlayışları gelişmiştir. Bir fabrikanın amacı üretim yaparak kâr etmek iken okul veya hastanelerin amacı insanlara hizmet vermektir. Bu nedenle bir fabrikadaki yönetim anlayışı ile okul veya hastaneler gibi üretime değil, insana dönük örgütlerdeki yönetim anlayışının aynı olamayacağı açıktır.

Eğitim kurumlarının yönetimi, eğitimin özgünlüğü nedeniyle işletme ve diğer kamu örgütlerinin yönetiminden farklılıklar göstermektedir (M. Aydın, 2014). Çünkü eğitim örgütlerinin ham maddesi insan, ürünü ise eğitilmiş kişilerdir. Bununla birlikte eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi için diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de etkili bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Ayrıca sosyal bir sistem olarak görülen eğitim örgütlerinin çevresiyle etkileşimi sonucunda hem çevresinden farklılaşması hem de çevresini farklılaştırması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2010).

Yönetimin bilimleşmesinden çok önce de eğitim örgütleri için yönetici yetiştirilmekte olduğu bilinmektedir (Balcı, 2008). Yönetimdeki gelişmelerin eğitime uygulanması ile eğitim yönetimi de bir bilim olarak ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu, 2010). Yönetimin bilimleşmesinden sonra eğitim yönetimi de yönetimin bir alt dalı olarak gelişme göstermiştir (Özdemir, 2013).

Eğitim yönetiminin bilimleşmesinin temelleri 19. yüzyılın son çeyreğinde Amerika’da atılmıştır. Kendisi de bir eğitim yöneticisi olan William H. Payne’in bu yıllarda yayımlanan okul yönetimi konusundaki görüşlerini içeren kitabı, alanın bilinen ilk eserlerindedir (Özdemir, 2017). Eğitim yönetimi, 1950’li yıllara kadar yönetsel düşüncenin gelişimi içinde teorik temellerini oluşturmuş ve bilimsel bir çalışma alanı hâline gelmiştir (Balcı, 2008). Böylece eğitim yönetimi hem yönetsel

düşünceden faydalanmış hem de eğitimin kendine özgü yanlarıyla kendine has bir yol çizmiştir (Özdemir, 2013).

Eğitim yönetimi bilimsel bir çalışma alanı hâline geldiği 1950'li yıllara kadar yönetim biliminin gölgesinde kalmıştır (Balci, 2008; Özdemir, 2017). Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olduğu hâlde aynı şekilde yönetilmeye çalışılınca olumsuzluklar ortaya çıkmıştır. İnsanı merkeze alması gereken eğitim örgütleri klasik yönetim anlayışından olumsuz etkilenmiş ve eğitime bir yatırım olarak bakılmıştır. Ancak neo-klasik yönetim anlayışı ile tekrar insana önem verilmiş ve eğitim örgütleri üzerindeki verimlilik baskısı azalmaya başlamıştır (Bursalıoğlu, 2010). Modern yönetim anlayışının ise eğitim yönetiminin bilimleşme dönemine denk geldiği görülmektedir.

Özdemir'e (2013) göre eğitim yönetiminin temel amacı, eğitim ve öğretimi desteklemektir. Eğitim örgütlerinin açık ve kesin olmayan amaçlarını (M. Aydın, 2014) bu çerçeveye oturtmak mümkündür. Bu bağlamda eğitim ve öğretimi ilgilendiren ve gelişmesini sağlayan faaliyetler eğitim yönetimi kapsamında değerlendirilebilir. M. Aydın'a göre eğitim örgütlerinin amaçlarının sık sık değişebilmesi ve işlevinin karmaşıklığı, eğitim yönetiminin temel amacı gözetilerek "duruma bağlı" kararlar almayı gerekli kılmaktadır. Bu durum eğitim örgütlerinin yönetilmesini zorlaştırdığı için eğitim yönetimini sürekli gelişmeye zorlamaktadır.

Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle ortak yanlara sahip olması, buralardaki gelişmelerden faydalanmasını sağlamaktadır (M. Aydın, 2014). Bununla birlikte eğitim yönetiminin hem akademik hem de uygulama yönü bulunduğu için farklı örgütleri temel alan yönetim alanlarından farklıdır. Daha da önemlisi eğitim yönetiminde eğitim sistemi yapı ve davranış boyutunda incelenmektedir (Özdemir, 2013). Dolayısıyla yönetim biliminden genel olarak faydalanan eğitim yönetiminin kendine özgü yapısı nedeniyle yönetim bilimindeki gelişmeleri değiştirmeden almak yerine özümseyerek alması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin hem sıkı bir şekilde bürokrasiye bağlı olması hem de bir işletme gibi yönetilmesi nedeniyle eğitim yönetimi, hem kamu yönetiminin hem de işletme yönetiminin özelliklerini taşımaktadır. Ayrıca Bursalıoğlu'nun (2010) da dikkat çektiği üzere farklı disiplinlerden yararlanması, eğitim yönetimini disiplinler arası bir alan yapmaktadır. Bu durum eğitim örgütlerinin yönetiminde farklı

alanlardaki gelişmelerin de takip edilmesini gerekli kılmaktadır (Balci, 2008). M. Aydın'a (2014) göre yönetim süreçlerindeki başarı eğitim yöneticileri için tek başına yeterli değildir. Eğitim örgütlerinde başarının "iyi yurttaşlık" ve "eğitilmiş insan" gibi somut olmayan ölçüleri olduğundan eğitim yöneticilerinin de bir işletme yöneticisinden farklı niteliklerinin olması beklenmektedir.

Okul yönetimi. Farklı ihtiyaçları ve farklı amaçları olan insanların ortak amaçlar etrafında bir araya geldiği örgütlerden biri de "okul"dur. Okul da çocukları yetişkin rollerine hazırlamak (Sezgin, 2013) ve eğitilmiş insan yetiştirmek (Lunenburg ve Ornstein, 2013) amacıyla kurulan, özünde eğitim olan bir örgüttür. Hoy ve Miskel'e (2012) göre okul açıkça tanımlanmış bir grup insanın oluşturduğu, kendine özgü kültürü ile çevresinden farklılaşan ve karmaşık bir sosyal ilişkiler ağının olduğu sosyal bir sistemdir.

Sosyal sistemler, açık sistemlerin özelliğini taşıyan sosyal yapılardır. İnsanların oluşturduğu bu yapıda yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar şeklinde roller bulunmaktadır (Sezgin, 2013). Hoy ve Miskel (2012), sosyal sistemlerin özelliklerini tanımlayarak okulun nasıl bir örgüt olduğuna açıklık getirmektedir. Sosyal sistemlerin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır: Açık sistemlerdir, insanlardan oluşmaktadır, amaç yönelimlidir, yapısaldir, normatiftir, yaptırım uygularlar, politiktir, kendilerine özgü kültürleri vardır, kavramsaldir. Ayrıca sosyal sistemler birbirine bağımlı parçalardan meydana geldiğinden sistem içindeki herhangi bir parça etkilendiğinde sistemin içinde dalgalanmalar oluşmaktadır.

Eğitim yönetimi, bütüncül bir şekilde eğitim sistemini incelemektedir (Özdemir, 2013). Eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en etkili ise okuldur. Okullar, eğitim yönetiminin uygulama yeridir (Bursalıoğlu, 1999). Okul, eğitsel amaçlara ulaşmak için planlı bir süreçte öğrencilere gerekli davranışların kazandırıldığı örgüttür (Başaran ve Çınkır, 2013). İnsanlar eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesini öncelikle okul yönetiminden beklediği için okul yönetiminin sorumluluğu eğitim yönetiminin sorumluluğu kadar önemlidir (Çelikten, 2001). Bu nedenle eğitim yönetiminde en çok okul yönetimine önem verilmektedir.

Her örgütün olduğu gibi okulun da amaçları bulunmaktadır. Girdisi ve çıktısının insan olması nedeniyle diğer örgütlerden ayrılan okul, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirildiği yerdir (Sezgin, 2013). Bu yüzden okulun faaliyetleri

arasında önceliği alan öğretme-öğrenme süreci, okul örgütünün özünü oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Sezgin'in de ifade ettiği üzere, okulda öğrenciler yetişkin rollerine hazırlanmaktadır. En önemli girdisi olan insan, okul tarafından mali, fiziksel ve bilgi kaynaklarıyla birlikte girdi olarak alınıp dönüşüm süreci ile eğitilmiş mezunlara dönüştürülmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bunun yanı sıra okulun çıktısı ile ilgili olumsuz geri bildirim olması durumunda bu sürecin başa döndürülmesi mümkün değildir. Dolayısıyla okul yönetiminin hatasız gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bursalıoğlu (1999), okul yönetimini "eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması" olarak tarif etmektedir. Yönetim büyük bir halka olarak kabul edildiğinde Bursalıoğlu, eğitim yönetimini bu halka içinde bir halka, okul yönetimini de eğitim yönetimi içinde bir halka olarak betimlemiştir. Başaran ve Çinkır'a (2013) göre eğitim hizmetlerinin verildiği yer okul olduğu için eğitim yönetimi içinde okulun dışında kalan örgütler, okulun eğitim faaliyetlerine yardımcı olmak için vardır. Yani okul, eğitimin merkezinde olduğu gibi eğitim yönetiminin de merkezindedir. Dolayısıyla iç içe geçmiş halkaların en merkezinde bulunan okul yönetimi, eğitim yönetiminin uygulama yeri olması nedeniyle buradaki başarı veya başarısızlığın eğitimi doğrudan etkileyeceği söylenebilir.

Eğitim sisteminin merkezinde bulunması, okulu dolayısıyla da okul yönetimini önemli hâle getirmektedir. Bursalıoğlu (1999) eğitim yönetiminin belirlediği eğitim felsefesinin okul yönetimi aracılığıyla uygulandığını söyleyerek okul yönetiminin önemine dikkat çekmektedir. Başaran ve Çinkır'ın (2013) da ifade ettiği gibi okul yönetimini kapsamına rağmen eğitim yönetiminin etkililiği okulun nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bu nedenle eğitim ile ulaşılması istenen amaçlara okul yönetimi ile ulaşılabileceği düşünülerek okul yönetimine büyük bir önem atfedilmektedir.

Okul yöneticisi. Okullar, insanların eğitim amacıyla bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve eğitimci olmayan personeller farklı ihtiyaçları ile birlikte eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla okul çatısı altında bir araya gelmektedirler. Okulun kadrosunu oluşturan bu insanlar okul yönetiminde rol oynamaktadır (Bursalıoğlu, 1999). Yönetimde en büyük rolü ise okulu yönetmekle görevlendirilen yöneticiler üstlenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Yönetici, örgütte bulunan diğer insanlar aracılığıyla örgütün hedeflerine ulaşmasını ve işlerin yürümesini sağlayan kişidir (Robbins ve Judge, 2013). Yönetici, belirlenen amaçların gerçekleştirildiği yönetim sürecinde hedefleri tanımlamakta ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları temin etmektedir (Armstrong, 2016). Yöneticiler, yönetimin bir görev olarak kendilerine yüklenmesi ve karar verme yetkisine sahip olmaları nedeniyle buldukları örgütte yönetimin iyi veya kötü olarak değerlendirilmesinden sorumlu olan kişilerdir (Robbins vd., 2013). Dolayısıyla yöneticilerin başarması gerekenler, onların sadece kurallara uymaları veya emirleri yerine getirmeleri ile değil, inisiyatif alarak gerekli adımları atmaları ile mümkün görünmektedir.

Okulun kâr amacı gütmeyen bir örgüt olması ve ham maddesinin insan oluşu ile diğer örgütlerden farklılaşması, okulun yönetilmesini de farklılaştırmaktadır. M. Aydın'ın (2014) da belirttiği üzere okulun başarısızlığının eğitim sisteminin de başarısızlığı anlamına gelmesi, okul yöneticilerinin sorumluluğunu artırmaktadır. Okulun amaçlarını yerine getirmek yöneticilerin sorumluluğunda olduğu için yapının devam ettirilmesi de onlardan beklenmektedir (Bursalıoğlu, 1999). Bunun için okul yöneticisinin yönetim süreçlerindeki başarısının yanında öğrenci, veli ve çalışanlarla iş birliği içinde eğitim-öğretim işlerini de titizlikle yerine getirmesi gerekmektedir (Başaran ve Çinkır, 2013).

Okul yöneticisinin görevini yerine getirirken insanlarla iş birliği içinde olarak onların desteğini alması, bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Çelikten (2001), okul yöneticisinin ancak okuldaki insanları etkili bir biçimde yöneterek başarılı olabileceğini belirtmektedir. Çünkü eğitimin merkezinde insan olduğu için okul yönetiminin de insanı merkeze alması gerekmektedir. Bursalıoğlu'na (1999) göre de okul yöneticisi formal bir ortamdan çok informal bir ortamda çalıştığı için öncelikle insan ilişkilerine önem vermeli ve yetkiden çok etkileme yoluna başvurmalıdır.

Okul yöneticiliği, sorumlulukları ve aranan yeterlikler nedeniyle herkesin yapamayacağı bir uzmanlık alanı olarak görülmektedir (M. Aydın, 2014). Okul yöneticisi sorumluluklarını büyük oranda insanları etkileyerek yerine getirdiği için sergilediği davranışlar, farklı örgütlerdeki yöneticilerin davranışlarından daha çok dikkat çekmektedir (Bursalıoğlu, 1999). Yöneticinin sadece görevini yerine getirmesi değil, bunu nasıl yaptığı önemsendiği için okul yöneticisinin hangi davranışları

sergilediği önem kazanmaktadır. Başaran ve Çinkır'a (2013) göre her okul yöneticisinin kendine özgü bir davranış biçimi vardır. Bu durum okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken farklı yönetim tarzları benimsemelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları, onların bu görevi nasıl bir uzmanlıkla yerine getirdiklerini ortaya koymaktadır.

Yönetim Tarzı

Yöneticiler, görevlerini örgütte bulunan insanlarla yerine getirmektedir. Çünkü örgüt amaçları insanlar aracılığıyla gerçekleştirilebilecek türdendir (Robbins ve Coulter, 2012). Lunenburg ve Ornstein'a (2013) göre başarılı bir yönetim için çalışanların kendi isteği ile örgüte katkıda bulunmaları gerekmektedir. İnsanın örgüt içindeki öneminin anlaşılmasıyla birlikte çalışanlardan yüksek performans elde etmek için onların motive edilmesinin önemi de anlaşılmıştır (Robbins vd., 2013). Böylece bunu sağlayacak yönetici davranışları da değer görmeye başlamıştır.

Yöneticiler örgütü etkili bir biçimde yönetebilmek için birçok davranışta bulunmaktadır. Yönetim süreçlerinden biri de etkileme olduğu için örgüt çatısı altında bir araya gelen insanların etkilenerek ortak amaçlara yönlendirilmesi yöneticilerden beklenmektedir. Başaran (2004), yöneticinin sergilediği davranışların bilgi, beceri ve tutumundan kaynaklandığını belirtmektedir. Bu nedenle yönetici davranışları, yöneticinin bilgi ve becerisini ortaya koyarak örgütün nasıl yönetildiğini göstermektedir.

Örgüt içindeki konumu nedeniyle yöneticinin davranışları örgütte büyük bir etki oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Hatta yöneticinin davranışları yönetilenlerin davranışlarından daha ağır bastığı için örgütteki yönetsel değerleri de değişime uğratmaktadır (Başaran ve Çinkır, 2013). Dolayısıyla yönetici davranışları yalnızca örgütün nasıl yönetildiğini değil, aynı zamanda örgütün yapısını da etkilemektedir.

Günümüzde iyi bir yönetim için yöneticilerin doğru davranışlar sergilemesine önem verilmektedir (Armstrong, 2016). Bursalıoğlu (1999) yönetici davranışlarının kesin çizgilerle sınırlandırılmayacağını belirtmektedir. Araştırmacılar, genel olarak yönetici davranışlarının ne olması gerektiğinden çok neyi sağlaması gerektiği üzerinde durmaktadır. Yöneticinin sağlaması beklenen şey de örgütün amacını gerçekleştirmektir. Bu nedenle yöneticinin öncelikle çalışanları bu yönde motive

etmesi gerekmektedir (Robbins ve Coulter, 2012; Robbins vd., 2013; Robbins ve Judge, 2013).

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilerek varlığının devam ettirilmesi konusunda en önemli sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Örgütün başarısı veya başarısızlığından ilk sorumlu kişiler yöneticilerdir. Yöneticilerden iyi bir yönetim beklenirken bunun nasıl olacağı kendisine bırakılmaktadır. Hoy ve Miskel'e (2012) göre insanların ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar, insan davranışlarının sebeplerini açıklamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin de örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ihtiyaçları olduğu için davranışlarının bu yönde olacağı söylenebilir.

Robbins ve Judge'ın (2013) da belirttiği gibi her insanın aynı ihtiyaçlara sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu yüzden Lunenburg ve Ornstein (2013) yöneticilerin farklı ihtiyaçları olan çalışanları aynı amaca yönlendirecek davranışlarda bulunmasının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Çalışanların yöneticilerle aynı doğrultuda hareket etmesini sağlayabilmek ise onların motive edilmesini gerektirmektedir.

Genel olarak herhangi bir amaca yönelik gayret gösterme anlamına gelen motivasyon (Dönmez, 2013), örgütlerde bireyin örgüt amaçlarına yönlendirilmesidir (Bursalıoğlu, 1999). Robbins ve Judge'a (2013) göre insanların farklı ihtiyaçları olmasının yanı sıra aynı insanın ihtiyaçları da farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütün amaçları ile kendisini motive edebilen bir çalışanın motivasyonu her zaman aynı şekilde devam etmeyebilir. Robbins vd. (2013), çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik gayretlerinde kararlılık olması gerektiğini belirterek motivasyonun sürekliliğine vurgu yapmaktadır. Örgütlerde bu sürekliliği sağlayacak kişi olarak da yöneticiye işaret edilmektedir.

Yöneticiler, çalışanları motive etmekle birlikte onlara daha rahat bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Örgütlerin belli amaçları olduğu gibi çalışanların da amaçları bulunmaktadır. Örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında dengenin sağlanması ise yöneticiden beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2010). Bununla birlikte örgüt ve bireyler kendi amaçları için birbirlerinden faydalanmaktadır. Örgüt kendi amaçları için çalışanları kullandığı gibi birey de kendi amaçları için örgütü kullanmaktadır (Tortop vd., 2012). Bu yüzden

yöneticinin örgütün amaçları ile bireylerin amaçları arasındaki dengeyi sağlayacak yönde davranışlar sergilemesi de gerekmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

İnsanların farklı ihtiyaçlar ve isteklerle bir arada bulunması doğal olarak bir çatışma durumu ortaya çıkarmaktadır. Bunun için yöneticilerden bir uzlaşma ortamı meydana getirerek örgütün işleyişinin sorunsuz devam etmesini sağlaması beklenmektedir (M. Aydın, 2014). Lunenburg ve Ornstein (2013), bunun için yöneticilerin örgüt ile bireyin kaynaşması ve birey-örgüt çatışmalarının çözümüne yönelik davranışlar sergilemesi gerektiğini belirtmektedir.

Anlaşıldığı üzere yöneticiler, yönetim görevini yerine getirirken birçok davranışta bulunmaktadır. Fakat yöneticinin nasıl davranması gerektiğinden çok neyi başarması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Başaran ve Çınkır (2013), her yöneticinin kendisine özgü davranışları olduğunu belirtmektedir. Her yönetici, uygun bulduğu davranışlarla sorumluluklarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Yani her yönetici kendine özgü bir tarza sahiptir. Başaran'a (2004) göre yöneticinin görevlerini yerine getirme ve çalışanlarla ilişkilerinde sergilediği davranışlarının etkileşimiyle oluşan davranış örüntüsü yönetim tarzını oluşturmaktadır. Bu yüzden yönetim tarzı, yöneticiye özgü davranışlardan meydana gelmektedir.

Yöneticilerin daha başarılı bir yönetim için benimsedikleri birçok yönetim tarzı bulunmaktadır. Yönetim konusunda yapılan araştırmalarda hangi yönetim tarzının en iyi olduğuna net bir cevap verilememektedir. Benimsenen yönetim tarzı ile örgüt amaçlarının daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Başaran'a (2004) göre aynı yönetim tarzını benimseyen yöneticiler benzer davranışlarda bulunmaktadır. Örneğin, otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlara sert davranışlarda bulunmakta ve onları cezalandırarak iş yaptırmayı tercih etmektedir.

Yöneticilerin insanları harekete geçirme yöntemleri farklı yönetim tarzlarını ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin bilgi, beceri ve yönetim anlayışları farklılık gösterdiği için yöneticiler; kendilerine en uygun buldukları yönetim tarzını benimsemektedirler. Başaran ve Çınkır (2013), yöneticilerin çoğunlukla belli bir yönetim tarzına uygun hareket ettiğini belirtmektedir. Başaran (2004) yönetim tarzının sadece yöneticiye özgü olmadığını, örgütteki etkileşim nedeniyle örgüte özgü bir hâl aldığını ifade etmektedir. Bu nedenle yöneticinin benimsediği yönetim tarzı örgütün işleyişini

etkileyerek örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve varlığını sürdürmesinde belirleyici olmaktadır.

Yönetici davranışları, onların nasıl başarılı olduklarının belirleyicisi durumundadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Ayrıca yönetici davranışları, yönetim tarzının da bir göstergesidir. Yöneticiler örgütün amaçlarını yerine getirirken bunu kimi zaman üretime öncelik veren kimi zaman da çalışana öncelik veren davranışlar sergileyerek yapmaktadır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirirken üretime öncelik veren yöneticiler, görev odaklı bir yönetim anlayışı, çalışana öncelik veren yöneticiler ise insan odaklı bir yönetim anlayışı sergilemektedir (Robbins vd., 2013).

Yöneticilerin, çalışanları örgüt amaçlarına yöneltmeye dönük hangi davranışları sergilediği birçok araştırmaya konu olmuştur. Bunlardan Iowa Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları, yönetici davranışlarının incelendiği önemli araştırmalardır. Bu çalışmalarda yönetici davranışlarının çalışan veya üretim odaklı olmalarına göre şekillendiği görülmüştür (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Çalışan odaklı olan yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak bireyler arası ilişkilere önem veren; üretim odaklı yöneticilerin ise çalışanlar yerine işin tamamlanmasına önem veren davranışlar sergiledikleri anlaşılmıştır (Robbins vd., 2013; Robbins ve Judge, 2013). Iowa Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları, yöneticilerin davranışlarına odaklandığı için onların yönetim tarzının anlaşılmasında önemli yere sahiptir.

Yöneticilerin davranışlarının incelendiği çalışmalardan Iowa Üniversitesi çalışmalarında yöneticilerin otoriter, demokratik ve ilgisiz davranışlar sergilediği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının incelendiği bu araştırmada okul yöneticilerinin davranışlarının Iowa Üniversitesi çalışmalarında sergilediği davranışlara benzer olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı esas alınmıştır. Bu araştırmada incelenen yönetici davranışlarını; yöneticilerin, çalışanları dikkate almayan davranışlar sergilediği *otoriter yönetim tarzı* (autocratic management style), çalışanlara önem veren davranışlar sergilediği *demokratik yönetim tarzı* (democratic management style) ve çalışanlara ilgi göstermeyen *ilgisiz yönetim tarzı* (laissez faire management style) oluşturmaktadır.

Otoriter yönetim tarzı. Otoriter yönetim tarzı, yöneticinin örgütte tek başına karar vermeyi bir hak olarak gördüğü yönetim anlayışıdır. Yönetimin bilimleşmesinden önce de böyle bir anlayışın çok yaygın olduğu bilinmektedir. Hatta yönetim biliminin ortaya çıktığı zamanlarda Klasik Yönetim Anlayışı ile bunun devam ettirildiği görülmektedir. Başaran ve Çınkır'a (2013) göre otoriter yönetimin kaynağı ataerkilliktir. Bu yüzden otoriter yönetim tarzına sahip yöneticiler, ataerkil yönetimin baskıcı anlayışını devam ettirmektedir. Başaran'ın (2004) da ifade ettiği gibi otoriter tarzda, *tek adam* yönetimi benimsenerek kimsenin yönetime katılmasına müsaade edilmemektedir. Otoriter yönetimin temelinde yöneticiliğin bir miras veya doğal bir hak olarak görülmesi düşüncesi vardır. Buradan otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin, yönetimi kimseyle neden paylaşmak istemediği açıklık kazanmaktadır.

Otoriter yönetim tarzındaki yöneticiler, çalışanların görüşlerini önemsemeyerek örgütü ilgilendiren konularda tek başına kararlar almaktadır (Ulukan, 2017). Bu yönetim tarzında yapılacak işler, insanlardan daha fazla önemsenmektedir (Bektaş, 2014). Yönetici rolündeki kişiler; güce dayalı, emredici davranışlarda bulunmaktadır (Başaran, 2004). Yöneticinin güç kaynağı genellikle yöneticilik görevi ve yasalardır (Başaran ve Çınkır, 2013). Yönetilenlere emir vererek iş yaptırmaya çalışan yöneticiler, emirlerinin yerine getirilmemesi durumunda sıklıkla cezaya başvurmaktadır (Üstüner, 2016). Yönetici, genellikle korku salarak bu görevi yürütmektedir. Sık sık cezaya başvuran yönetici, cezalandırmak istemediği çalışanları ise onlara iyilik yaparak kendisine borçlandırmaya eğilimlidir (Argon ve Dilekçi, 2014).

Otoriter yöneticiler, çalışanlara yetki vermedikleri gibi onlara karşı davranışları da sert ve kaba olmaktadır (Bektaş, 2014; Teyfur, 2011; Ulukan, 2017). Bu davranışları çalışanları yetersiz görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yönetenler ve yönetilenleri ayrı değerlendiren otoriter yöneticilere göre yönetilen insanlar, yöneten insanlar kadar kabiliyetli değildir (Başaran, 2004). Çalışanları kendilerine eşit görmeyen yöneticiler, bu nedenle kendilerine sürekli olarak itaat edilmesini beklemektedir (Üstüner, 2016). Yönetimi koşulsuz destekleyen çalışanlar "iyi", yönetimin kararlarını sorgulayan çalışanlar ise "kötü" olarak değerlendirilmektedir (Argon ve Dilekçi, 2014).

Yöneticinin otoriter olduğu bir örgütteki iletişimde de yöneticinin sert tavırları kendini belli etmektedir. Yöneticinin sert ve kaba davranışları, çalışanlarla

ilişkilerinin katı olmasına sebep olmaktadır. Yönetici, çalışanlarla kendisini eşit görmediği için karşılıklı bir iletişim söz konusu olmamaktadır. Başaran'a (2014) göre otoriter yöneticinin olduğu örgütte iletişim, yöneticiden çalışanlara doğru tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Yönetici, çalışanlarla iletişiminde hep baskın olmaya çalışmaktadır (Üstüner, 2016). Dolayısıyla otoriter yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde iletişimin bilgi alışverişi şeklinde değil, yöneticinin emirlerinin iletilmesi amacıyla gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Çalışanların yetersiz görüldüğü ve iletişimin emirlerin iletilmesi amacıyla gerçekleştiği örgütlerde yöneticilerin çalışanlardan beklentisi, kendilerine koşulsuz itaat edilmesi olacaktır. Castro'ya (2016) göre her şeyin en iyisini yöneticilerin bildiği varsayıldığı zaman çalışanların kendilerinden istenilenleri eksiksiz yerine getirmesi beklenmektedir. Bu nedenle otoriter yönetici, söylediklerinin hemen yapılmasını ister ve hataya toleransı yoktur. Astlarının kendisini sürekli desteklemesini beklemektedir ve muhalefete tahammülü yoktur. Üstüner'e (2016) göre otoriter yöneticiler, çalışanların fikirlerini önemsemediğinden verilen görevin yöneticinin belirlediği şekilde yapılmasını ister. Bu şekilde hem görevin en doğru şekilde yerine getirileceği hem de zaman kaybedilmeyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden otoriter yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde yöneticinin emirlerine harfiyen uymayan çalışanların örgüte zarar verdiğine inanılmaktadır (Bektaş, 2014; Ulukan, 2017).

Otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları iş yapmaya ikna etmek yerine zorlama yoluyla onlara iş yaptırmaktadır (Başaran, 2014; Başaran ve Çinkır, 2013). Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, insanlar arası ilişkilere çok önem vermedikleri için yapılacak işler, kişilerden daha önemli görülmektedir (Castro, 2016). Yönetici için çalışanın görevini isteyerek yerine getirmesi değil, görevin yerine getirilmesi önemsenmektedir (Teyfur, 2011). Bu nedenle ceza ve korkutma ile iş yaptırmak, otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin sıklıkla başvurduğu bir yöntemdir. Çalışanların verilen görevleri zaten kusursuz olarak yerine getirmesi beklendiği için ödüllendirmeye pek rastlanılmamaktadır. Görevini yerine getirmekte kusurlu görülen çalışanın ise cezalandırılmayı göze alması gerekmektedir.

Güce dayalı olarak iş gören otoriter yöneticiler, güçlerini buldukları konumdan ve bu konumu meşrulaştıran yasalardan almaktadır (Başaran ve Çinkır, 2013). Yöneticinin kendisini çalışanlardan üstün görmesi, bir bakıma yasaların

yaptığı yönetici-yönetilen ayırımından kaynaklanmaktadır. Yasaların kendisine verdiği yetkileri bir hak olarak gören yönetici, bunları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmakta herhangi bir sakınca görmemektedir (Başaran, 2004). Üstüner'in (2016) de ifade ettiği gibi yasalar, yönetim becerileri zayıf olan yöneticiler için adeta sığınılacak bir limandır. Bunun için yasalar hem yöneticiye meşruiyet sağlamakta hem de istediklerini yaptırabilmek için onlara dayanak olmaktadır.

Klasik yönetim anlayışının bir yansıması olan otoriter yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde, çalışanlardan en yüksek verimin alınabilmesi için onların sürekli gözetim altında tutulması gerektiğine inanılmaktadır (Şahin, 2004). Çalışanlar yetersiz görüldüğü ve onlara güvenilmediği için sıkı bir denetim söz konusudur (Üstüner, 2016). Yönetici, çalışanları sürekli kontrol altında tutarak her şeyin yöneticinin istediği gibi olmasını garantilemeye çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların sürekli olarak kontrol edilmemeleri durumunda iyi çalışmayacakları düşünülmektedir (Teyfur, 2011). Örgütü iyi işleyen bir makine gibi gören yönetici, örgütün işleyişinin bozulmaması için çalışanları sürekli baskı altında tutmaktadır.

Yöneticinin otoriter yönetim tarzını benimsemesi, örgüt ortamını da olumsuz yönde etkilemektedir. Otoriter yöneticinin sürekli gözetimi ve baskısı, örgütü çalışanlar için bunaltıcı bir yere dönüştürmektedir. Korku ve baskı ile çalıştırılan insanlar hata yapmaktan çekindikleri için ek bir gayret de göstermemektedirler. Böyle olunca yalnızca kendilerinden istenileni yapmakta ve örgüte karşı duygusal bir bağlılık taşımamaktadırlar. Asar'a (2018) göre çalışanlar örgütte kendilerini rahat hissetmedikleri zaman bağlılık duygusu oluşmamaktadır. Bunun neticesinde genellikle işe gelmeme veya işten ayrılma gibi davranışlar görülmektedir. Dolayısıyla otoriter yönetim tarzı ile örgütün verimini artırmayı başarabilen yönetici için bunu devam ettirebilmek önemli bir problemdir.

Otoriter yönetim tarzının tek adam yönetiminin bir uzantısı olarak klasik yönetim anlayışına hakim olduğu ve günümüzde de varlığını devam ettirdiği görülmektedir. Bütün otoriteyi kendilerinde bulduran yöneticiler, örgüt içinde tek karar mercii oldukları için daha hızlı karar alınabilmektedir. Fakat bu şekilde her ne kadar örgütün daha hızlı işlemesi sağlanıyor olsa da her zaman doğru kararlar alınamaması, örgütü içinden çıkılamayacak durumlara sokabilmektedir. Robbins ve Judge'a (2013) göre yalnızca örgütün verimine odaklanılması kısa vadede örgüte fayda sağlasa da insanın ikinci plana atılması, uzun vadede örgüte kayıplar

yaşatmaktadır. Mecbur oldukları için örgütte olan çalışanlar ilk fırsatta örgütten ayrılma yollarını aramaktadır (Asar, 2018). Örgütte kalan çalışanlar ise baskı ve kontrolle çalışmaya alıştırıldığı için yönetici baskısı ve kontrolü olmadığına verimin düşeceği söylenebilir.

Demokratik yönetim tarzı. Kökeni Antik Yunan'a kadar uzanan "demokrasi" terimi, devletin halk tarafından yönetilmesidir (Heywood, 2013). Demokrasiyi temel alan demokratik yönetimde halkın bir topluluk hâlinde yönetime katılması söz konusudur (Sencer, 1985). Bir devlet veya bir örgütte bulunan herkesin yönetimde söz hakkı bulunduğu için birçok araştırmacı tarafından demokratik yönetim, katımlı yönetim veya katılımcı yönetim olarak nitelendirilmektedir (Fişek, 2015; Kanten ve Ülker, 2014; Titrek ve Zafer, 2009). Örgütler göz önünde bulundurularak ele alındığında ise demokratik yönetim tarzında çalışanların örgüt yönetimine katılmaya teşvik edildiği söylenebilir.

Demokratik yönetim tarzı, yöneticinin bu görevi yerine getirirken çalışanları da dikkate aldığı yönetim tarzıdır. Bu tarzı benimseyen yönetici, önemli kararlar alırken çalışanların da görüşüne başvurmaktadır (Zorlu, 2009). Çünkü çalışanların örgütte kendilerini ilgilendiren kararlarda etkili olmaları, onların verimini de artırarak örgüte katkı sağlamaktadır (Başaran, 2004).

Demokratik yönetim tarzı ile yönetilen örgütlerde yöneticiler, çalışanlara saygılı davranışlarda bulunmaktadır. Yönetici, çalışanlara kendisiyle aynı konumdaymış gibi davranmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Yöneticinin davranışlarında insana verilen değeri görmek mümkündür. Bu yönetim tarzında çalışanların fikirlerine önem verilmekte, olası fikir ayrılıkları ise saygı ile karşılanmaktadır (Başaran, 2004). Yöneticinin davranışlarında eşitlikçi anlayış göze çarpmaktadır. Yönetici hem kendisini çalışanlarla eşit görmekte hem de her çalışanına eşit davranmaya gayret göstermektedir. Yönetici örgüt içi adaleti sağlamaya önem verdiği için bu yönetim tarzında kimseye imtiyaz tanınmayarak herkese eşit imkânlar sağlanmaya çalışılmaktadır (Ulukan, 2017).

Demokratik yöneticinin eşitlikçi davranışları çalışanlarla iletişiminin de çift yönlü olmasına zemin hazırlamaktadır. Lunenburg ve Ornstein'a (2013) göre yöneticinin açık iletişimi, çalışanların yöneticiye istedikleri zaman ulaşabilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle iletişim hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan

yukarıya çift yönlü olarak gerçekleşmektedir (Başaran ve Çinkır, 2013). Katılımcı bir yönetim tarzını benimseyen yönetici, örgütteki insanlarla iletişime önem vermektedir. Çalışanlara her konuda açıklama yapmaya hazırdır. Yönetici, çalışanlarla iletişim kurarak önemli konularda onları bilgilendirmektedir (Zorlu, 2009). Yönetimle ilgili kararlarda sık sık çalışanların görüşüne başvurulması, iletişime ne kadar önem verildiğini göstermektedir.

Demokraside halkın yönetime katılması esas olduğu için demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanların fikir ve önerilerine değer vererek onların yönetime katılmalarını beklemektedir (Heywood, 2013). Bunun için örgütte yönetici ile çalışanlar arasında iş birliği kurulmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar yönetimde söz sahibi yapılarak örgüt yönetimine ortak edilmektedir. Bu nedenle çalışanların sadece kendi görevlerini yerine getirmeleri yeterli görülmemektedir. Demokratik yönetim tarzında çalışanların etkili kararlar alınmasına katkıda bulunmaları da beklenmektedir. Dolayısıyla bunu gerçekleştirebilmek için çalışanların yeteneklerini geliştirerek sergilemeleri teşvik edilmektedir.

Karar verme sürecine katılan çalışanların alınan kararların uygulanmasında çok etkin olacakları düşünülmektedir (Fişek, 2015). Çalışanların yönetime katılması, onların motivasyonuna büyük katkı sağlamaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Her ne kadar örgütün işleyişi tamamen kendilerine bırakılmasa da yönetici ve yönetilenler arasında uzlaşmanın sağlandığı bir yönetim anlayışında, ortaya çıkabilecek olumsuzluklar azalmaktadır. Demokratik yönetici, çalışanların motivasyonuna önem verdiği için örgütün amaçlarını uzlaşma ile gerçekleştirmeye gayret etmektedir (Teyfur, 2011). Çalışanların yönetime katılmalarını teşvik etme ve becerilerini ortaya çıkarma çalışmalarını motivasyon sağlamaya yönelik adımlar olarak değerlendirmek mümkündür.

Çalışanların yönetime katılmasını sağlayarak onları motive eden demokratik yönetici, çalışanlarının kendine sağladığı destekten güç almaktadır (Zorlu, 2009). Çalışanlar dışarıdan bir zorlama ile iş yapmadıkları için başlarında yönetici bulunmasa da örgüt faaliyetleri düzenli olarak devam etmektedir (Ulukan, 2017). Kendilerini sürekli gözetim altında hissetmeyen çalışanlar, yöneticinin güvenini boşa çıkaracak davranışlardan da kaçınmaktadır.

Çalışanlara yetki verilerek karar alma sürecine dâhil edilmesi, onların yönetime destek vermesini sağlamaktadır. Çünkü yöneticiye verilen destek aynı zamanda çalışanların katkı sağladığı kararların arkasında durmaları anlamına gelmektedir (Örs, 2010). Çalışanlar yönetimde söz hakkına sahip olduğu için karşı oldukları kararlar zaten uygulamaya geçmemektedir. Bu sebeple uygulamadaki kararlar çalışanların onayından geçen kararlar olmaktadır. Durum böyle iken örgütü demokratik tarz ile yöneten yönetici, arkasında çalışanların desteğinin olduğunu bilerek örgütü yönetmektedir.

Yönetici, çalışanların desteğinden güç aldığı için bu desteği kaybetmesi onu güçsüz bırakmaktadır. Çalışanların yönetimde etki sahibi olmaları nedeniyle yönetici üzerinde de etkilerinin olduğu görülmektedir. Kararlar birlikte alındığı için yönetici, kararları uyguladığı takdirde örgütün işleyişinde büyük bir problemin olmayacağı söylenebilir. Fakat yöneticinin kararları uygulamaması, bir kaos ortamı oluşmasına neden olabilir. Örgütlerde kararların uygulanması yöneticilerden beklenirken bu kararlar çalışanlar ile birlikte alınmaktadır. Dolayısıyla çalışanların birlikte alınan kararların nasıl uygulandığını denetlemeleri söz konusudur. Demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, şeffaf bir yönetim benimsedikleri için yönetimle ilgili konularda çalışanları bilgilendirmeye hazırdırlar.

Demokratik yönetim tarzı ile yönetilen örgütlerde insanların birbirlerine saygı duyduğu bir ortam bulunmaktadır (Bektaş, 2014). Farklı görüşlerde insanlar bunu rahatça ifade edebildiklerinde örgütsel çatışmalar azalmaktadır (M. Aydın, 2014). Örgüt içinde açık bir iletişim olduğunda sorunlar konuşularak çözülebilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Demokratik yönetici, farklılıkları zenginlik olarak kabul ettiğinden çalışanların görüşlerini ifade etmeleri saygı ile karşılanmakta ve farklı görüşlerini dile getirmeleri teşvik edilmektedir (Zorlu, 2009). Böylece yöneticinin çalışanlara duyduğu güven ve karşılıklı saygı neticesinde örgütün faydasına olabilecek fikirler ortaya çıkmaktadır.

Demokratik yönetim tarzı genel olarak olumlu bulunmakta ve demokratik yönetim tarzının örgüt için faydalı sonuçlar doğuracağına inanılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin demokratik bir tarz benimsemesi ve örgütlerde demokratik bir yönetimin olması teşvik edilmektedir. Fakat gerek tecrübesizliği gerekse yetkiyi paylaşmak istememesi nedeniyle yöneticinin demokratik yönetim tarzını benimsemekten kaçınabildiği dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yalnızca

çalışanların karara katılmasının önemsendiği örgütlerde demokratik bir yönetimin varlığından söz edilebilmektedir. Bu nedenle bütün gücü kendisinde toplamak isteyen ve görev odaklı çalışan bir yöneticinin demokratik yönetim tarzını benimsemesini beklemek yanlış olacaktır. Diğer yandan örgütün demokratik bir yapıda olmaması yalnızca yöneticinin hatası değildir. Çalışanların da yönetime yardımcı olması demokratik yönetimin gereğidir. Bunun için çalışanların da bir kısım yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla demokratik yönetimden beklenenlere ulaşılabilmesi için yönetimin yetkisini paylaşmaya sıcak bakması, çalışanların da yönetime yardımcı olmaya istekli olması gerekmektedir.

İlgisiz yönetim tarzı. Yöneticilerin kimi zaman örgütün amaçlarına ve sorunlarına karşı ilgi göstermedikleri görülmektedir. Yöneticinin, yönetim görevlerini de önemsemediği örgütlerde ise bir “başıboş”luk oluşacağı söylenebilir. Çünkü yöneticinin her şeyi olurluna bırakmasıyla düzensiz bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu düzensizlik içinde örgüt amaçlarının gerçekleşmesi zorlaşmaktadır. Bu yüzden üretime dayalı örgütlerde yöneticinin ilgisiz davranışlarının örgütün varlığını sonlandırma tehlikesi bulunmaktadır. Fakat kamu örgütleri, amaçlarını gerçekleştiremese de varlığını devam ettirebildiklerinden örgütün varlığı ile birlikte yöneticinin ilgisizliği de devam edebilmektedir. Kamu örgütlerinin bu yapısı nedeniyle Başaran ve Çinkır’ın (2013) da belirttiği üzere kamu örgütlerinde ilgisiz yönetim tarzı ile sıklıkla karşılaşmaktadır.

Başaran’a (2004) göre ilgisiz yönetim, bilimsel bir yönetim tarzı değildir. İlgisiz yönetimin yönetsel bir kuram olarak değerlendirilmemesine sebep olarak, belli kuralları ve belli amaçları olmamasını göstermektedir. Bununla birlikte yöneticinin görevlerini yerine getirirken sergilediği davranış örüntüsünü yansıttığı için örgütlerde karşılaşılan bir yönetim tarzı olduğunu belirtmektedir. Başaran ve Çinkır’a (2013) göre yöneticinin ilgisizliği, yönetsel gücünü kullanamaması veya kullanmamasından kaynaklanmaktadır. Başaran’a göre ilgisiz yönetim tarzı, yöneticinin çalışanları tamamen kendi hâllerine bıraktığı yönetim tarzıdır. Böyle bir yönetim tarzında yönetici pek etkin değildir ve çalışanlara pek müdahale edilmemektedir. Çalışanlar kendi kararlarını kendileri vermekte ve uygulamaktadır. Çalışanlar yöneticiye sadece gerektiğinde fikir danışmaktadır.

İlgisiz yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, örgütte insanların ne yaptığı ile pek ilgilenmemekte, onlara pek karışmamaktadır (Bektaş, 2014). Üstüner’e (2016)

göre ilgisiz yöneticinin çalışanlara karışmaması, onların daha iyi çalışmalarını sağlamak için değil, örgüt sorumluluklarından uzak durmak içindir. Örgütteki sorunları görmezden gelen bu yöneticiler, sorun yaşamamak için çalışanlarla çatışmaya girmekten de kaçınmaktadırlar. Bunun için çalışanlara şirin görünerek onları karşılırlarına almamaya gayret göstermektedirler. Başaran'a (2004) göre ilgisiz yöneticiler, ortaya çıkan çatışmaları çözmeye çalışmadıkları için örgütteki çatışmalar ya sürekli devam etmekte ya da kendiliğinden bitmektedir. Dolayısıyla yönetici, örgütle alakalı konularda ilgisiz olduğu için onun varlığı ve yokluğu çok fark edilememektedir.

İlgisiz yönetimin olduğu örgütlerde her konuda bir başıboşluğun hakim olduğu dikkat çekmektedir. Başaran'a (2004) göre ilgisiz yöneticinin çalışanlarla iletişimi de iyi değildir, örgüt içinde kapalı bir iletişim söz konusudur. Örgütte iletişimin zayıf olması, örgütteki başıboşluğun önemli bir sebebi olarak gösterilebilir. Böyle bir tarzın benimsendiği örgütlerde örgüt içi bilgi akışı düzenli olmadığı için örgüt yararına olmayan uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin örgütü ilgilendiren kararları almaktan kaçınması, alınması gereken kararların başkaları tarafından alınmasına sebep olmaktadır. İlgisiz yöneticinin çalışanlara direktifte bulunmaması da çalışanların görevlerini kendi istek ve düşüncelerine göre yapmaları ile neticelenmektedir.

Böyle örgütlerde yönetici mecbur kalmadıkça çalışanlarla konuşmadığı için aralarındaki iletişim kopuktur (Bektaş, 2014). Yönetici, kendisinden yardım istenildiği zaman yardımcı olmakta fakat her çalışana da yardım etmemektedir. Çünkü çalışanlardan beklentisi yüksek değildir. Çalışanlarına şirin görünüp çatışmadan kaçınmak için yardımcı olmaya çalışmakta, örgüt amaçlarını umursamadığı için görevlerin iyi bir şekilde yerine getirilmesi yönünde gayret göstermemektedir (Üstüner, 2016). İlgisiz yönetici, örgüt sorunlarından uzak kaldığı sürece kimin ne yaptığına önem vermemektedir (Başaran ve Çinkır, 2013). Bunun için çalışanların kendisine sorun getirmemesini beklemekte ve sorun çıkmadığı sürece kimin ne yaptığına karışmamaktadır.

İlgisiz yönetici, başarılı bir yönetim sergilemeyi önemsemediği için çalışanları motive etmek veya onları işe karşı özendirmek için herhangi bir girişimde bulunmamaktadır (Başaran ve Çinkır, 2013). Yöneticinin iyi davranışları ödüllendirmemesi ve kötü davranışları cezalandırmaması, çalışanların motive

olmalarını engellemekte ve örgüte yabancılaşmalarına sebep olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Robbins ve Judge, 2013). İlgisiz yöneticilerin böyle bir tavrı niçin sergilediklerini, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine önem vermemelerinden de anlamak mümkündür. Bu nedenle yöneticinin davranışlarının çalışanları motive etmediği hatta onların motive olmasına engel olduğu söylenebilir. Görevini yerine getirirken fazla gayret gösteren ile hiç gayret göstermeyen çalışanın bir tutulduğu, fazla gayret gösteren kimselerin takdir edilmediği bir örgütte motivasyondan söz edilemeyeceği de açıktır.

Yöneticilerin hangi güçten destek alarak böyle bir yönetim tarzı belirledikleri merak konusudur. Yöneticinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bu görevi yaptığı göz önünde bulundurulduğunda ilgisiz yönetimin normal bir yönetici davranışı olduğunu söylemek zordur. Çünkü yönetici bu görevde kendi isteğiyle değil, başkalarının isteği ile bulunuyor görüntüsü vermektedir. Yöneticinin en azından bu görevi devam ettirebilmek için gayret göstermesi beklenirken ilgisiz yönetici, yöneticilik görevine de önem vermemektedir. İlgisiz yönetimin daha çok kamu örgütlerinde görülmesi, yöneticinin gücünü yasalardan aldığını göstermektedir. Aksi hâlde ilgisiz davranışları sebebiyle bu görevi uzun süre devam ettiremeyeceği söylenebilir.

İlgisiz yönetim tarzının olduğu örgütlerde düzenli bir denetimden de söz etmek mümkün değildir. Başaran'a (2004) göre bu örgütlerde yöneticinin varlığı, bir sorun olduğunda kendini hissettirmektedir. Bu sebeple yöneticiyi rahatsız eden herhangi bir sorun olmadığı sürece çalışanlar denetlenmemektedir. Zaten yöneticinin çalışanlara pek karışmaması da neredeyse hiç denetlenmediklerini göstermektedir. Yönetici için örgütün işliyor görünmesi yeterli olduğundan çalışanlara verilen görevlerin "iyi" veya "kötü", bir şekilde yapılmış olması yeterli görülmektedir.

Yöneticinin ilgisiz davranışları örgüt ortamını da olumsuz etkilemektedir (Üstüner, 2016). İlgisiz yönetim tarzı ile yönetilen örgütlerdeki ortamı "kaos" sözcüğüyle açıklamak mümkündür. Yönetici odasından pek dışarı çıkmayarak örgütü kendi hâline bıraktığı için örgütte bir kargaşadan söz edilebilir. Bu durumda yöneticinin alması gereken kararlar çalışanlar tarafından alınmaktadır. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken kendilerini ön planda tuttuğu için de örgüte öncelik verilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yöneticinin örgüte alınacak araç

gereçlerde örgütün kaynaklarını göz önünde bulundurarak karar vermesi gerekmektedir. Fakat bunu yönetici değil de çalışanlar yaptığı zaman örgütün kaynaklarının etkili kullanımı önemsenebilmektedir.

İlgisiz yönetimin var olduğu örgütlerde her şey oluruna bırakıldığı için iş tatmininin de önemsenemediği söylenebilir. İş tatmininin önemsenemediği örgütlerde ise yönetici ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olmasının; örgütün amaçlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesini zorlaştıracaklarını söylemek mümkündür. Bu yüzden başarılı bir yönetimden söz etmek zordur. Çünkü bir örgütte yönetici, görevlerini yerine getirmek için istekli olmadığında etkili bir yönetimden söz edebilmek mümkün değildir. İlgisiz yönetim tarzındaki bu durum yöneticinin yetersizliğinden veya daha önceki kötü tecrübelerinden kaynaklansa da yöneticilik görevinin sevilerek ve istenilerek yapılmadığı açıktır. Bu yüzden ilgisiz yönetici, yönetimin başarılı olmasını umursamadığı görüntüsü vermekte veya bunu gerçekleştirme ümidi olmadığı için gayret göstermemektedir.

İnsan Doğası

İnsan doğası, uzun yıllardır insanların ilgisini çeken ve hâlâ ilgi çekmeyi başaran bir konudur. Fromm (1993), insanın bir doğaya sahip olduğu düşüncesinin Yunan filozoflarından günümüze kadar geldiğini belirtmektedir. İnsanın "ne" olduğu, din adamlarının ve filozofların yüzyıllardır kafa yorduğu bir soru olmuştur (Pojman, 2006). Parekh'e (1997) göre insan doğası; insanın arzuları, kapasitesi, hükümleri ve eğilimleri gibi özelliklerini içermektedir. Bu özellikler bütün insanlıkça derece derece paylaşılmaktadır.

İnsan, dünyaya geliş özellikleri bakımından diğer tüm canlılardan farklıdır (Kaya, 2007). İnsanın kendine özgü davranışlarıyla ortaya çıkan özellikler, sadece insanda vardır ve bu özellikler onu diğer canlılardan ayırmaktadır (Parekh, 1997). İnsanın hemcinslerinin sergilediği davranışlara ilgi duyması da onu başka canlılardan farklı kılmaktadır (Park, 2018). İnsanın kendine ve başka insanlara olan ilgisi, onu insan doğasını anlamaya yöneltmiştir (Pojman, 2006). Bu nedenle insanın kendi ve başkalarının davranışlarını anlamlandırma merakı, insan doğasının anlaşılması ile çözülmeye çalışılmaktadır.

Birçok şey, insan doğası hakkındaki görüşe dayandığı için insanın "ne" olduğu, insanlık tarihinin en önemli sorularından biri olmuştur (Stevenson, 2005). Bu

nedenle insan doğası, geçmişte olduğu gibi günümüzde de göz ardı edilemeyecek bir konudur. Yavuzer'e (2013) göre insan doğasının göz ardı edilmesi, içinde su bulunan ve ısıtılan bir kazanın bütün deliklerinin kapanmasına benzer. Dolayısıyla insan doğası dikkate alınmadan atılacak adımların çözüm üretmekten uzak olacağı göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tüm bilimler, insan doğası ile önemli veya önemsiz bir ilişki içindedir (Hume, 2016). Adler'e (2004) göre her insanın, insan doğasını anlamaya ihtiyacı vardır ve insan aklının en önemli etkinliği budur. Bireyin insan doğasına ilişkin görüşleri, kendini tanımasında ve başkalarıyla kurduğu ilişkilerinde belirleyici ölçütlerdendir (A. Aydın, 2014). İnsan doğası, çok eski zamanlardan beri ilgi çekmesine rağmen onun sistematik olarak araştırılması yakın zamanlarda başlamıştır (Park, 2018). İnsan doğasının araştırılması ile insanın tamamen veya hiç olmazsa özünü bilmenin mümkün olacağı düşünülmektedir (Parekh, 1997).

Fromm (1993), insan doğasının "ne" olduğu ile ilgili çok farklı görüşlerin ortaya atıldığını ifade etmektedir. Tarih boyunca birçok düşünür insan doğasını tanımlayarak insanları diğer canlılardan ayıran özellikleri belirlemeye çalışmıştır. A. Aydın'a (2004) göre insanı anlamamanın zorluğu, insan doğası ile ilgili farklı görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu nedenle insan doğası çalışmalarının insanı anlama gayreti ile ortaya çıktığını ve insanı anlamamanın zorluğu ile devam ettiğini söylemek mümkündür.

İnsan doğası insanların ilgisini çeken bir konu olmasına rağmen ona ilgi duyan herkes gerçekten insanı anlama gayretinde olmamıştır. Fromm'a (1993) göre insan doğasını kendi amaçlarına yönelik kullanmak isteyenler de insan doğası hakkında fikir belirtmeye ihtiyaç duymuştur. Örneğin, köleliği savunanlar, bunu insan doğası ile haklı göstermeye çalışmıştır. Stevenson (2005) da insanların ulaşmak istedikleri amaçlarına uygun bir insan doğası anlayışına sahip olduğunu ileri sürmektedir. İnsan doğasının ne olduğundaki belirsizliğin kimi şeyleri haklı göstermek için insan doğasının bir araç olarak kullanılmasına sebep olduğunu belirtmektedir. İnsan doğasının eskimeyen bir kavram olduğunu ifade eden Stevenson, tarih boyunca birçok şeyin insan doğasına ilişkin varsayımlara dayandırıldığını vurgulamaktadır. Buradan tarih boyunca sebebi değişse de insan doğasının açıklanmasına hep ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. İnsan doğası ile

ilgili yapılan açıklamaların kimi insanların insanı anlama gayretinden kimi insanların da kendilerini haklı çıkarma gayretinden kaynaklandığı görülmektedir.

Wilson (2017), insanın doğasını yansıtan davranışların çoğunun ya içgüdüsel olduğunu ya da kültür yoluyla nesilden nesile aktarıldığını ileri sürmektedir. Bunun her insanın beyninde kültürle ilişkili genlerin bulunmasından kaynaklandığını iddia etmektedir. Sahlins (2012) ise insan doğası ile ilgili tanımlamaların tamamen kültürel olduğu görüşündedir. Ona göre toplumlar, kendi kültürlerine uygun bir insan doğası tanımı yapmaktadır. Sahlins, kültür ile insan doğasını birbirine eş tutmaktadır. Bunun için insanların kültür ile uyumlu bir hayat sürmekte olduğunu belirtmektedir. İnsan, doğası gereği kültüre uymaya kendini zorlamaktadır. Kültür, insanın davranışlarını sınırlandırmaktadır. İnsan doğasını kültür ile bir tutan Sahlins'e göre insan doğasının tanımı toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Bu sebeple insan doğası hakkında kesin bir şey söylemenin zor olduğu düşüncesindedir. Parekh (1997) ise insanın sahip olduğu özelliklerin sosyal veya kültürel olarak üretilmediğini, insan türünün mirası olduğunu ileri sürmektedir.

İnsan doğası ile ilgili yapılan tanımlar ve bunların neye göre yapıldığı farklılık göstermektedir. Hanoğlu'na (2014) göre epistemolojik açıdan bakıldığında insan, düşünen bir canlı olarak görülürken politik açıdan bakıldığında toplumsal bir canlıdır. İnsan doğasına ilişkin açıklamalar, insan doğasını tanımlayan kişilerin amaçlarına ve insanın hangi açıdan ele alındığına göre şekillenmektedir. Dolayısıyla insan doğasının belirsizliği nedeniyle bu konuda söylenenleri tamamen kabul veya reddetmenin mümkün olmayacağı açıktır.

İnsan doğasına ilişkin açıklamalar her ne kadar farklı olsa da insanı insan yapan birtakım özelliklerin bulunduğu fikri eskiden beri kabul görmektedir (Fromm, 1993). David Hume, insan doğasının evrensel olduğunu kabul ederek her devirdeki insanların benzer davranış kalıpları sergilediğini ifade etmiştir. Öte yandan insanların iyi ve kötüye yükledikleri farklı anlamlardan dolayı değer yargıları ile birbirlerinden farklılaştıklarını söylemiştir (Yürüşen, 2013). Hume, insan doğasını duygu ve iradelerden meydana gelen kompleks bir yapı olarak görmekle birlikte insan doğasının evrensel olduğunu savunmuştur. Buna göre insanların birbirine benzer davranışlar sergilemesi insan doğasının evrenselliğine dayanmaktadır (Çelebi, 2011).

İnsan doğası ile ilgili görüş belirten araştırmacılar genel olarak ortak insan doğasına vurgu yapmışlardır. Parekh (1997), insanların ortak bir doğaya sahip olduğunu, sahip olunan özelliklerin bütün insanların fiziksel ve psikolojik yapısının bir parçası olduğunu belirtmektedir. Adler (2012) ise hayvanların kendi türlerine biyolojik olarak benzediği gibi insanların da biyolojik olarak birbirlerine benzediklerine dikkat çekmiştir. Bu benzerliğin ortak insan doğasını gösterdiğini ve insanların bireysel farklılıklara sahip olmakla birlikte ortak bir doğaya sahip olduğunu söylemektedir.

İnsanı anlamaya ve anlatmaya çalışan düşünürler, insan doğasının belirsizliğini, onu çeşitli argümanlarla açıklayarak aşmaya çalışmışlardır. İnsan doğasını açıklayan düşünürlerin insana bakışları, insan doğası yaklaşımlarını da etkilemiştir. Yaşadıkları zamandan ve toplumdaki etkilenerek insan doğası hakkında kötümser veya iyimser varsayımlarda bulunmuşlardır. Wilson (2017), insanın kötü bir doğaya sahip olduğu düşüncesini savunanlardandır. İnsanların kendini düşünen bencil varlıklar olduğunu öne sürmektedir. Topluluk içinde yaşamasının bile bencilliğinin gereği olduğunu düşünmektedir. Her ne kadar iş birliği ve birlikte yaşamaya önem verilen toplumlar kurulmuş olsa da bunun temelinde de yine insanın kendini düşünmesinin yattığını iddia etmektedir.

Sahlins (2012), kendisi aynı fikirde olmasa da kötümser insan doğası düşüncesinin çoğu kişi tarafından kabul gördüğünü belirtmektedir. Sahlins'e göre insan doğasının kötü olduğunu savunanlar, başkalarının zararına bile olsa her insanın önce kendisini düşündüğünü varsaymaktadır. Öte yandan insan doğasına ilişkin kötümser düşünce ile hareket edilmesinin, kötümser görüşü haklı çıkarmaya yaradığı da bir gerçektir. Keskin vd. (2016), yöneticilerin davranışlarını insan doğasına ilişkin varsayımlarına göre ayarlamasının, çalışanların bu varsayımlara uygun hareket etmesi ile sonuçlandığını belirtmektedir. Buna göre insanın doğuştan kötü olduğu varsayımıyla hareket edilmesi sonucunda bu görüşü destekleyen özellikler öne çıkmaktadır.

Sahlins (2012), özellikle Batı'da insanın doğuştan kötü olduğuna ilişkin görüşün hakim olduğunu belirtmektedir. Fakat kendisi insan doğasına ilişkin bu görüşün tersini savunmaktadır. İnsan doğasına ilişkin kötümser görüşün, insanın çıkarına düşkün hayvani bir doğasının olduğu düşüncesinin, bir yanılısamadan ibaret

olduğunu söylemektedir. Bu yanılsaması nedeniyle de modern insanın vahşileşerek aslında insanlıktan uzaklaştığını ileri sürmektedir.

Günümüzde insan doğasının hâlâ tartışılıyor olması, insan doğasının belirsizliğinin yanı sıra değişkenliğinden de kaynaklanmaktadır. Fromm (1993), insan doğasının değişebilir olduğunu vurgulamaktadır. İyi ve kötü davranışlarda bulunabilen insanın, doğasının iyi mi yoksa kötü mü olduğunu ileri sürmenin zorluğu ortadadır. Winnicott'a (2017) göre sağlıklı bir insan ölene kadar büyümeye ve gelişmeye devam ettiği gibi değişmeye de devam etmektedir. İnsanın değişmeye elverişli yapısı, insana farklı yönden bakılarak insan doğasının farklı tanımlanabilmesine olanak vermektedir (Hanoğlu, 2014). Bu yüzden insan doğasına ilişkin görüş belirtilirken insanın yalnızca belirli özelliklerine göre bir tanım yapmak, insanı anlamayı daha da zorlaştıracaktır. Daha da kötüsü insanın anlaşıldığı zannedilerek çok az bilgi ile genellemeye gidilecektir. Morin (2012), böyle bir hataya düşmemek için insanın karmaşık bir varlık olduğunun göz önünde bulundurulmasına ve insan doğası ile ilgili değerlendirme yapılırken insanın bütüncül olarak incelenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

İnsanın hem belirsiz hem de değişebilir bir doğaya sahip olması, insan doğasını incelerken birçok değişkeni göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir. İlk insandan günümüze kadar insan doğasının aynı kaldığı düşünülecek olsa bile şartların değişmesi ile insanların davranışlarının farklılaştığı görülebilmektedir. Aynı insanın dahi farklı zamanlarda farklı davranışlar sergilemesi, insan doğasını anlamayı ve insanın davranışlarını kestirebilmeyi zorlaştırmaktadır. Kaldı ki insan doğasına ilişkin şimdiye kadar genel geçer bir tanım yapılabilmiş olsaydı bu konuda hâlâ araştırmalar yapılıyor olmayacaktı. İnsan davranışlarını anlamaya yönelik yapılan araştırmalar ise insan doğasına ilişkin varsayımları kuvvetlendirmektedir. Bu yüzden insan doğasının "ne" olduğuna ilişkin açıklamalar, sadece bu konudaki varsayımları yansıtmaktadır.

İnsanın anlaşılmasının zorluğu nedeniyle tarih boyunca herkes insan doğasını kendi anladığı şekilde anlatmıştır. Yapılan tanımlamalar, verilen örneklerle kendisine destek bulmuştur. İnsan doğası ile ilgili söylenenler, gerçeğin farklı boyutlarını yansıttığı için her söyleneni reddetmek kolay görünmemektedir. İnsan doğasına ilişkin birbirinden farklı açıklamaların olması ve bunların hiçbirinin tamamen kabul veya reddedilememesi nedeniyle insan doğasına ilişkin açıklamalar

birer varsayım olarak kalmıştır. İnsanın ne olduğunu anlamının ve anlatmanın zorluğu bu varsayımlarla aşılmaya çalışılmıştır.

Farklı bilimlerin insanın farklı özelliklerini dikkate almaktadır. İnsan doğasına farklı bilimler, kendilerini ilgilendiren yönüyle açıklama getirmeye çalışmıştır. Karmaşık bir varlık olan insanı anlamının zorluğu nedeniyle insan doğası açıklamalarının amaca yönelik olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Hanoğlu'na (2014) göre bir ressam gözüyle bakıldığında gören bir canlı olan insan, müzisyen gözüyle bakıldığında duyan bir canlıdır. Eski çağlarda filozofların başlattığı insan doğası ile ilgili tartışmaları, günümüzde farklı bilimlerin insanın kendilerini ilgilendiren yönleriyle devam ettirmektedir.

İnsan doğasına ilişkin varsayımların ortak noktası insanın toplumsal bir varlık olduğudur. Bu nedenle Adler'e (2004) göre insan doğası, insanın toplum içindeki davranışları incelenerek anlaşılmasına çalışılmıştır. Adler'e göre toplumdan uzak insanın özellikleri gizli kalırken insan, sahip olduğu özellikleri bir topluluk içinde sergilemektedir. İnsanın toplumsal bir varlık olması o kadar önemsenmiştir ki Platon insan doğasını, insanın toplumsal bir varlık olmasına göre açıklamıştır (Stevenson, 2005).

Örgütler de günümüzde insanların hayatlarını devam ettirmek için yer aldıkları küçük topluluklardır. Dolayısıyla toplumsal bir varlık olan insanın örgüt içindeki davranışlarının incelenmesi, insanın doğasının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca örgüt içinde yapılan araştırmalar sayesinde insan doğası hakkındaki varsayımların geçerliğinin anlaşılabilmesi imkânı da bulunmaktadır. Bunun için araştırmacının anlaşılmasına zemin oluşturmak amacıyla insan doğasına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. İnsan doğası tartışmalarının seyrinin anlaşılması için öncelikle insan doğasına kötümser ve iyimser bakan yaklaşımlar incelenmiştir. Daha sonra da insan doğası yönetim açısından incelenmiştir.

İnsan doğasına ilişkin kötümser yaklaşım. İnsan doğasına ilişkin kötümser yaklaşım, eski zamanlardan beri kendisine destek bulmuştur ve yaygın olarak varlığını devam ettirmektedir (Sahlins, 2012). Bu yaklaşımda insanın yaptığı iyilikler bile insan doğasının kötü olduğu ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Wilson'a (2017) göre bir insanın başka bir insana iyilik yapması, elde etmeyi amaçladığı fayda ile

açıklanabilir. İnsan doğasına ilişkin kötümser bakış ile insan doğasının doğrudan veya dolaylı bir şekilde kötülük ürettiğine inanılmaktadır (Stevenson, 2005).

İnsan doğasına kötümser yaklaşanlar, insanın doğuştan kötü bir varlık olarak dünyaya geldiğini savunmaktadır. Sahlins (2012), insan doğasına ilişkin bu yaklaşımın dinî inançtan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Calvin de İncil'deki "ilk günah" kavramına bağlı olarak insanın doğasının İncil tarafından belirlendiğini iddia etmiştir (Fromm, 1996). Sahlins'e göre dinî inancın etkisi ile Batı'da insanın doğuştan kötü bir doğaya sahip olduğu düşüncesi hakim durumdadır. Diğer yandan insan doğasına ilişkin kötümser yaklaşımın Hristiyanlık inancından önce de olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu yaklaşımın sadece dinî inançtan kaynaklanmadığı anlaşılmaktadır.

Ulaşmak istedikleri hedefe göre bir insan doğası tasavvur edenler, kendi davranışlarını haklı göstermek ve egemenliklerini devam ettirmek için kötü bir insan doğası fikrini taşımıştır (Adler, 2004). İnsan doğasını açıklamaya çalışan ve en çok duyulan görüşlerden biri hedonizmdir. Hedonizme göre insan davranışlarının temel belirleyicisi olarak haz duygusu görülmektedir. Epikuros'a göre haz, insan davranışlarının belirleyicisi olmasıyla birlikte nihai amacıdır. Epikuros, insanın haz peşinde olmasını olumsuz değerlendirmemiştir. Bilge bir yaşamın, bütün erdemlerin kaynağı olduğunu belirtmiş ve buna ancak haz ile ulaşılabileceğini iddia etmiştir (Aydın, 2004). Hume'a (2016) göre de insanların hareketlerine haz arayışı yön vermektedir. İnsan davranışlarının acıdan kaçma ve hazza yönelme ile gerçekleştiği düşüncesi, eski olması ile birlikte geniş bir kabul görmektedir.

İnsan doğasının kötü olduğu düşüncesini savunanlar, insanın davranışları ile buna haklılık kazandırmaya çalışmışlardır. Bunlardan biri olan Freud'a göre toplumca kabul edilmeyen dürtülere sahip olan insan, yıkıcı ve olumsuz bir varlıktır (Yavuzer, 2013). Freud, insan davranışlarını bilinç dışı olarak yöneten güçleri araştırmış ve davranışların içgüdülere göre sergilendiğini ileri sürmüştür (Stevenson, 2005). Freud'a (1997) göre insan davranışlarının temelinde haz vereni arama ve acıdan kaçma eğilimi yatmaktadır. İnsanın cinsel ve ego içgüdülerine sahip olduğunu ifade eden Freud, bu içgüdülerin sürekli olarak doyurulmaya çalışıldığını belirtmektedir (Aydın, 2004).

Davranışlarında sürekli olarak alacağı hazzı hesap etmesi, insanın bencilliğini göstermektedir. Bu düşünceye göre bir insanın ucunda haz olmadan başka bir insana iyilik yapması da mümkün değildir. Wilson (2007), insanların neredeyse tamamının kendi hayatına yön verme kaygısında olduğunu ifade etmektedir. Hobbes'a (1993) göre insan doğal hâlinde yalnızca kendini düşünen bencil bir varlıktır ve doğallık içinde bu bencillik sınırlandırılmamaktadır. Bu yüzden Machiavelli'nin (1994) belirttiği gibi yalnızca kendi gereksinimlerini düşünen insan, yaşantısında çıkarlarına göre hareket etmektedir.

İnsanın bencilliği, aynı zamanda kendisinin diğer insanlardan üstün olduğu düşüncesini de ortaya çıkarmaktadır. Adler'e (2004) göre insanın üstünlük hedefi açıkça ifade edilmeyen bir hedeftir. İnsandaki toplumsal duygu, üstün olma hedefinin açıkça ortaya konmasını engellemektedir. Adler, üstünlük duygusunun insanın doğasında bulunduğunu fakat bunun kabul edilebilir bir dış görünüme büründüğünü belirtmektedir. Keller'e (2006) göre insanın kendisi hakkında bir imaja sahip olması ve kendi hakkında fikir yürütmesi insanın asli özelliklerindedir. Bu yüzden üstün olduğuna inanan insanın bunu ispatlamaya çalışacağı açıktır.

Diğer insanlardan üstün olduğuna inanan insanın bunu ispatlayabilmek için güce ihtiyacı vardır. Hobbes'a (1993) göre insan güç aracılığıyla hedeflediği üstünlüğe ulaşabileceğini düşündüğünden bütün davranışlarına güç arayışı yön vermektedir. Bu noktada Adler (2004), güç ve üstünlük çabasını uygarlığın en önemli derdi olarak görmektedir. Diğer insanlardan üstün olduğunu kabul eden insan, bunu kanıtlamak için bir güç arayışındadır. Güç arayışına önündeki engelleri aşmak için girişmektedir. Neitzche'ye göre güç arayışı, insanın baskın bir özelliğidir.

Adler'e göre (2004) insanlar kızgınlıkla üstünlükleri önündeki engelleri aşarak istediklerini yaptırmaya çalışmaktadır. Bunu güç ile gerçekleştiren insan, hem üstünlüğünü ispatlamak hem de iktidarını devam ettirmek için gücünü sürekli artırmak istemektedir. Bu yüzden Fromm'a (1993) göre özünde yıkıcılık da bulunan insan zaman zaman gaddarlığa başvurmaktadır.

İnsan, yıkıcılığa çoğunlukla hedeflerine ulaşmak için başvurmaktadır. Yıkıcılık, toplum tarafından her ne kadar kötü olarak değerlendirilse de Machiavelli'nin (1994) "amaçlar, aracı aklar" görüşü, insanın yıkıcılığına meşruiyet kazandırmıştır. İnsanın, doğası gereği gerçek duygu ve düşüncelerini gizlediği

görüŖü yaygın olarak kabul görmektedir (Adler, 2004; Freud, 1997). Buna göre gaddarlık yapma imkânı bulamayan insan, eline bunu yapacak gücü geçirdiğinde hedeflerine ulaşmak için gaddarlık yapmaktan kaçınmamaktadır.

İnsanın kötü bir doğaya sahip olduğuna inanıldığında bu kötü doğanın yanlış olsa da hedeflerine ulaşmak için insana her şeyi yaptırabileceği anlaşılmaktadır. İnsanın yıkıcılığını da bu açıdan değerlendirmek mümkündür. İnsanın doğuştan yıkıcı bir varlık olarak dünyaya geldiğini savunanlar olduğu gibi kötü olan doğasının bunu mümkün kıldığını savunanlar da bulunmaktadır. Schopenhauer'a (2017) göre insan başka canlılara zulmeden tek canlıdır. İnsanı "kendi kendinin kurdu" olarak gören Hobbes ise devlet gücünün insanların birbirine kötülük yapmasını engellediğini ileri sürmektedir (Aydın, 2004). İnsanın başka canlılara zarar vermesinin insan doğasının kötü olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eksiklikleri nedeniyle toplumsal bir varlık olan insan (Hobbes, 1993), kötü özelliklerini dizginleyerek kendi istekleri ile toplumun beklentileri arasında denge kurarak yaşamını devam ettirmektedir. Bununla birlikte doğasında bulunan kötü özelliklerini sürekli olarak tatmin etmeye çalışmaktadır (Adler, 2004). Fakat toplumun düşüncelerini de dikkate almak zorunda olduğu için toplum tarafından dışlanmak istemeyen insan, asıl düşüncelerini başka şeylerle kamufle etmek zorunda kalmaktadır (Hume, 2016). Kötü doğası toplum tarafından frenlenen insan, arzularını gerçekleştirirken toplumsal kabul aramaktadır. Toplumsal bir varlık olan insanın bu yüzden gizli hedeflerini toplumdan kabul görerek gerçekleştirmeye çalıştığı savunulmaktadır.

Freud'a göre de insan, davranışlarını sosyal çevreye uyum sağlamaya yönelik ayarlamaktadır (Stevenson, 2005). İnsanın hemen doyurmak istediği saldırgan ve cinsel dürtüler, toplumca kabul görmediği için baskılanarak topluma uygun hâle getirilmektedir. Kendi doğasına göre yaşarsa toplumdan dışlanacak olan insanın toplum içinde yaşamını sürdürmesinin bu dürtülere yabancılaşmasıyla mümkün olacağını ileri sürmektedir (Freud, 2001). Freud, özünde kötü olan insanın toplumla asla bağdaşamayacağı için toplum tarafından denetlenmesini ve baskı altında tutulması gerektiğini savunmuştur. Baskıyla "yücelme" adını verdiği bir dönüşüm sürecinin başlayacağını ileri sürmüştür. Toplum tarafından baskı altına alınan dürtülerin zararlı hâlden olması istenilen hâle dönüşeceğini iddia etmiştir (Fromm, 1996).

İnsan doğasına ilişkin iyimser yaklaşım. İnsan doğasının kötü olduğu yaklaşımı, buna ilişkin getirilen örneklerle desteklenmiştir. İnsanın kötülük yapması, bu yaklaşımı haklı gösteren bir delil olmuştur. Buna karşın insan, sadece kötülük yapan bir varlık değildir. İnsan doğasına ilişkin iyimser yaklaşımda insanın sahip olduğu özellikler reddedilmemekle birlikte bunları, yalnızca kötülük yapma amacıyla kullanılmadığı üzerinde durulmaktadır.

İnsan doğasına ilişkin iyimser yaklaşım da kötümser yaklaşım gibi çok eskilere uzanmaktadır. Aristoteles, insanda hem iyiye hem kötüye yönelik kabiliyet bulunduğunu söylemiştir. İnsanın doğası gereği mutlu olmayı istediğini belirten Sokrates'e göre insanın varoluşunun amacı, dünyadaki varlığının temel nedeni mutlu olmaktır. Mutlu olmak için de bilgiye ve erdeme ihtiyacı vardır. Sokrates insanın kendisini bilmesini, erdemli olmasının ön koşulu olarak görmüştür. Burada insan doğası bilgisinin önemine de işaret eden Sokrates, bilginin ışığında neyin doğru ve yanlış olduğunu bilen insanın isteyerek kötülük yapmayacağını savunmuştur (Aydın, 2004).

İnsan doğasına ilişkin iyimser bakış; insanın doğuştan iyi bir doğaya sahip olarak dünyaya geldiği ancak kapasitesini kullanmayan insanın bu iyi doğadan uzaklaşarak kötüleştiğini ileri sürmektedir. İyiliğe yönelmeyen insanın kötüleşeceği üzerinde durulmaktadır. Heidegger (2004), insanın dünyadaki varlığına anlamlı bir karşılık verebilmesi için kendini sürekli özgürleştirmek ve geliştirmek zorunda olduğuna dikkat çekmiştir. Bu yüzden insanın ortaya çıkardığı kötülüklerin onun kötü olan doğasından değil, dünyadaki varlığına anlamlı karşılık verememesinden kaynaklandığı söylenebilir.

İnsanın dünyaya kötülük için gelmediğini belirten Sokrates, insanın kasıtlı olarak kötülük yapan bir varlık olmadığını savunmuştur (Aydın, 2004). İnsan doğasına kötümser yaklaşan Wilson (2017), insanın kötülük yapmasının buna mecbur kalmasından kaynaklandığını söylemektedir. Sahlins (2012), doğuştan kötü olduğu söylenen insan doğası anlayışını yanlış bularak insan doğasına kötümser yaklaşımın bir yanılgı olduğunu ve bu yanılgı nedeniyle insanlığın büyük sorunlar yaşadığını belirtmektedir.

İnsan doğasına ilişkin iyimser yaklaşım da kötümser yaklaşım gibi çok eski olmasına rağmen kötümser yaklaşım, iyimser yaklaşımdan daha yaygın olarak

varlığını devam ettirmiştir. Hristiyanlık inancının insana bakışı, kötümser yaklaşımı daha baskın hâlde tutmuştur. Dinin insanla ilgili açıklamaları Rönesans'a kadar Batı'da yeterli görülümüş, insan ile Rönesans'tan sonra ilgilenilmeye başlanmıştır. Bu nedenle insan doğasına ilişkin iyimser bakış, Aydınlanma döneminde yoğunluk kazanmıştır. Aydınlanma dönemi ile birlikte insana bakış köklü bir değişime uğramış ve her şeyin tek ölçüsü insan olarak kabul edilmeye başlanmıştır. İnsanın önemi ve hayatın anlamı gibi kavramlar öne çıkarılmıştır (Aydın, 2004).

Aydınlanma dönemindeki insana ilişkin iyimser yaklaşım, John Locke'un (2000) "İnsan Anlığı Üzerine Bir Deneme" eserinde somut bir şekilde ifade edilmiştir. Bu dönemi başlatan görüşleri ile Locke, insanların boş bir bilinçle (tabula rasa) tamamen iyi olarak dünyaya geldiğini ifade etmiştir. Kitabında insanın doğasında toplumun etkisi üzerinde durmuştur. Erich Fromm da bu düşüncüyü taşımaktadır. Fromm (1993), farklı kültürlerin ve farklı dönemlerde yaşayan insanların incelendiği araştırmaların da katkılarıyla çok sayıda insanbilimcinin insanın doğuştan boş kâğıt hâlinde dünyaya geldiği ve her kültürün kendi metnini işlediği anlayışını taşıdığını ifade etmiştir.

İnsan doğasına ilişkin iyimser yaklaşımda insanın kötülük yapabilecek bir varlık olduğu gerçeği göz ardı edilmemektedir. Bu yaklaşımda insanın doğuştan, iyi ve kötü olabilecek bir varlık olarak dünyaya geldiği savunulmaktadır. Fakat insanın doğuştan kötü olduğu düşüncesine karşı çıkılmaktadır. İnsanın iyiliğe ve kötülüğe sonradan yöneldiğine inanılmaktadır. İnsanın iyi veya kötü olarak nitelendirilmesinin ancak toplumdaki davranışlarına göre olabileceği ileri sürülmektedir.

İnsan doğasına iyimser yaklaşan Voltaire, insanın iyi veya kötü olmasının göstergesi olarak onun toplumdaki davranışlarına işaret etmiştir. Toplumsal hayattan uzak, inzivaya çekilmiş bir insanın kilise tarafından kutsanmış bile olsa erdemli olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmiştir. Voltaire'e göre insan, doğuştan iyi ve saf bir doğaya sahiptir. Fakat sağlıklı bir insanın hastalanması gibi iyi bir doğaya sahip insan da kötüleşebilmektedir. İnsanların çoğunun hasta, yaşlı ve çocuk gibi masum insanlardan oluştuğunu belirtmiştir. Bu insanların kendi hâllerinde yaşadıklarını ve kimseye kötülük yapacak durumda olmadıklarına dikkat çekmiştir. Voltaire, kötülük yapmaya elverişli insanların yalnızca az sayıda politikacı ve onların kiralık adamları olduğunu, bunların sayısının ise dünya nüfusunun çok azını

oluşturduğunu söylemiştir. Bu düşünce ile bin kişiden sadece bir kişinin kötü olma potansiyeline sahip olduğunu iddia etmiştir (Aydın, 2004).

Rousseau (2009) da insanın doğal hâliyle iyi olduğu düşüncesindedir. Hobbes, insanların doğal hâlde birbirlerine düşman olduğunu savunurken Rousseau'ya göre herkes birbirine dosttur. Rousseau, insanı kötü yapanın uygarlık olduğunu iddia etmektedir. Eskiden gereksinim duydukları her şeye sahipken insanların saygı içinde yaşadıklarını ve mutlu olduklarını söylemektedir. Rousseau, insanı özel mülkiyet duygusunun kötüleştirdiğini iddia etmektedir. Bunun da etkisiyle özel mülkiyet duygusunu bencillik ve yıkıcılık olarak kabul etmektedir. Rousseau'nun da belirttiği üzere insan doğasına ilişkin iyimser görüşte insanın doğuştan değil, sonradan kötü bir varlık haline geldiği vurgulanmaktadır.

Yakın tarihte insan doğası ile ilgili araştırmalar yapan Abraham Maslow ve Douglas McGregor da insanın tamamen kötülüğü düşünen bir doğasının olmadığını vurgulamışlardır. Maslow (1954), ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile insanın dünyaya kötülük yapmak üzere gelmediğini, nihai hedefinin kendini gerçekleştirmek olduğunu vurgulamıştır. McGregor (1960) da zannedildiğinin aksine insan doğasına ilişkin kötümser bakışın doğru olmadığını söylemiştir. İnsan doğasına ilişkin kabul gören olumsuz varsayımları ortaya koyarak bunların yanlış olduğunu ileri sürmüştür.

İnsan doğasına ilişkin iyimser yaklaşım, insana önem verilmesiyle yaygınlaşmıştır. İnsana değer veren anlayışlar, insanın kötü bir doğaya sahip olduğu anlayışına karşı çıkmıştır. İnsan doğasına iyimser yaklaşan Heidegger (2004), insanın değeri üzerinde durarak insanın en değerli varlık olduğunu ileri sürmüştür. İnsanın akli ile bütün sorunları çözebileceğini ileri süren Heidegger gibi insan doğasına iyimser yaklaşanlar, doğru ve yanlış ayırt edebilen insanın isteyerek kötülük yapmayacağına inanmışlardır. İnsanı değerli bir varlık olarak gören ve insan doğasına iyimser yaklaşanlar; dünyanın insan tarafından anlamlandırıldığına, insan olmadan dünyanın bir anlamının olmayacağına inanmışlardır.

Yönetim Açısından İnsan Doğası

İnsan ile ilgili her konu için önemli olan insan doğası yönetimde de büyük öneme sahiptir. İnsan doğasının bilinmesinin yönetime de katkı sağlayacağı açıktır. Her şeyde olduğu gibi yönetimde de insan faktörünü dikkate almak gerekmektedir. Örgütleri insanların oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda insanı dikkate

almadan atılacak adımların başarısızlıkla sonuçlanmasa bile istenen başarıyı getiremeyeceği rahatlıkla söylenebilir. A. Aydın'a (2014) göre bireyin nasıl yönetileceği ile insan doğasına ilişkin varsayımlar arasında ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için insanın doğasına uygun bir yönetim anlayışı belirlemek önem arz etmektedir.

Yönetimde insan doğasının iyi veya kötü olmasından çok verilen görevi yerine getirmesiyle ilgilenilmektedir. Çünkü yönetim, amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. A. Aydın'a (2014) göre örgütsel yaşamda insana bakış, örgütün verimliliğini etkilemektedir. Armstrong'a (2016) göre çoğu insanın motive edilmeye ihtiyacı vardır ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye istek duymayan çalışanlar bir şekilde memnuniyetsizliğini yansıtmaktadır. Bu yüzden insanları, istenilen amaçları gerçekleştirecek yönde harekete geçirebilmek için bazı davranışların sergilenmesi gerekmektedir. Bu davranışlar da insan doğasına ilişkin görüşlere göre şekillenmektedir. Dolayısıyla insan doğasının bilinmesi, insanların görevlerini isteyerek yapmalarına katkı sağlamaktadır.

Yönetimin ilk zamanlarında insan doğasına ilişkin kötümser yaklaşımın kabul gördüğü dikkat çekmektedir (M. Aydın, 2014; Bursalıoğlu, 2010). İnsanın çıkarı için hareket eden bir doğaya sahip olduğu düşünüldüğü için (Sahlins, 2012) yöneticiler, insanları zor kullanarak çalıştırmıştır. İnsanların örgütün çıkarını değil, kendi çıkarını düşündüğü varsayılarak insanlardan yöneticilerin verdiği emirlerin itiraz edilmeden yerine getirilmesi beklenmiştir. Oysa Adler'in (2015) de belirttiği gibi insanların zorla itaat etmesi geçici bir durumdur. Bu yüzden zorlama ortadan kalktığında itaat de sona ermektedir.

İnsanın kötü bir doğaya sahip olduğu varsayımıyla hareket edilmesi; çalışanların da buna uygun hareket etmesi ile sonuçlanmıştır (Keskin vd., 2016). İnsanlar, kendilerine nasıl davranıldıysa öyle karşılık vermiştir. İnsana ilişkin kötümser yaklaşımın benimsenmesiyle gerçekten çalışanlar da buna uygun olarak kendi çıkarlarını düşündüklerini gösterecek şekilde hareket etmiş ve zorlama olmadığında çok fazla gayret göstermemiştir (Morgan, 1998). Oysa insanlar, kendilerine değer verildiğinde samimi bir şekilde iş birliği yapmakta ve örgüte daha fazla katkıda bulunmaktadır (Armstrong, 2016). Bu nedenle insan doğasının anlaşılmasının yönetimde sorunlara yol açtığı görülmüş, kötümser yaklaşım yerine iyimser bir yaklaşım sergilenmeye başlanmıştır.

Yönetimde insan doğasına iyimser yaklaşılması, geleneksel yönetim anlayışıyla çok bağdaşmamaktadır. Bunda yönetimin bilimsel olarak incelenmesinin katkısı büyüktür. Yönetim biliminin doğuşundan sonra yapılan gözlemler ve incelemeler neticesinde geleneksel yönetim anlayışının değişmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Yönetimde insan doğasına ilişkin iyimser yaklaşımın kabul görmeye başlamasını da bu şekilde değerlendirmek mümkündür.

Yönetimde insana değer verilmesinin örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçları olmuştur (Bursalıoğlu, 2010). Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek örgüte daha çok katkıda bulunmuş, bunun sonucunda üretim artmıştır (M. Aydın, 2014). Diğer yandan herkesin iyi olduğu varsayılarak hareket edilmesi, ortaya çıkacak sorunların görmezden gelinmesine sebep olmuştur (Keskin vd., 2016). Bunun için insanların hem iyi hem de kötü olabileceklerinin göz önüne alınması gerekmiştir.

Örgütleri meydana getiren insanın doğasını göz ardı etmenin iyi bir yönetimi mümkün kılmayacağı açıktır. M. Aydın (2014) iyi bir yönetim için örgütsel gerçeklerin dikkate alınması gereği üzerinde durmuştur. Armstrong (2016), eğer insanlar yönetiliyorsa kesinlikle ortada bazı sorunların olabileceğini dile getirmektedir. Schopenhauer (2017), yöneticilerin sorunları tamamen ortadan kaldırmasının mümkün olamayacağını söylemiş, sorunları asgari düzeye indirebilmesini yöneticinin başarısı olarak görmüştür. Dolayısıyla insanın doğasını anlayarak insan doğasından kaynaklı sorunları azaltmak ve böylece daha iyi bir yönetime ulaşmak mümkün görünmektedir.

Tortop vd. (2012) her durumda ve her zaman geçerli olan yönetim ilkelerinin olmadığını belirtmektedir. Bu düşünceye, insan doğası göz önünde bulundurularak “her insan için geçerli olan yönetim ilkeleri de yoktur” eklemesi yapılabilir. Yönetim ilkelerinin her durumda ve her zaman geçerli olduğunu ileri süren ilk yönetim teorisyenlerinin (Robbins vd., 2013) insan doğasını tek yönüyle ele aldıkları görülmektedir. Oysa insanlar, birbirlerinden farklı özellikleri olan canlılardır (Schopenhauer, 2017). Bu farklılıklar nedeniyle Armstrong (2016), ideal örgütün mümkün olamayacağını söylemektedir. İnsanı bir “şey” olarak ele alabilmek mümkün olmadığı için (A. Aydın, 2014) bir işin yapılmasının en iyi yolu vardır fakat insan doğasının belirsizliği ve değişkenliği nedeniyle bir insana iş yaptırmanın en iyi yolunu söyleyebilmek her zaman mümkün değildir.

Yöneticilerin İnsan Doğasına İlişkin Varsayımları

Farklı bilimler insanın kendilerini ilgilendiren yönleri ile ilgilenmekte ve buna göre bir insan doğası görüşü ileri sürmektedir (Stevenson, 2005; Wilson, 2017). Yönetim bilimi, insanın anlaşılabilir ve belirli yönde hareket etmesini sağlamakla ilgilenebilir. İnsanın, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik nasıl harekete geçirileceği yöneticiler için önemli bir sorundur. Bu nedenle yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımları, insanları güdülemek için atacakları adımlarda önemli bir etkidir.

Tarihsel olarak örgütlerde insana ilişkin varsayımlar, insan doğasına ilişkin görüşleri yansıtmış ve örgütsel sistemin haklı çıkarılmasını sağlamıştır (Schein, 1965). M. Aydın (2014) yönetimin bilimleşmesinden beri kabul gören insan doğası varsayımlarının, insanın nasıl harekete geçirileceği konusunda etkili olduğunu ifade etmektedir. Yönetim biliminde insanın sahip olduğu doğanın onun çalışmasını nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır.

Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelinen örgütlerin düzenli işlemesi için insanların bir uyum içinde çalışması gerekmektedir. Robbins ve Judge'a (2013) göre örgütün amaçlarının yerine getirilmeye devam etmesinde çalışanların bu yöndeki isteğinin canlı tutulması önemlidir. Bu yüzden yöneticilerin hem çalışanları motive etmesi hem de onların uyumunu sağlaması beklenmektedir. Schein'a (1965) göre yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımları; onların üstleri, astları ve eşitlerine karşı nasıl hareket edeceklerini belirlemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımları, örgütün işleyişinde kendine önemli bir yer bulmaktadır.

Schein'a (1965) göre yöneticiler, görevlerini yerine getirirken farkında olsunlar veya olmasınlar insanlar hakkında varsayımlara sahiplerdir. Yöneticinin insan doğasına ilişkin varsayımları, onun yönetim stratejisini belirlemektedir. Örgüt işleyişi bu varsayımlara uygun hâle getirileceği için varsayımlar kendisine uymayan çalışanların bile başka türlü davranması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımları yönetimin başarısına doğrudan etki etmektedir.

İnsan doğası ile ilgili görüşler bilimlere ve kişilere göre değişse de insan doğasına ilişkin bazı görüşler çoğunluk tarafından kabul görmektedir (Plack, 2005).

Birçok araştırmacı tarafından insanın toplumsal bir varlık olduğu kabul edilmektedir (Kopnina, 2017). Doğası gereği en sosyal varlık olan insanın bu yanı, onun bilinçli tercihini yansıtmaktadır (Kaya, 2007). Örgütler insanların bilinçli olarak bir araya gelerek oluşturduğu yapılar olması nedeniyle iyi bir yönetim için insanın iyi tanınmasına ihtiyaç duyulmaktadır (M. Aydın, 2014). Yönetimi altındaki insanı tanımayan bir yöneticinin ise onu örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönünde sürekli olarak motive edebileceğini söyleyebilmek kolay değildir. Bu nedenle örgütün başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesinin insan doğasını dikkate alarak mümkün olabileceği söylenebilir.

Bilimsel araştırmalarla insanın davranışlarının incelenmesi ve anlamlandırılmaya çalışılması insanların birbirine benzer kabul edildiklerini göstermektedir. Araştırmalar sonucunda ortaya konulan kuramlar, insan davranışlarına ilişkin genel açıklamalar sunmaktadır. Schein'a (1965) göre yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımlarının deneysel gerçeklere uyması, onu daha kuvvetli hâle getirmektedir.

Schein (1965); yönetimde insan doğasına ilişkin *ussal-ekonomik insan* (rational-economic man), *sosyal insan* (social man), *özgerçekleştirme yönelik insan* (self-actualizing man) ve *karmaşık insan* (complex man) yaklaşımlarının olduğunu ifade etmektedir. M. Aydın (2014), insan doğasına ilişkin kötümser görüş ve iyimser görüşün de yönetimde benimsendiğini söylemektedir. Yöneticilerin bu varsayımlardan birini kabul ederek ona göre bir yönetim anlayışı sergilediğini belirtmektedir.

M. Aydın'a (2014) göre insanın güdülenebilmesi; insan doğasına ilişkin kötümser görüşte insanın zor kullanılması ile, iyimser görüşte insana güven verilmesi ile, ussal-ekonomik insan yaklaşımında insanın ekonomik özendiricilerle desteklenmesi ile, toplumsal insan yaklaşımında insanın toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ile, özgerçekleştirme yönelik insan yaklaşımında ise insanın kademeli olarak ortaya çıkan ihtiyaçlarının karşılanması ile mümkün olmaktadır. Sayılan insan doğası yaklaşımlarının aksine karmaşık insan yaklaşımında ise insanın değişken bir varlık olduğu ve onun her zaman aynı şekilde güdülenemeyeceği belirtilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi insan doğasına ilişkin kötümser ve iyimser görüş geneldir ve Schein'in (1965) belirttiği insan doğası yaklaşımları bunları barındırmaktadır. Bu nedenle insan doğasının incelendiği bu

çalışmada Edgar Schein'in yönetimin insanlar hakkındaki varsayımları sınıflandırması esas alınmıştır.

Ussal-ekonomik insan. Ussal-ekonomik insan anlayışı, insanın kendi çıkarlarını yücelterek eylemlerini ona göre hesapladığını ve buna uygun şekilde davrandığını öne süren hazcılık felsefesine dayanmaktadır (Schein, 1965). Hazcılık felsefesine göre insanın doğası gereği acıdan kaçarak haz veren eylemlere yöneldiği ileri sürülmektedir (Arslan, 2012). Buna göre insanın bir örgütte bulunması, kendisine haz veren şeylere ulaşabilmesinin yolunu açmaktadır. Ussal-ekonomik insan varsayımı ile iş hayatındaki insanın tembel olduğuna ve kendi çıkarını her şeyden üstün tutan özelliklerine dikkat çekilmektedir.

Schein (1965), ussal-ekonomik insan yaklaşımını, Adam Smith'in herkesin kendi çıkarını izlemesinin piyasa ilişkilerini düzenleyeceğini savunduğu ekonomik doktrinlerine ve Douglas McGregor'un X Teorisindeki çalışanlara ilişkin yargılara dayandırmaktadır. Schein, Adam Smith'in düşünce tarzına göre çalışanlara ilişkin şu varsayımlara ulaşmıştır:

1. İnsan aslında maddi özendiricilerle güdülenir ve kendisine ekonomik olarak en çok kazanç sağlayacak işi yapar.
2. Maddi özendiriciler örgütün kontrolünde olduğu için insan, örgüt tarafından kontrol edilen, güdülenen ve yönetilen edilgen bir varlıktır.
3. İnsanın duyguları, onun mantıklı işler yapmasına engel olur. Fakat kişisel çıkar söz konusu olduğu zaman bunu mantığa bürüyebilir. Bu nedenle insanın kendi çıkarını mantıklı göstererek onu öne çıkarmasına engel olunmalıdır.
4. Örgütler, insanın önceden kestirilemeyecek özelliklerini devre dışı bırakarak insanı kontrol altında tutacak şekilde planlanabilir ve bunun yapılması gerekir.

McGregor (1960), yaptığı araştırmalarla örgütlerde insanlara ilişkin bazı geleneksel yargıların hakim olduğunu ortaya çıkarmış ve bunu X Teorisi ile açıklamıştır. X Teorisinde örgütteki insanlara ilişkin aşağıdaki varsayımlar benimsenmektedir:

1. İnsan, doğuştan tembel olduğu için dış motive ediciler tarafından güdülenmelidir.

2. İnsanın doğal amaçları örgüt amaçlarına ters düşmektedir. Bu nedenle örgüt amaçlarına yönelik çalışmasını sağlamak için başkaları tarafından kontrol edilmelidir.
3. İnsan, aslında mantıklı olmayan duyguları nedeniyle kendisini kontrol edemez.
4. Tüm insanlar kabaca iki gruba ayrılır. Bunlar yukarıda sayılan varsayımlara uyanlar ile kendilerini kontrol edebilen ve duygularına daha az kapılanlardır. İkinci gruptaki insanlara diğerlerini yönetme sorumluluğu verilmelidir.

Örgüte kendi çıkarlarına uygun olduğu için katılan ussal-ekonomik insanın çalışmaktan hoşlanmamasına rağmen çıkarları nedeniyle buna mecbur kaldığı varsayılmaktadır. Schein (1965), çalışanların örgüte çıkarları için bağlılık duymasını Etzioni'nin hesapçı bağlılığı ile açıklamaktadır. Hesapçı bir bağlılık içinde olan çalışanların ekonomik ödüller karşılığında örgüte hizmet ettiğini ve itaatte bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu görüş, insanların çıkar gözetmeden başka insanlara faydalı işler yapmayacağını söyleyen Schopenhauer'ın (2017) düşüncesini desteklemektedir. Bu görüşe göre bir çalışan olarak insan, örgütün amaçlarını değil, kendi amaçlarını ön planda tutmaktadır. Dolayısıyla ussal-ekonomik insanın örgüt aracılığıyla diğer insanlara faydalı olmak için değil, kendine fayda sağlamak için çalışma hayatında yer aldığı düşünülmektedir.

Kişisel çıkarlarını ön planda tutan ussal-ekonomik insanı, en çok ekonomik özendiriciler motive etmektedir (Schein, 1965). Diğer yandan yalnızca para için çalışan insanların çok özenli çalışmadığı da bir gerçektir (Armstrong, 2016). Bu yüzden ussal-ekonomik insanın işini aksatmaması için sürekli takip edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışan için örgütün amaçları değil, kendi amaçları daha önemli olduğu düşünüldüğünden ussal-ekonomik insan varsayımına göre çalışanlar güvenilir kişilerdir. Bunun için kendi çıkarlarını, örgütün çıkarı gibi gösterebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır (Schein, 1965). Çalışanlara bu şekilde yaklaşıldığında örgütün yararına yaptıkları işler de samimi bulunmamaktadır (Özçelik, 2002). Kendilerine güvenilmediğinden takip edilmedikleri zaman görevlerine özen göstermeyeceklerine inanılmaktadır (Çağlayan, 2001).

Kendi kendine çalışmayan insanların dışarıdan bir yönlendirmeye ihtiyacının olduğu düşünülmektedir. İşten kaçmaması için sürekli gözetim altında tutulan çalışanların yalnız kaldıklarında işi bırakmalarını için ekonomik özendiriciler kullanılmaktadır. Ekonomik özendiriciler, ussal-ekonomik insanın, çıkarının peşinde olması özelliği ile bağdaşmaktadır. Bunun yanı sıra insanın tembel olduğu varsayımı nedeniyle sürekli baskı ve kontrol altında tutulması tavsiye edilmektedir. İnsanın kötü bir doğaya sahip olduğu varsayıldığından cezalandırma korkusunun onu işe bağlayan güç olduğuna inanılmaktadır.

Ussal-ekonomik insan varsayımında insanın amaçları ile örgütün amaçları çelişmekte olduğundan çalışanların örgütün amaçları için zorlanması gerektiği savunulmaktadır (Schein, 1965). Klasik yönetim anlayışında insana bu şekilde yaklaşılmış ve insan sıkı bir kontrol ve cezalandırılma korkusu ile çalıştırılmıştır. Klasik yönetim anlayışında da insanın işe bağlanması ve örgütün amaçları yönünde gayret göstermesi için zorlanması gerektiği düşünülmüştür. Dolayısıyla ussal-ekonomik insan varsayımının geniş bir kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Doğası gereği güvenilmeyen insanın tamamen dışarının yönlendirmesi ile hareket etmesi beklenmektedir. Schein (1965) bunu, insanın kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önüne getirmesine engel olma çabası olarak yorumlamaktadır. Çalışanlar hakkında kötümser bir insan doğası varsayımına sahip olan yöneticiler, çalışanlara zorlama ile iş yaptırılabilceği anlayışına sahiptir (Çağlayan, 2001; Özçelik, 2002). McGregor'un (1960) X Teorisine göre tembel olan insan hem bu özelliğinden hem de kendini kontrol edebilme yetisine sahip olmadığından dolayı dışarıdan yönlendirilmelidir. Bu nedenle Schein'a göre ekonomik getirilerini düşünerek örgütte yer alan insanlar ekonomik özendiricilere örgüt sahip olduğu için örgüt tarafından yönlendirilen edilgen bir varlıktır.

Yalnızca kendi çıkarına uygun hareketler sergilediğine inanılan insanın ussal olmayan duygularını kontrol altında tutamadığı düşünüldüğünden bir yönetici tarafından kontrol edilmesi ve iş yapmaya zorlanması beklenmektedir (Schein, 1965). Freud'a göre insan, kendisine ve çevresine zarar verebilecek niteliktedir (Stevenson, 2005). İnsanın verebileceği zararın önlenmesi için içeriden ve dışarıdan bir baskı yapılması gerekmektedir (Yavuzer, 2013). Normalde insanın kendisine ve çevresine zarar vermesinin mantıklı bir açıklaması yoktur. Bu durum ussal-

ekonomik insanın mantığı ile değil, duyguları ile hareket ettiğini ve sadece elde edeceği faydaya odaklandığını göstermektedir.

Ussal-ekonomik insan varsayımının insan doğasına ilişkin kötümser bir yaklaşım barındırdığı görülmektedir. Çalışanların kendi çıkarlarını her şeyin önünde tuttuğuna inanılması, onlara güven duyulmamasına neden olmaktadır. Schein'a (1965) göre ussal-ekonomik insan varsayımı insanları iki gruba ayırmaktadır: Bir yanda hesapçı ve para canlısı güvenilmez bir kitle; diğer yanda bunları yönetmesi beklenen paradan başka şeylerle motive olan, güvenilir iyi ahlaklı seçkinler. İnsanların bu şekilde sınıflandırılmasını eleştiren Schein, ussal-ekonomik insan varsayımında insanların siyah ve beyaz gibi belirgin iki kategoriye ayrılarak aşırı bir genellemeye gidildiğini söylemektedir.

Schein (1965), ussal-ekonomik insan varsayımı ile aşırı genelleme yapılmasını yanlış bulmuş ancak bu varsayımın tamamen yanlışlanamayacağını da belirtmiştir. O zamana kadar yaygın olarak kabul gören bu varsayım, yönetimin bilimleşmesi ile dikkat çekmiştir. Bu yönüyle insana ilişkin bu varsayımın Platon'a kadar uzandığı söylenebilir. Platon da insanları iki kategoriye ayırmıştır. İnsan doğasına benzer şekilde kötümser yaklaşarak az sayıda aklını kullanabilen filozofun yönetici olması gerektiğini savunmuştur (Stevenson, 2005). Sonuç olarak ussal-ekonomik insan varsayımında kötü bir insan doğası görüşü hakim olduğu için buna uygun şekilde davranılması ve buna göre bir yönetim anlayışı sergilenmesi tavsiye edilmektedir.

Sosyal insan. Sosyal insan varsayımında insanın toplumsal bir varlık olması üzerinde durulmaktadır. Adler'e (2015) göre insanlar, ihtiyaçlarını ancak topluluk içinde karşılayabildiği için topluluk hayatı yaşamak zorundadır. İnsan, doğası gereği toplumsal bir varlıktır; o kadar ki yalnız kalarak delirmemek için gerekirse kendi isteklerinden taviz vererek bir topluluğa girmeye çalışmaktadır (Wilson, 2017). Bu nedendir ki insanlar hem maddi ihtiyaçlarını karşılamak için hem de bir topluluğa girmiş olmak için örgütlerde yer almaktadır. Örgütler insanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân vermektedir. Schein'ın (1965) sosyal insan varsayımında çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına maddi ihtiyaçlarının karşılanmasından daha çok önem verilmektedir. Ussal-ekonomik insan varsayımında insanların örgütte çıkarı için yer aldığı düşünülmüş, sosyal insan

varsayımında ise insanın sosyal ihtiyaçları nedeniyle örgütte yer aldığı iddia edilmiştir.

Schein (1965), sosyal insan varsayımını, Elton Mayo'nun çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara dayandırmıştır. Mayo, insanın doğası hakkında ussal-ekonomik insan varsayımından farklı varsayımlar geliştirmiştir. Schein, bunları aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

1. İnsanı aslında sosyal ihtiyaçları motive etmektedir. İnsan, temel kimlik duygusuna başkalarıyla ilişki kurarak kavuşur.
2. Sanayi devrimi ve işin rasyonelleştirilmesinin sonucunda iş anlamını yitirmiştir. Bu anlam çalışma hayatındaki sosyal ilişkilerde aranmalıdır.
3. İnsan yönetim tarafından sunulan motive ediciler ve yönetimin kontrolünden ziyade mensup olduğu grubun sosyal baskısına karşı duyarlıdır.
4. İnsan, sosyal ve kabul edilme gereksinimleri karşılandığı ölçüde yönetime duyarlıdır.

İnsanın toplumsal bir varlık olduğunun özellikle vurgulandığı bu yaklaşımda insanın toplum içindeki yaşantısına önem verdiği ve bu bilinçle hareket ettiği üzerinde durulmaktadır. Wilson (2017), insanın bir gruba olan aidiyetinin, onun kimliğini güçlendirdiğini belirtmektedir. Sosyal insan varsayımında insanların başkalarıyla ilişkiler kurarak kimlik duygusuna kavuştuğu vurgulanmaktadır (Schein, 1965). İnsanın toplumsal bir varlık olduğunu savunan düşünürler, genellikle insanın ihtiyaçlarını tek başına karşılayamaması nedeniyle toplumsal bir varlık olduğunu ileri sürmektedirler. Toplumsal hayatın, insanı ihtiyaçlarına ulaştıran bir araç olduğu görüşü hakimdir. Sosyal insan varsayımında toplumsal hayatın, tek başına bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir.

Schein (1965), sosyal insan varsayımında, insan davranışlarının toplum içinde şekillendiğini ve onu sosyal ihtiyaçlarının motive ettiğini belirtmektedir. İnsanlar, bir gruba kabul edilebilmek için yeri geldiğinde isteklerini dizginlemektedir (Wilson, 2017). İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için toplumsal hayatın gerekli olduğuna inanılmaktadır (Adler, 2015). Toplumsal hayatı önemseyen insan, davranışlarını diğer insanların düşüncelerine göre şekillendirmektedir. Mayo'nun araştırmalarında da anlaşıldığı üzere (M. Aydın, 2014) alışanlar, arkadaşlarının

kendisi hakkında kötü düşünmemeleri için yeri geldiğinde çok fazla çalışmakta veya kazancından feragat edebilmektedir.

İnsan doğasına iyimser yaklaşıldığında insanın kendi kendini motive edebildiğinin düşünülmesi nedeniyle sıkı bir kontrole gerek duyulmamaktadır (McGregor, 1960). Sosyal insan varsayımında çalışanların sosyal ihtiyaçları karşılanırsa kendi kendilerini motive edebilecekleri düşünülmektedir (Schein, 1965). Mayo'nun araştırmaları sonucunda insanın sosyal ihtiyaçlarını, bir şekilde karşılamaya çalıştığı, bu ihtiyaçların önemsenmediği bir örgüt ortamında ise normları örgütün amaçlarına ters düşen grupların oluşacağı ortaya çıkmıştır (M. Aydın, 2014). Sosyal ihtiyaçlarını örgüt içinde kendiliğinden oluşan "doğal grup"larla karşılayan çalışanın, doğal grup ile örgütün amaçlarının bağdaşması durumunda ise motive edilmesi ve kontrol altında tutulmasına gerek kalmadığı düşünülmektedir.

Yöneticiler açısından sosyal insan varsayımı ussal-ekonomik insan varsayımına göre çok farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Schein (1965), Mayo'nun araştırmalarını da göz önünde bulundurarak tavsiye niteliğinde olan bu sonuçları şu şekilde sıralamıştır:

- Yöneticinin dikkatini sadece yapılan işe değil, çalışanların ihtiyaçlarına da yöneltmesi.
- Yöneticinin çalışanları motive etmekle ve kontrol etmekle uğraşmak yerine onların kabul edilme, ait olma ihtiyaçları ve kimlik duygusuyla ilgilenmesi.
- Hawthorne araştırmalarında ortaya çıkan doğal grupların öneminin göz ardı edilmeden bireysel isteklerden daha çok grup isteklerinin üzerinde durulması.
- Yöneticinin yalnızca yönetim süreçleri ile ilgilenmek yerine; çalışanlarla daha yüksek yöneticiler arasında aracılık yapması, onların ihtiyaç ve duygularına anlayış göstermesi.

Hawthorne araştırmalarında insanın aslında çalışmaktan kaçınmadığı ortaya konmuştur (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Sosyal insan yaklaşımında insanın doğası gereği, ussal-ekonomik insan yaklaşımının varsayımlarının aksine çalışmayı sevdiği ve sorumluluk almaktan hoşlandığı düşünülmektedir (Schein, 1965). Bunun

için ona uygun ortam sunulmalı ve çalışmasına destek olunmalıdır (Çağlayan, 2001; Özçelik, 2002). Sosyal insan yaklaşımına göre sadece mutlu ve sağlıklı çalışanların örgütün amaçlarına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. İnsan örgütte sosyal ihtiyaçlarını karşıladığı için mutlu olmakta, mutlu olduğu için de örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Sosyal insan yaklaşımında çalışanların potansiyelinden yeterince faydalanılmadığı da düşünülmektedir. Çalışanların sosyal ve kabul edilme ihtiyaçları karşılanırsa yönetime karşı duyarlı olacakları ve denetlenmeye gerek bile duyulmadan kendiliğinden örgütün amaçlarına yönelik gayret göstereceklerine inanılmaktadır (Schein, 1965). İnsanın doğasına ilişkin iyimser bir yaklaşım sergilenerek çalışanlara hak ettiği gibi davranılmadığı zaman örgütün amaçlarını benimsemedikleri savunulmaktadır. Örgütte yapılan işin anlamını sosyal ilişkilerde arayan çalışanların, aradıkları gibi bir örgüt ortamına kavuştuklarında çok faydalı işler başaracakları düşünülmektedir.

Özgerçekleştirime yönelik insan. Ussal-ekonomik insan ve sosyal insan yaklaşımlarında sanayileşme ile birlikte işin anlamını yitirmesi sonucunda bu eksiğin bir şekilde telafi edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ekonomik özendiriciler ve sosyal ihtiyaçların karşılanması ile işe anlam kazandırılmaya çalışılmıştır. Schein (1965), çalışanlar üzerinde yapılan araştırmaları göz önünde bulundurarak çalışma hayatındaki insanların yaşadığı anlam kaybının, doğuştan gelen kapasitelerinin tam olarak kullanılmamasından kaynaklandığına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla ussal-ekonomik insan veya sosyal insan varsayımlarına göre hareket edilerek bu anlam kaybı tam olarak karşılanamamaktadır.

Aristoteles'ten beri insanın kendisini tamamlama ihtiyacı üzerinde durulmaktadır (Aydın, 2004). Maslow, McGregor ve Argyris gibi araştırmacılara göre sanayileşmenin işleri parçalara ayırması ile işler basitleştirilmiş ve çalışanların kapasitelerini kullanma olanağı ellerinden alınmıştır (Schein, 1965). McGregor (1960), daha yüksek beklentilerin insanları daha çok motive ettiğini; Argyris, insanlara kendilerini geliştirme fırsatı verilirse bunu değerlendirerek daha faydalı olacaklarını (Lunenburg ve Ornstein, 2013); Maslow ise insanların kendilerini tamamlama eğiliminde olduklarını ifade etmiştir (Robbins ve Judge, 2013). Dolayısıyla hayatı boyunca kendini tamamlamaya çalışan insan, bu gereksinimini örgüt hayatında da karşılamak istemektedir.

Schein (1965), insanın örgüt hayatında kendini tamamlama çabasını, özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımı ile ifade etmiştir. Bu yaklaşımın varsayımlarını ise aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- a. İnsan hiyerarşik olarak sıralanmış güdülere sahiptir. Alt kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilince üst kademedeki güdülerden bir kısmı serbest kalır. Bunlar: 1. Emniyet, güvenlik ve varlığını sürdürme gibi temel ihtiyaçlar; 2. Sosyal ihtiyaçlar; 3. Öz saygı ihtiyaçları; 4. Bağımsızlık ihtiyaçları ve 5. Sahip olunan bütün kaynakların sonuna kadar kullanılması demek olan özgerçekleştirim ihtiyaçlarıdır. Özel hiçbir yeteneği bulunmayan bir insan bile diğer ihtiyaçları biraz tatmin edilmişse özgerçekleştirim işinde başarı ve anlam peşine düşer.
- b. İnsan, işinde olgunlaşmayı gerçekleştirecek güçtedir ve bunu istemektedir. Bunun için işinde, kendini geliştirme imkânı sağlanmasını ister.
- c. İnsanı ancak kendisi kontrol eder ve güdüleyebilir. Dışsal etkenlerin onu korkutması ve uyum göstermesine engel olması ihtimali vardır.
- d. Özgerçekleştirim ile örgütün daha etkili olması arasında bir çatışma yoktur. İnsana şans verilirse gönüllü olarak kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birleştirecektir.

Schein (1965), özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımının varsayımlarını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine ve Argyris'in olgunlaşma kuramına dayandırmıştır. Ayrıca McGregor'un Y Teorisinden de yararlanmışır. Bu yönüyle sosyal insan yaklaşımına benzeyen yönleri de vardır. Fakat Schein'a göre özgerçekleştirime yönelik insan, ekonomik veya sosyal bir takas yerine başarıya ve yeteneklerin sergilenmesine odaklandığı için diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu nedenle Schein, özgerçekleştirime yönelik insanın bağıllığının hesapçı değil, ahlaki bir bağıllık olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar sosyal ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığından çok işte kendilerine gurur ve öz saygı veren bir anlam bulunup bulunmadığına bakmaktadır.

Özgerçekleştirime yönelik insan, anlam ve başarı peşinde olduğu için motive edilmesi de buna bağlıdır (Schein, 1965). Yaptığı iş kendisine anlamlı gelen çalışan, kendi kendisini motive edebilmektedir. Bu yaklaşımda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi temel ihtiyaçları karşılanan insanın anlam ve başarı

arayışına yöneldiği savunulmaktadır. Maslow'a (1954) göre insanın kademeli ihtiyaçları bulunmakta ve bunları gidermeye çalışmaktadır. Hiçbir özel yeteneği olmayan insanların bile ihtiyaçlarını az da olsa karşıladıktan sonra özgerçekleştirime yönelik anlam ve başarı peşine düştüğüne inanılmaktadır.

Özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımına göre çalışanın özgerçekleştirimi ile örgütsel iş başarımı arasında bir çatışma bulunmamaktadır (Schein, 1965). Çalışana şans verilmesi durumunda kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birlikte gerçekleştireceği düşünülmektedir. Çalışanın kendisini rahat hissederek çalışabileceği bir ortam hazırlanması durumunda örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik gayret göstereceği düşünülmektedir (McGregor, 1960). İnsanın kendi kendisini motive etmesi ve öz denetime sahip olması durumunda dışarıdan kontrol edilmesine gerek kalmamaktadır.

Armstrong'a (2016) göre insanın dışarıdan kontrol edilmesi, onu sınırlandırmakta ve yeteneklerini köreltmektedir. Bu nedenle özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımında çalışana uygun ortam hazırlanması, örgüte daha yararlı olması için atılan bir adım olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımı, McGregor'un Y Teorisi ile belirttiği, örgütteki insanlara ilişkin varsayımlarıyla uyuşmaktadır.

Özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımında insan doğasına iyimser bir şekilde yaklaşıldığı görülmektedir. İnsanların başarı ve anlam arayışında olmasına, genel olarak bakılmaktadır. Yeteneği olmayan insanın dahi olgunlaşarak bunu kazanacağı düşünülmektedir. Argyris'in (1957) olgunlaşma kuramında belirttiği gibi insanların kendilerini geliştirmek istedikleri ve imkân verilirse bunu başaracakları ifade edilmektedir. Özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımında insanlar başarının peşine düşmekte, kapasitelerinin kullanılması sonucu elde edilen yüksek nitelikli bir başarı ile doğacak tatmin duygusunu aramaktadır (Schein, 1965).

Toplumsal yaşama da önem veren özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımında sosyal insanda olduğu gibi başkalarının düşüncesi insanı sınırlandırmamaktadır. Yaptığı işte anlam bulan ve başarı ihtiyacını karşılayabileceğine inanan çalışanlar, başka insanların düşüncelerine aldirmeden işini iyi bir şekilde yerine getirebilmektedir. Bu yönüyle özgerçekleştirime yönelik insan yaklaşımının bireyselliği ön plana çıkardığı söylenebilir. Bununla birlikte

insanın bireysel hareket etse dahi elde ettiği başarı ile toplumdan saygı göreceğine inanıldığı için toplumun bakışı tamamen göz ardı da edilmemektedir.

Karmaşık insan. Yıllardır anlaşılmaya çalışılan insan doğası, daha anlaşılır hâle getirilmek amacıyla basite indirgenmiş, insan doğasının anlaşılabilmesi için çeşitli genellemeler yapılmıştır. Fakat bunca çabaya rağmen insan doğası tartışmaları hâlâ son bulmamıştır. Bu durum insan doğasının karmaşık bir yapıya sahip olduğu görüşünü kuvvetlendirmektedir. Morin'e (2012) göre insan karmaşık bir varlıktır. İnsanı anlamak için onu basitleştiren bilimin tam tersine insanı anlamayı daha da zorlaştırdığını savunmaktadır. Adler (2015) de benzer şekilde insanın karmaşık bir bütün olduğunu ve insanın kendisini tanımasının çok g olduğunu söylemiştir. Morin ve Adler'den çok önce Hume (2016), insan doğasını tam olarak keşfettiğini iddia edenlerin bir küstahlık içinde olduklarını ifade etmiştir. Bu nedenle insan hakkında bazı genellemelerde bulunularak onu anlamak ve buna göre davranışlar sergileyerek nasıl tepkiler vereceğini tahmin edebilmek çok mümkün görünmemektedir.

İnsanın belli kalıplara göre değerlendirilemeyeceğini savunan araştırmacılar, insanın karmaşık bir yapıda olduğunu ileri sürmüşlerdir. Schopenhauer (2017), insana yönelik genellemelere bütün insanların benzer yaratıldıkları varsayımıyla yola çıkıldığı için karşı çıkmıştır. Schein (1965), rgt ve yönetim kuramlarının genelleştirilmiş ve basitleştirilmiş insan kavramına yönelttiğini fakat insanın ussal-ekonomik, sosyal ya da özgerçekleştirme yönelik insandan daha karmaşık olduğunu ileri sürmektedir. İnsanı basitleştiren kavramların çok az araştırma ile desteklendiğine dikkat çekmektedir.

İnsanın belli özelliklere sahip olduğunu ve öngörülebilir olduğunu iddia eden yaklaşımların aksine karmaşık insan yaklaşımında bir belirsizlik durumu hakimdir. Karmaşık insan yaklaşımında insan hakkında bir genelleme yapmanın her zaman g olduğuna inanılmaktadır. Barrett'e (2016) göre insan bir makineden farklı olduğu için öngörülemez bir varlıktır. Schopenhauer (2017), bir insan ile başka biri arasındaki farkın ölçülemeyecek kadar büyük olduğunu söylemiştir. Schein (1965) da benzer şekilde düşünerek bir insanın karmaşıklığının bile diğer insanların karmaşıklığına benzemediğini söylemektedir.

Schein (1965), toplum ve örgütlerin giderek daha karmaşık bir hâl alması nedeniyle insan hakkında genelleme yapma güçlüğüünün arttığını belirtmektedir. İnsanın karmaşıklığını inceleyebilmek için aşağıdaki varsayımları ileri sürmüştür:

- a. İnsan karmaşık olduğu kadar değişken de olan bir varlıktır. Kendisi için taşıdığı önemin derecesine göre sıralanmış birçok güdüsü vardır. Bu güdülerin sırası durumdan duruma göre değişme eğilimindedir. Üstelik bunlar birbirlerini de etkileyerek karmaşık bir yapı oluşturmaktadır.
- b. İnsan, örgütte yaşadığı tecrübeler sonucunda yeni güdüler edinebilir. İnsanın sahip olduğu güdü kalıbı ve örgütle yapmış olduğu psikolojik sözleşme, başlangıçtaki ihtiyaçları ve örgütteki tecrübeleri arasındaki karmaşık nitelikli etkileşimin sonucudur.
- c. İnsan, farklı örgütlerde farklı güdülere sahip olabilir. Güdülerini, aynı örgütün farklı kısımlarında da değişiklik gösterebilir. Formal örgütte yabancılaşmış bir insan, sosyal ve özgerçekleştirim ihtiyaçlarını informal örgütlerde karşılayabilir. Eğer yaptığı iş karmaşık bir nitelikte ise işin farklı kısımları farklı güdülerle ilişkili olabilir.
- d. İnsanın örgütte verimli olması çeşitli güdülerle ilgili olabilir. Fakat onun tatmini ve örgütün etkililiği, güdülenmenin niteliğine kısmen bağlıdır. Kişinin yetenek ve tecrübesi, yapılan iş ve örgütteki diğer insanlar, birbirlerini etkileyerek bir çalışma ve duygu kalıbı oluşturur. Bu sebeple çok yetenekli fakat yeterince güdülenmemiş bir işçi, düşük yetenekli fakat iyi güdülenmiş bir işçi kadar etkili olabilir ve ancak onun kadar işinden tatmin olabilir.
- e. İnsan; yeteneklerine, işin niteliğine ve güdüsüne bağlı olarak çok çeşitli yönetim stratejilerine uyum gösterebilir. Başka bir deyişle bir yönetim stratejisinin herkes için her zaman geçerli olabilmesi mümkün değildir.

Karmaşık insan yaklaşımını, insan doğasına ilişkin ne sadece iyimser bakış ile ne de sadece kötümser bakış ile telif etmek zordur. Bu yaklaşımda insanın hem iyilik hem de kötülük işleyebilen doğası göz önünde bulundurulmaktadır. Bununla birlikte insan doğasına ilişkin iyimser bakışın ön planda tutulduğu dikkat çekmektedir. Schein (1965), örgütlerde insan doğasına ilişkin iyimser bakışı barındıran Y Teorisinin karmaşık insan yaklaşımındaki varsayımları da kapsadığını belirtmektedir.

Morin'e (2012) göre bugün doğasından koparılmış bir insan kavramı vardır. Bunun sonucunda insanın, doğasına yabancılaştığını söylemektedir. Morin'e göre anlaşılması eskiye göre daha da zorlaşan insanın doğasını anlayabilmek için onu parça parça ele almak yerine bir bütün olarak görmek gerekmektedir. Bu nedenle karmaşık insan yaklaşımı, insanın basitleştirilerek anlaşılabilirliği düşüncesine karşı çıkmaktadır. Dolayısıyla yönetim açısından bakıldığında, herkes için her zaman geçerli bir yönetim stratejisinin olabileceğini düşünmek insanın karmaşıklığını göz ardı etmek anlamına gelmektedir.

Karmaşık insan yaklaşımında bütün çalışanlara aynı şekilde davranarak yönetmenin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Çünkü herkes için her zaman geçerli bir yönetim stratejisi bulunmadığına inanılmaktadır. İnsanı tanımanın zorluğu, onun hangi durumlarda hangi davranışlarda bulunacağını kestirmeyi zorlaştırmaktadır. İnsanın neye önem verdiği tam anlamıyla bilinemediğinden veya duruma göre değiştiğinden nasıl davranacağını öngörebilmek zordur.

İnsanın karmaşık bir yapıda olması yöneticilerin işini zorlaştırmaktadır. İnsanların birbirine benzer ve öngörülebilir varlıklar olduğu varsayıldığında iyi bir yönetim için tek yönetim tarzı yeterli görülmekteydi. Fakat insanların birbirlerinden farklı özelliklerde olması ve önem verdikleri şeylerin farklılık göstermesi nedeniyle bir yönetim tarzı tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için Schein'a (1965) göre yönetici kendisini sık sık hangi çalışan için neyin önemli olduğunu araştıran bir teşhisçi rolünde bulmaktadır. Çünkü nasıl davranacağı belli olmayan çalışana karşı nasıl davranılması gerektiği de bir sorun hâline gelmektedir.

Karmaşık insan yaklaşımında insanın karmaşık bir varlık olarak görülmesi onun anlaşılmasının imkânsız olduğu anlamına gelmemektedir. İnsanın değişken bir yapıda olması nedeniyle tek bir kalıba sokulmasının yanlış olduğu vurgulanmaktadır. İnsanın karmaşıklığı da bu değişkenliğinden gelmektedir. İnsanın duygu ve düşüncesi olan bir varlık olması da esasında onun değişken olmasını gerektirmektedir. Aynı olaya farklı zamanlarda farklı tepkiler verebilmesi, insanın o anki ruh hâliyle ilişkili olabilir. İnsanı bir makine gibi ele almak onun değişkenliğini göz ardı etmeye sebep olmaktadır. Oysa farklı özelliklere ve yeteneklere sahip insanların farklı şeylere önem vermesi normal bir durumdur.

Çalışanların değişken davranışları, yöneticinin de değişken davranışlarda bulunmasını ve duruma göre farklı yönetim tarzları sergilemesini gerekli kılmaktadır. İnsanın karmaşıklığı her ne kadar yöneticiyi çalışanları anlamaya zorlasa da iyi bir yönetim için her çalışanı neyin motive ettiğinin bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla Schein'in (1965) de ifade ettiğı gibi yönetici, farklılıkları acı birer gerçek olarak değil, örgütün etkililiğı için iyi değerlendirmesi gereken bir zenginlik olarak görmelidir. Aksi hâlde başka bir örgütte çok başarılı olan bir çalışanı, başarısız olarak etiketlemek mümkündür. Her insanın çok başarılı olabileceğı alanlar olduğı göz önünde bulundurulduğunda bu başarıyı örgüt ortamına taşıyabilmesi yöneticinin başarısını göstermektedir.

Bölüm 3

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma evreni (population) ve örnekleme hakkında bilgi verilmiş; veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin analizi ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile sergiledikleri yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2012) göre tarama modellerinde var olan durum olduğu gibi betimlenmeye çalışılmaktadır.

Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'e (2012) göre tarama modelinde bir grubun belirli özelliklerini resmederek incelemek amacıyla veriler toplanmaktadır. Dolayısıyla tarama modellerinde var olan duruma hiçbir müdahalede bulunulmadan olduğu gibi betimlenmesi esastır. Bu nedenle araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları, katılımcılara hiçbir müdahalede bulunulmadan belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Ankara ili dokuz merkez ilçesinde bulunan resmî ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler, bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada veriler yöneticiler ve öğretmenler olmak üzere iki gruptan toplanmıştır. Bu yüzden araştırmada iki çalışma evreni vardır. Araştırmada insan doğası ile ilgili verilerin toplanmasında yöneticilerin, yönetim tarzı ile ilgili verilerin toplanmasında ise öğretmenlerin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmanın öğretmen çalışma evrenini Ankara ilinin dokuz merkez ilçesindeki resmî ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yönetici çalışma evrenini ise Ankara ilinin dokuz merkez ilçesindeki resmî ilkokul ve ortaokullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın öğretmenlerden oluşan çalışma evreni ve yöneticilerden oluşan çalışma evreninin kaç kişiden oluştuğunu belirlemek üzere Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün (2019) verilerinden yararlanılmıştır. Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü verilerine göre 2017-2018 eğitim yılında Ankara'nın dokuz merkez ilçesindeki resmî ilkokul ve ortaokullarda 28.864 öğretmen görev yapmaktadır ve bunların 1.863'ü yöneticilik görevini yürütmektedir. Dolayısıyla araştırmanın çalışma evreni 28.864 kişiden oluşurken öğretmen çalışma evreni yöneticilik görevinde olmayan 27.001 öğretmenden, yönetici çalışma evreni ise 1863 okul yöneticisinden oluşmaktadır.

Evreni temsil edecek örneklem sayısının belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Erkuş'a (2011) göre tabakalı örnekleme, evren araştırmayı etkileyecek farklı özellikte alt gruplardan oluştuğunda kullanılmaktadır. Balcı'ya (2013) göre tabakalı örnekleme ile alt grupların örnekleme temsili edilmeleri garanti altına alınmaktadır. Bu faydası da dikkate alınarak araştırmada Ankara ilinin dokuz merkez ilçesi birer tabaka, buralarda bulunan ilkokul ve ortaokullar da alt tabakalar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın yönetici ve öğretmen çalışma evreni ile bunların tabakalara dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1

Yöneticiler ve Öğretmenler İçin Araştırma Evreni

İLÇE	Yönetici Sayısı		Öğretmen Sayısı	
	İlkokul	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul
Altındağ	113	88	1293	1177
Çankaya	137	132	1689	2284
Etimesgut	101	97	1351	1798
Gölbaşı	37	33	377	474
Keçiören	167	158	2366	2806
Mamak	159	121	1717	1754
Sincan	113	114	1549	1915
Pursaklar	31	37	425	491
Yenimahalle	119	106	1545	1990
Öğretmen ve Yönetici Sayıları	977	886	12312	14689
TOPLAM	1863		27001	

Tablo 1’de görüldüğü üzere dokuz merkez ilçe birer tabaka olarak ele alınmış, her ilçede bulunan ilkokul ve ortaokullar da alt tabakalar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın öğretmen çalışma evreni ve yönetici çalışma evrenini temsil edecek örneklem sayısı aşağıdaki formülle hesaplanmıştır (Büyüköztürk vd., 2012):

Formülde öğretmen örneklemini bulmak için değerler yerine yazıldığında;

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

n = Örneklem Büyüklüğü

N= Evren Büyüklüğü (27.001)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (1.96)

d= Tolerans düzeyi (.05)

$$n_0 = [(tS)/d]^2$$

S= Evren için tahmin edilen standart sapma (.5)

$$n_0 = [(tS)/d]^2 \text{ formülü için } n_0 = [(1.96 \times 0.5)/0.05]^2 = 384.16$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \text{ formülü için } n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{27001}} = 379 \text{ sayısına ulaşılmıştır.}$$

Yönetici örneklemini bulmak için değerler yerine yazıldığında ise;

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \text{ formülü için } n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{1863}} = 318 \text{ sayısına ulaşılmıştır.}$$

Buna göre araştırmanın öğretmen örneklemini 379, araştırmanın yönetici örneklemini ise 318 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada bu sayılar; öğretmenler için 500, yöneticiler için 400 olarak belirlenmiştir. Balcı’ya (2013) göre evrenin çok büyük olduğu durumlarda dahi 384 kişinin evreni temsil ettiği kabul edilmektedir. Böylece araştırma için belirlenen sayıların, evreni temsil ettiği rahatlıkla söylenebilir. Her bir tabakanın evrendeki oranı bu sayılara göre hesaplanmış, tabakalardaki öğretmen ve yönetici sayıları bu oranlara göre örneklemini temsil edecek şekilde belirlenmiştir. Örneklemin tabakalardan orantılı veya orantısız şekilde oluşturulabileceğini belirten Erkuş (2011), örneklemin orantılı seçim ile belirlenmesini önermektedir. Bu nedenle araştırmada yönetici ve öğretmenlere ilişkin örneklem orantılı bir şekilde

oluşturulmuştur. Tablo 2’de araştırmanın yönetici ve öğretmen örnekleme ile tabakalara dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 2

Yöneticiler ve Öğretmenler İçin Araştırma Örnekleme

İLÇE	Oran (%)		Yönetici		Öğretmen		Örneklem	
	Yönetici	Öğretmen	İlkokul	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul	Yönetici	Öğretmen
Altındağ	11	9	24	19	24	22	43	46
Çankaya	14	15	29	28	31	42	57	73
Etimesgut	11	12	22	21	25	33	43	58
Gölbaşı	4	3	8	7	7	9	15	16
Keçiören	17	19	36	34	44	52	70	96
Mamak	15	13	34	26	32	32	60	64
Sincan	12	13	24	24	29	35	48	64
Pursaklar	4	3	7	8	8	9	15	17
Yenimahalle	12	13	26	23	29	37	49	66
Toplam	100	100	210	190	229	271	400	500

Tablo 2’de görüldüğü üzere dokuz merkez ilçede ulaşılan öğretmen sayıları, bu ilçelerin toplam öğretmen sayısına oranlarına göre araştırmanın öğretmen örneklemini temsil edecek şekilde belirlenmiştir. Aynı şekilde yönetici sayıları da örnekleme temsil edecek şekilde dokuz merkez ilçenin toplam yönetici sayısına oranlarına göre belirlenmiştir. Araştırma kapsamında Ankara ilinin dokuz merkez ilçesinden tabakalı örnekleme yöntemi ile örnekleme temsil edecek şekilde belirlenen 400 yönetici ve 500 öğretmenden toplanan veriler kullanılmıştır.

Araştırmada kaç okula gidileceği her ilçedeki okul sayısının toplam okul sayısına oranına göre hesaplanmıştır. Fakat okul sayısı bu şekilde belirlendiği zaman yeterli öğretmene ulaşılsa da yeterli yöneticiye ulaşılması mümkün olmadığından gidilecek okul sayısı 400 yöneticiye ulaşılacak şekilde belirlenmiştir. Böylece gidilen okul sayısı her bir ilçedeki okul sayısının toplam okul sayısına oranından daha fazla olmuştur. Tablo 3’te her ilçedeki okul sayıları ve araştırmada veri toplamak için gidilen okul sayıları gösterilmektedir.

Tablo 3

Araştırma Kapsamında Gidilen Okul Sayıları

İLÇE	Toplam Okul Sayısı		Gidilen Okul Sayısı	
	İlkokul	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul
Altındağ	55	43	12	10
Çankaya	81	63	17	13
Etimesgut	31	32	7	7
Gölbaşı	31	26	7	6
Keçiören	62	61	13	13
Mamak	71	58	15	12
Sincan	43	44	9	9
Pursaklar	12	14	3	3
Yenimahalle	59	47	12	10
İlkokul ve ortaokul sayıları	445	388	95	83
TOPLAM	833		178	

Tabloda görüldüğü üzere yönetici çalışma evrenini oluşturan sayıya ulaşmak amacıyla Ankara ili dokuz merkez ilçesinde bulunan toplam ilkokul ve ortaokulun neredeyse dörtte birine gidilmesi gerekmektedir. Her ilçedeki yönetici sayısı ve okul sayısı dikkate alınarak hedeflenen yöneticiye ulaşılması için gidilmesi gereken okul sayısı çıkarılmıştır. Verilerin toplanması aşamasında bu sayılar dikkate alınmıştır.

Veri Toplama Süreci

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” ve “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği” kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu ölçeklerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarından önce Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu ve Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınarak, 2018-2019 eğitim yılında araştırmacı tarafından okullara gidilerek veriler toplanmıştır.

Tabakalı örnekleme yönteminde veriler tesadüfi olarak toplandığı (Balcı, 2013; Büyüköztürk vd., 2012; Erkuş, 2011) için bu araştırmada da veriler tesadüfi

olarak toplanmıştır. Hedeflenen yönetici sayısına ulaşmak için tesadüfi olarak belirlenen 178 okula gidilmiş ve öğretmenler için hedeflenen sayıya bu okullardaki öğretmenler ile ulaşılmıştır. Gidilen her okulda hem öğretmenlerden hem de yöneticilerden veri toplanmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında örnekleme temsil edecek şekilde belirlenen 400 yönetici ve 500 öğretmenden veri toplanması planlanmıştır. Fakat uygun doldurulmayan formlar kullanılmayarak yine bu sayılara ulaşmak için aynı ilçeden başka yönetici ve öğretmenlerden yeni veri toplanmıştır. Yöneticiler için 400, öğretmenler için 500 değerlendirmeye uygun form sayısına ulaşılan kadar veri toplamaya devam edilmiştir. Sonuç itibarıyla 411 yönetici ve 518 öğretmenden veri toplanarak bu sayılara ulaşılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul yöneticilerinin, yönetimleri altındaki insanlar hakkındaki insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları araştırılmıştır. Bunun için araştırmacı tarafından “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği”, okul yöneticilerinin öğretmenler hakkındaki insan doğası varsayımlarının; “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” ise okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının belirlenmesine yönelik geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine “yönetilen” konumundaki insanlar olan öğretmenlere ilişkin sahip oldukları insan doğası varsayımlarının öğrenilmesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin nasıl bir yönetim tarzına sahip oldukları ise bundan doğrudan etkilenen kişiler olan öğretmenlere sorulmuştur.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği. Araştırmanın “Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları nelerdir?” ve “Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları yöneticilerin cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?” alt problemlerinin çözümü için araştırmacı tarafından geliştirilen, dört boyut ve 32 maddeden oluşan “Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğe yönelik araştırmaya katılan yöneticilerden ölçekte yer alan her bir ifadeye (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde belirtilen derecelerden birini

işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki aralık sayısı seçenek sayısına bölünerek ($4/5=0.80$) maddelerin değerlendirilmesine yönelik yararlanılacak puanlar belirlenmiştir. Ölçeğin seçeneklerine ilişkin puanlar Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği'ndeki Seçeneklere İlişkin Puanlar

Verilen Ağırlık	Seçenek	Değerlendirme Aralığı
1	Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Az Katılıyorum	1.80 - 2.59
3	Orta Düzeyde Katılıyorum	2.60 - 3.39
4	Çok Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20 - 5.00

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde yöneticilere ilişkin kişisel bilgilerle ilgili dört soru yer alırken 2. Bölümde ise okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarına yönelik maddeler yer almaktadır. Yönetici formunun kişisel bilgiler kısmında insan doğası varsayımlarına etki ettiği düşünülen demografik bilgilerin belirlenmesini sağlayan sorular yer almıştır. Bu kısımda cinsiyet, yaş, yöneticilikteki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği'nin geliştirilmesi aşamasında öncelikle ilgili alanyazın taranarak insan doğasına ilişkin varsayımlar konusunda kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. İnsan doğası konusunda yapılan araştırmalar (Çağlayan, 2001; Özçelik, 2002; Sabancı, 2008; Wrightsman, 1964) ve literatür bulgularına dayalı olarak insan doğasına ilişkin varsayımları kapsayan bir madde havuzu hazırlanmıştır. Hazırlanan taslağın kapsam geçerliliği için Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi; Ölçme ve Değerlendirme; Psikolojik Danışma ve Rehberlik alanlarından uzmanların görüşüne başvurulmuştur. 54 madde hâlinde hazırlanan Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslağı, uzman görüşü alınmak üzere elektronik posta ile gönderilmiştir.

Uzman görüşleri doğrultusunda araştırma konusuyla ilişkili olmadığı ifade edilen ve aralarında benzerlik taşıyan maddeler belirlenerek ölçekten çıkarılmış ve ölçek taslağı 42 maddeye indirilmiştir. Ölçek, kişisel bilgilere ilişkin 4 ve insan doğasına ilişkin 42 madde ile ön uygulamaya uygun hâle getirilmiştir. Uzman görüşleri alındıktan sonra, bir pilot uygulama olarak, 42 maddeye indirilen Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslağı, faktör analizi için örneklem dışı bir yönetici grubuna uygulanmıştır.

Ölçme aracının geliştirilmesi için yapılan ön uygulamada, toplanan verilerin faktör analizine uygun olması açısından Karagöz'ün (2017) önerdiği şekilde ölçme aracında bulunan madde sayısının 10 katı sayıda yöneticiye ulaşılması hedeflenmiştir. Pilot uygulamada 447 yöneticiye taslak veri toplama aracı uygulanmış, bunlardan 19'u uygun doldurulmadığı gerekçesiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Son durumda 428 yöneticiye taslak veri toplama aracı uygulanmış, hedeflendiği gibi 42 olan madde sayısının 10 katı sayıda yöneticiye ulaşılmıştır. Pilot uygulama kapsamında ulaşılan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5

Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken (n=428)		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	105	24.5
	Erkek	323	75.5
Yaş	21-30	23	5.4
	31-40	180	42
	41-50	151	35.3
	51 ve üstü	74	17.3
Kıdem	1-5 yıl	178	41.6
	6-10 yıl	99	23.1
	11-15 yıl	67	15.7
	16 yıl ve üstü	84	19.6
Öğrenim Durumu	Lisans	362	84.6
	Lisansüstü	66	15.4

Tablo 5'te görüldüğü üzere pilot uygulama sonucunda 428 yöneticiden veri toplanmıştır. Yöneticilerin %24.5'i kadın, %75.5'i erkektir. Yöneticilerin %5.4'ü "21-30", %42'si "31-40", %35.3'ü "41-50" ve %17.3'ü "51 ve üstü" yaş aralığındadır. Yöneticilerin %41.6'sı "1-5 yıl", %23.1'i "6-10 yıl", %15.7'si "11-15 yıl" ve %19.6'sı "16 yıl ve üstü" yöneticilik kıdemine sahiptir. Yöneticilerin %84.6'sı lisans, %15.4'ü ise lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunun yapı geçerliğini belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Büyüköztürk'e (2013) göre AFA, ölçeklerin yapı geçerliğini incelemek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Bu analiz yöntemi; çok sayıda değişkenden arasında ilişki bulunanları gruplandırarak yeni değişkenlere dönüştürmektedir (Karagöz, 2017). AFA ile değişkenlerin gruplandırılması sayesinde daha az sayıda değişken, daha kolay yorumlanabilmektedir (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017).

Ölçek geliştirmek amacıyla kullanılan AFA'nın (Büyüköztürk, 2002) gerçekleştirilebilmesi için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Verilerin faktör analizine uygunluğu için "Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi" ve "Bartlett küresellik (sphericity) testi" sonucuna bakılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). KMO testi, örneklem büyüklüğünün ve örneklemden elde edilen verilerin yeterli olup olmadığını saptamak amacıyla kullanılmaktadır (Aksu vd., 2017). Bartlett testi ile de verilerin çoklu normal dağılımdan gelmesi incelenmektedir (Karagöz, 2017).

Büyüköztürk'e (2013) göre, KMO katsayısının .60'tan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesi durumundadır. Bunun için öncelikle taslak forma, AFA'nın uygulanabilirliğini tespit etmek amacıyla KMO testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Okul yöneticilerinin insan doğası varsayımları ölçeği taslak formuna ait KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

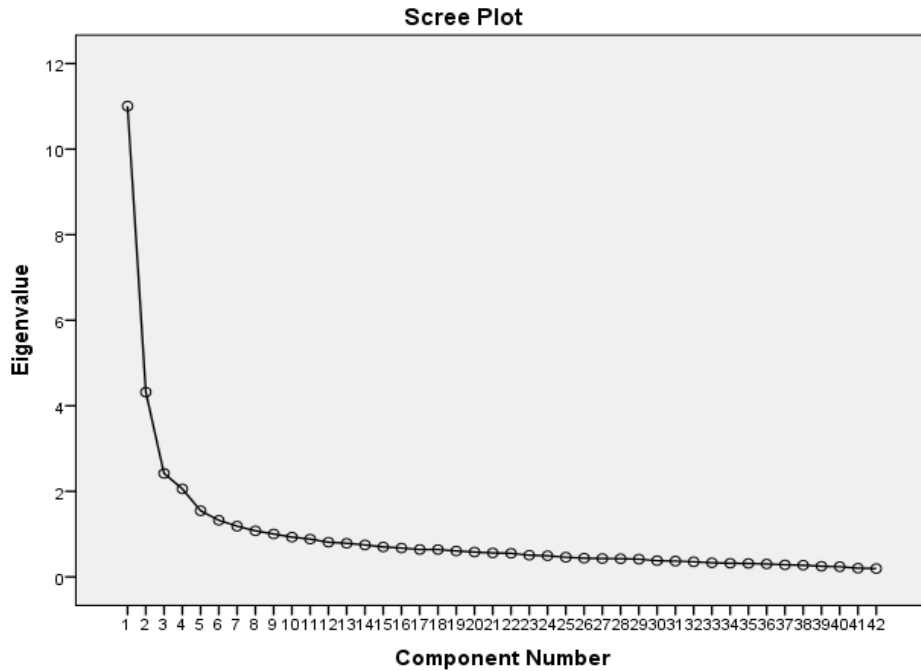
Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formuna Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		.915
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki kare	8332.131
	Sd	861
	Anlamlılık	*.000

* $p < .01$

Örneklemeden elde edilen verilerin yeterliğinin saptanması için yapılan analizlerde 42 maddenin faktör analizi için KMO değerinin .915 olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda KMO değerinin istenilen minimum değer üzerinde olduğu görülmektedir. Bartlett testi ile verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği incelenmiştir. 42 maddenin Bartlett testi sonucu, .000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör yapısına karar verebilmek için 42 maddelik Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formuna AFA yapılmıştır. Şekil 4'teki yamaç eğim grafiğine göre, geliştirilen ölçeğin 4 faktörlü olduğu görülmektedir.



Şekil 4. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği'nin yamaç eğim grafiği.

Faktör sayısı belirtilmeksizin yapılan faktör analizinde 42 maddenin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu dört faktör, toplam varyansın yüzde 47.144'ünü açıklamaktadır. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formuna ait boyutlara göre varyans oranları ve alfa katsayıları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formuna Ait Boyutlara Göre Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları

Faktör	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa Katsayısı
Ussal-Ekonomik İnsan	26.202	.92
Sosyal İnsan	10.283	.77
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	5.760	.91
Karmaşık İnsan	4.899	.70

Tablo 7'de görüldüğü üzere faktörlerin açıkladığı varyans oranları birinci faktör için %26.202; ikinci faktör için %10.283; üçüncü faktör için %5.760 ve dördüncü faktör için %4.899'dur. Birinci faktör için hesaplanan alfa güvenilirlik katsayısı .92, ikinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .77, üçüncü faktör için hesaplanan alfa katsayısı .91, dördüncü faktör için hesaplanan alfa katsayısı ise .70'dir. Ölçek geliştirme çalışmalarında ölçeğin faktör yapısının gücünü gösteren açıklanan varyans oranının, %40 ve üzerinde olması kabul edilir görülmektedir (Aksu vd., 2017; Büyüköztürk, 2013). Böylece Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunda faktör analizinden elde edilen değer in alanyazında kabul edilebilir değerin üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Dört faktörde toplanan maddelerin faktör yükleri incelenerek faktör yükü .30'un altında olan ve birden fazla faktöre girip bu faktörler arasındaki farkların .10 ve daha düşük olduğu 10 madde ölçekten çıkartılmıştır. Çıkarılan maddelerden sonra ölçeğe ait taslak form bireyleri iyi derecede ayırt edebilen maddelerle son hâlini almıştır. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunun dört faktörüne ait AFA sonuçları Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 8

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun Birinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: Ussal-Ekonomik İnsan	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
1. Öğretmenlerin davranışlarında, okulun amaçları değil kişisel çıkarları önceliklidir.	.545	.579
2. Öğretmenler, iş yapmak için yönlendirilme gereği duyarlar.	.528	.540
3. Öğretmenlerin çalışma hayatındaki davranışları göstermelidir.	.600	.620
4. Öğretmenler, ne yapılırsa yapılsın hep daha fazlasını isterler.	.720	.709
5. Öğretmenler çalışmayı pek sevmezler.	.717	.716
7. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınırlar.	.717	.717
8. Öğretmenler, sıkı bir şekilde kontrol edilmezlerse görevlerini tam olarak yerine getirmezler.	.785	.771
9. Öğretmenleri işe bağlayan güç, cezalandırılma korkusudur.	.719	.675
10. Çoğu öğretmenin kapasitesi iş ile ilgili sorunları çözmek için yeterli değildir.	.709	.673
11. Öğretmenler, elde edecekleri ekonomik fayda büyük değilse yaptıkları işe özen göstermezler.	.768	.671
13. Öğretmenler, fark edilmeyeceğinden emin olurlarsa görevlerini aksatırlar.	.748	.714

Tablo 8'de Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunun birinci faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Bu tabloda birinci faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin 11 maddeden oluşan birinci faktörü **ussal-ekonomik insan** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .92'dir ve açıkladığı varyans oranı %26.202'dir (Tablo 7). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .528 ile .785 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .540 ile .771 arasında değişmektedir.

Tablo 9'da Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunun ikinci faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Bu tabloda ikinci faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları gösterilmektedir.

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun İkinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: Sosyal İnsan	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
14. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi öğretmenlerin okul için daha çok gayret göstermelerini sağlar.	.744	.563
15. Öğretmenlerin karar sürecine katılması, okulun amaçlarına ulaşılması için daha çok katkıda bulunmalarını sağlar.	.705	.623
16. Öğretmenler mutlu edilirse okulun hedefleri daha kolay gerçekleşir.	.772	.679
17. Öğretmenler 'kendine yapılmasını istemediğın bir şeyi başkasına yapma' anlayışına göre hareket ederler.	.317	.320
19. Öğretmenler, birbirleriyle sosyal ilişkiler geliştirmekten hoşlanırlar.	.320	.447
20. Uygun ortam sunulduğunda öğretmenler çalışmaktan keyif alırlar.	.565	.525

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğın 6 maddeden oluşan ikinci faktörü **sosyal insan** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .77'dir ve açıkladığı varyans oranı %10.283'tür (Tablo 7). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .317 ile .772 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .320 ile .679 arasında değişmektedir.

Tablo 10'da Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunun üçüncü faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Üçüncü faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları bu tabloda gösterilmektedir.

Tablo 10

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun Üçüncü Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
21. Çoğu öğretmen, inandığını savunma gücüne sahiptir.	.535	.617
22. Öğretmenler çalışmaktan hoşlanırlar.	.575	.721
23. Öğretmenler, kendilerine anlamlı gelen davranışlarda bulunurlar.	.377	.540
25. Öğretmenler, başkalarının etkisi altında kalmadan karar verirler.	.655	.674
26. Öğretmenler, güçlü ve zayıf yönlerine dair gerçekçi fikirlere sahiptirler.	.775	.638
27. Öğretmenler okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi kendilerini motive edebilirler.	.825	.671
28. Öğretmenler özdenetime sahiptirler.	.759	.692
29. Öğretmenler, görevlerini zorunluluk hissettikleri için değil kendilerine anlamlı geldiği için yerine getirirler.	.730	.750
31. Öğretmenler, başkalarına yaranmak için değil liyakatlerini göstermek için çalışırlar.	.645	.693
32. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınmazlar.	.677	.690

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin 10 maddeden oluşan üçüncü faktörü **özgerçekleştirime yönelik insan** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .91'dir ve açıkladığı varyans oranı %5.760'tır (Tablo 7). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .377 ile .825 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .540 ile .750 arasında değişmektedir.

Tablo 11'de Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği taslak formunun dördüncü faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Dördüncü faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları bu tabloda gösterilmektedir.

Tablo 11

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği Taslak Formunun Dördüncü Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: Karmaşık İnsan	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
6. Öğretmenler de her insan gibi değişken bir kişiliğe sahiptir.	.702	.516
12. Öğretmenlerin nasıl davranacaklarını önceden kestirmek zordur.	.547	.375
18. Bütün öğretmenlere aynı şekilde davranarak onları yönetmek mümkün değildir.	.732	.538
24. Öğretmenler her görevde aynı performansı sergilemezler.	.666	.447
30. Öğretmenlerin farklı yanları, ortak özelliklerinden daha fazladır.	.614	.402

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin 5 maddeden oluşan dördüncü faktörü **karmaşık insan** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .70'dir ve açıkladığı varyans oranı %4.899'dur (Tablo 7). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .547 ile .732 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .375 ile .538 arasında değişmektedir.

Tablo 8'de birinci faktörü, Tablo 9'da ikinci faktörü, Tablo 10'da üçüncü faktörü ve Tablo 11'de dördüncü faktörü verilen "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği"; kalması uygun bulunmayan 10 maddenin çıkarılması sonucunda 32 madde ve 4 boyuttan oluşmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğin faktörlerinin güvenilirlik katsayısı .70'ten, madde toplam korelasyonları da .30'dan yüksektir. Güvenirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Erkuş, 2011; Karagöz, 2017). Bununla birlikte madde toplam korelasyonlarının .30 ve üzeri olması da bireylerin iyi derecede ayırt edildiklerini göstermektedir (Büyüköztürk, 2013). Dolayısıyla geliştirilen ölçeğin güvenilirliği sağlanmıştır ve bireyleri iyi derecede ayırt edebilir durumdadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği"nin son hâli Ek A'da verilmiştir. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 ve 13. maddeler "Ussal-Ekonomik İnsan" boyutunda; 14, 15, 16, 17, 19 ve 20. maddeler "Sosyal İnsan" boyutunda; 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31 ve 32. maddeler "Özgerçekleştirime Yönelik İnsan" boyutunda; 6, 12, 18, 24 ve 30.

maddeler de “Karmaşık İnsan” boyutundadır. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 24 ve 30. maddeler ters maddedir.

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği. Araştırmanın “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları nelerdir?” ve “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlik kıdemi ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?” alt problemlerinin çözümü için araştırmacı tarafından geliştirilen, üç boyut ve 35 maddeden oluşan “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçeğe yönelik olarak araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekte yer alan her bir ifadeye (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde belirtilen derecelerden birini işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki aralık sayısı seçenek sayısına bölünerek ($4/5=0.80$) maddelerin değerlendirilmesine yönelik yararlanılacak puanlar belirlenmiştir. Tablo 12’de ölçeğin seçeneklerine ilişkin puanlar verilmiştir.

Tablo 12

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği’ndeki Seçeneklere İlişkin Puanlar

Verilen Ağırlık	Seçenek	Değerlendirme Aralığı
1	Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Az Katılıyorum	1.80 - 2.59
3	Orta Düzeyde Katılıyorum	2.60 - 3.39
4	Çok Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20 - 5.00

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde öğretmenlere ilişkin kişisel bilgilerle ilgili dört soru yer alırken 2. Bölümde ise okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Öğretmen formunun kişisel bilgiler kısmında yönetim tarzına etki ettiği düşünülen demografik bilgilerin belirlenmesini sağlayan sorular yer almıştır. Bu kısımda cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği'nin geliştirilmesi aşamasında öncelikle ilgili alanyazın taranarak yönetim tarzlarına ilişkin kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Yönetim tarzları konusunda yapılan araştırmalar (Başaran, 2017; Batmaz, 2012; Bektaş, 2014; Bolat, 2014; Cesur, 2005; Fırat, 2013; Koç, 2013; Köse, 2015; Örs, 2010; Özcan, 1996; Özoral, 2010; Öztürk, 2014; Teyfur, 2011; Ulukan, 2017; Üstüner, 2016; Zorlu, 2009) ve literatür bulgularına dayalı olarak yönetim tarzlarını kapsayan bir madde havuzu hazırlanmıştır. Hazırlanan taslağın kapsam geçerliliği için Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi; Ölçme ve Değerlendirme; Psikolojik Danışma ve Rehberlik alanlarından uzmanların görüşüne başvurulmuştur. 56 madde hâlinde hazırlanan Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslağı, uzman görüşü alınmak üzere elektronik posta ile gönderilmiştir.

Uzman görüşleri doğrultusunda araştırma konusuyla ilişkili olmadığı ifade edilen ve aralarında benzerlik taşıyan maddeler belirlenerek ölçekten çıkarılmış ve ölçek taslağı 40 maddeye indirilmiştir. Ölçek, kişisel bilgilere ilişkin 4 ve yönetim tarzına ilişkin 40 madde ile ön uygulamaya uygun hâle getirilmiştir. Uzman görüşleri alındıktan sonra, bir pilot uygulama olarak, 40 maddeye indirilen Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslağı, araştırmacı tarafından faktör analizi için örneklem dışı bir öğretmen grubuna uygulanmıştır.

Pilot uygulama için ulaşılabilecek kişi sayısının belirlenmesinde, verilerin faktör analizine uygun olması açısından, genel olarak madde sayısının 5 katı yeterli görülmeyle birlikte 10 katına ulaşılması tavsiye edilmektedir (Karagöz, 2017). Bu nedenle ölçme aracının geliştirilmesi için yapılan ön uygulamada, ölçme aracında bulunan madde sayısının en az 10 katı sayıda öğretmene ulaşılması hedeflenmiştir. Pilot uygulamada 449 öğretmene taslak veri toplama aracı uygulanmış, bunlardan 25'i uygun doldurulmadığı gerekçesiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Son durumda 424 öğretmene taslak veri toplama aracı uygulanmış, hedeflendiği gibi 40 olan madde sayısının 10 katı sayıda öğretmene ulaşılmıştır. Pilot uygulama kapsamında ulaşılan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13

Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken (n=424)		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	257	60.6
	Erkek	167	39.4
Yaş	21-30	95	22.4
	31-40	193	45.5
	41-50	105	24.8
	51 ve üstü	31	7.3
	Kıdem	1-5 yıl	90
	6-10 yıl	81	19.1
	11-15 yıl	115	27.1
	16 yıl ve üstü	138	32.6
Öğrenim Durumu	Lisans	362	85.4
	Lisansüstü	62	14.6

Tablo 13'te görüldüğü üzere pilot uygulama sonucunda 424 öğretmenden veri toplanmıştır. Öğretmenlerin %60.6'sı kadın, %39.4'ü erkektir. Öğretmenlerin %22.4'ü "21-30", %45.5'i "31-40", %24.8'i "41-50" ve %7.3'ü "51 ve üstü" yaş aralığındadır. Öğretmenlerin %21.2'si "1-5 yıl", %19.1'i "6-10 yıl", %27.1'i "11-15 yıl" ve %32.6'sı "16 yıl ve üstü" kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %85.4'ü lisans, %14.6'sı ise lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formunun yapı geçerliğini belirlemek amacıyla AFA yapılmıştır. Bunun için öncelikle taslak forma AFA'nın uygulanabilirliğini tespit etmek amacıyla KMO testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları ölçeği taslak formuna ait KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14

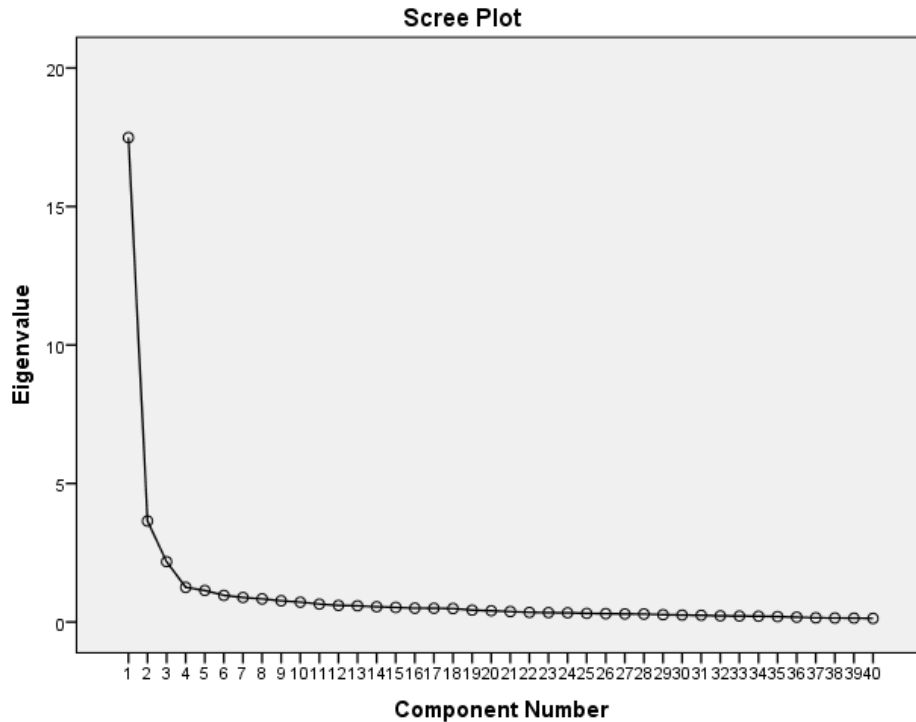
Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formuna Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi		.965
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki kare	12790.418
	Sd	780
	Anlamlılık	*.000

* $p < .01$

Yapılan analizlerde 40 maddenin faktör analizi için KMO değerinin .965 olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda KMO değerinin istenilen minimum değer üzerinde olduğu görülmektedir. 40 maddenin Bartlett testi sonucu, .000 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna göre verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör yapısına karar verebilmek için 40 maddelik Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formuna AFA yapılmıştır. Şekil 5'teki yamaç eğim grafiğine göre, geliştirilen ölçeğin 3 faktörlü olduğu görülmektedir.



Şekil 5. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği'nin yamaç eğim grafiği.

Faktör sayısı belirtilmeksizin yapılan faktör analizinde 40 maddenin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktör, toplam varyansın yüzde 58,269'unu açıklamaktadır. Böylece Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları taslak formunda faktör analizinden elde edilen değer alanyazında kabul edilebilir değerin (%40) üzerinde olduğu belirlenmiştir. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formuna ait boyutlara göre varyans oranları ve alfa katsayıları Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formuna Ait Boyutlara Göre Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları

Faktör	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa Katsayısı
Otoriter Yönetim Tarzı	43.721	.89
Demokratik Yönetim Tarzı	9.110	.97
İlgisiz Yönetim Tarzı	5.438	.79

Tablo 15'te görüldüğü üzere faktörlerin açıkladığı varyans oranları birinci faktör için %43.721; ikinci faktör için %9.110 ve üçüncü faktör için %5.438'dir. Birinci faktör için hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı .89, ikinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .97, üçüncü faktör için hesaplanan alfa katsayısı ise .79'dur.

Üç faktörde toplanan maddelerin faktör yükleri incelenerek faktör yükü .30'un altında olan ve birden fazla faktöre girip bu faktörler arasındaki farkların .10 ve daha düşük olduğu 5 madde ölçekten çıkartılmıştır. Çıkarılan maddelerden sonra ölçeğe ait taslak form bireyleri iyi derecede ayırt edebilen maddelerle son hâlini almıştır. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formunun üç faktörüne ait AFA sonuçları Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 16

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formunun Birinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: Otoriter Yönetim Tarzı	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
1. Yöneticiler, iş haricindeki iletişimlerinde de öğretmenlere konumlarını hissettirirler.	.715	.573
2. Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri resmidir.	.811	.574
3. Okuldaki iletişim yöneticilerden öğretmenlere doğru tek yönlüdür.	.482	.532
4. Yöneticiler, öğretmenlere karşı sıkı bir disiplin uygulamaktadır.	.767	.729
5. Verilen görevi yerine getirmeyen öğretmenler, yöneticiler tarafından olumsuz bir şekilde uyarılmaktadır.	.786	.728
7. Öğretmenlerden, görevlerini kendi istedikleri gibi değil yöneticilerin istediği tarzda yerine getirmeleri beklenmektedir.	.766	.710
8. Okul yönetimi, öğretmenlerde takip edildikleri hissi oluşturmaktadır.	.790	.732
9. Yöneticiler, öğretmenlere mevzuatın izin verdiği ölçüde dahi yetki aktarımında bulunmazlar.	.480	.562
10. Yöneticiler, okulda iş bölümü yaparken öğretmenlerin fikrini almazlar.	.391	.550
11. Yöneticiler, verilen her görevin öğretmenler tarafından itiraz edilmeden yerine getirilmesini bekler.	.679	.616

Tablo 16'da Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formunun birinci faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Bu tabloda birinci faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin 10 maddeden oluşan birinci faktörü **otoriter yönetim tarzı** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .89'dur ve açıkladığı varyans oranı %43.721'dir (Tablo 15). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .391 ile .811 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .532 ile .732 arasında değişmektedir.

Tablo 17'de Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formunun ikinci faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Bu tabloda ikinci faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları gösterilmektedir.

Tablo 17

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formunun İkinci Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: Demokratik Yönetim Tarzı	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
13. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda onları da karar sürecine katar.	.735	.662
14. Yöneticiler, öğretmenlerin iş yaşamı dışında bir özel yaşamı olduğunun farkındadırlar.	.839	.752
15. Yöneticiler, öğretmenler tarafından yapılan ufak tefek hataları hoşgörü ile karşılar.	.789	.722
16. Yöneticiler, öğretmenlerle iş birliğine önem verirler.	.796	.760
17. Okul yönetimi, görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin inisiyatif kullanmalarına izin verir.	.783	.714
19. Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenirler.	.842	.795
20. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde insani ilişkilere özen gösterirler.	.859	.859
21. Okul yönetimi, eğitimin niteliğini öğretmenleri motive ederek arttırmaya çalışır.	.802	.814
22. Okul yönetimi, gerektiğinde öğretmenlerin bilgi edinme ihtiyacını şeffaf biçimde karşılar.	.708	.816
23. Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine önem verirler.	.813	.890
25. Öğretmenler, herhangi bir konuda haksızlığa uğradıklarında bunu okul yönetimine çekinmeden iletebilirler.	.738	.805
26. Yöneticiler ile öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim vardır.	.795	.827
27. Okul yönetimi, öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerine fırsat vermektedir.	.838	.843
28. Yöneticiler ile öğretmenler arasında karşılıklı güven hakimdir.	.801	.861
29. Okul yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıkları zenginlik olarak kabul eder.	.636	.757
31. Okul yönetimi, görev dağılımı yaparken kimseye ayrıcalık tanımadan liyakati esas alır.	.521	.705
32. Öğretmenler, okul yöneticilerini 'üst' olarak değil 'iş arkadaşı' olarak görürler.	.589	.657
33. Yöneticiler; okuldaki iş bölümünü, her bir öğretmenin iş yükünü göz önünde tutarak yaparlar.	.660	.788
34. Yöneticiler, öğretmenlerle çatışma yaşamaktan kaçınırlar.	.553	.430

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin 19 maddeden oluşan ikinci faktörü **demokratik yönetim tarzı** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .97'dir ve açıkladığı varyans oranı %9.110'dur (Tablo 15). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .521 ile .859 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .430 ile .890 arasında değişmektedir.

Tablo 18'de Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği taslak formunun üçüncü faktörüne ait AFA sonuçları verilmiştir. Bu tabloda üçüncü faktöre ait faktör yükü değerleri ve madde toplam korelasyonları gösterilmektedir.

Tablo 18

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği Taslak Formunun Üçüncü Faktörüne Ait AFA Sonuçları

Faktör: İlgisiz Yönetim Tarzı	Faktör Yükü	Madde Toplam Korelasyonu
6. Yöneticiler odalarının dışına pek çıkmazlar.	.507	.615
12. Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken özenli davranmazlar.	.300	.658
18. Okulda öğretmenler arasında iş yükünün dağıtılmasında bir denge gözetilmez.	.442	.702
24. Okulda yapılacak sosyal etkinlikler sadece öğretmenler tarafından belirlenmektedir.	.631	.344
30. Yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini (örgütsel etkililiği) önemsemedikleri için öğretmenlerle pek sorun yaşamazlar.	.705	.315
35. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmezler.	.492	.652

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin 6 maddeden oluşan üçüncü faktörü **ilgisiz yönetim tarzı** olarak belirlenmiştir. Bu faktör için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .79'dur ve açıkladığı varyans oranı %5.438'dir (Tablo 15). Bu faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değerleri .300 ile .705 arasında değişmektedir. Bu maddelere ait madde toplam korelasyonları ise .315 ile .702 arasında değişmektedir.

Tablo 16'da birinci faktörü, Tablo 17'de ikinci faktörü ve Tablo 18'de üçüncü faktörü verilen "Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği"; kılması uygun bulunmayan 5 maddenin çıkarılması sonucunda 35 madde ve 3 boyuttan

oluşmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğin faktörlerinin güvenirlik katsayısı .70'ten, madde toplam korelasyonları da .30'dan yüksektir. Dolayısıyla geliştirilen ölçek, güvenirlik şartını sağlamaktadır ve bireyleri iyi derecede ayırt edebilmektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği”nin son hâli Ek B’de verilmiştir. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 ve 11. maddeler “Otoriter Yönetim Tarzı” boyutunda; 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33 ve 34. maddeler “Demokratik Yönetim Tarzı” boyutunda; 6, 12, 18, 24, 30 ve 35. maddeler de “İlgisiz Yönetim Tarzı” boyutundadır. Ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 18, 24, 30 ve 35. maddeler ters maddedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada ön uygulama ve asıl uygulama sonucunda toplanan verilerin analizi Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) istatistik programı ile yapılmıştır. Ölçeklerin geliştirilmesi için yapılan ön uygulamada taslak veri toplama araçları ile toplanan verilerin yapı geçerliliği faktör analizi ile güvenirliği ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile test edilmiştir. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO testi ile test edilmiştir. Faktör analizi sırasında, geliştirilen ölçekteki alt faktörlerin belirlenmesi amacıyla Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Ön uygulamada geliştirilen veri toplama araçları ile asıl uygulama yapılarak burada toplanan verilerin analizine geçilmiştir. Katılımcılara ait demografik özelliklerin gösteriminde aritmetik ortalama, frekans, standart sapma ve yüzde gibi betimsel istatistiklere bakılmıştır. Toplanan verilerin analizinde parametrik veya nonparametrik analiz yöntemlerinden hangilerinin yapılması gerektiğini belirlemek için verilere ilişkin normal dağılım durumu incelenmiştir. Verilerin dağılımını belirleyebilmek için Tablo 19’da verildiği üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir.

Tablo 19

Veri Toplama Araçlarına İlişkin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Değerleri

Değişken	Basıklık	Çarpıklık
Ussal-Ekonomik İnsan	0.353	-0.601
Sosyal İnsan	0.727	-0.731
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	0.074	0.136
Karmaşık İnsan	0.140	-0.133
Otoriter Yönetim Tarzı	-0.348	-0.347
Demokratik Yönetim Tarzı	-0.551	-0.227
İlgisiz Yönetim Tarzı	-0.633	-0.019

Tablo 19 incelendiğinde verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1 sınırları içinde olması normalliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; ayrıca bkz. Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2012). Bu değerlere göre araştırmada toplanan veriler normal dağılım göstermektedir. Ayrıca karşılaştırılan gruplar için de normal dağılım incelenmiş ve varyansların homojen olduğu görülmüştür. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testlerden olan t Testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. t Testi bağımsız iki grubun karşılaştırılmasında, ANOVA ise üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Karagöz, 2017).

Tek yönlü varyans analizi ve t Testi sonucunda, aralarında anlamlı farklılık olan değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü karşılaştırmak için etki büyüklüğüne bakılmıştır. Araştırmada etki büyüklüğünün hesaplanmasında Cohen'in (1988) etki büyüklüğü indeksi olan d değeri kullanılmıştır. Cohen'in sınıflandırmasına göre etki büyüklüğü indeksi d'nin; .20-.50 arasında olması düşük düzey (small), .050-.80 arasında olması orta düzey (medium), .80'den büyük olması ise geniş düzey (large) etki büyüklüğünü göstermektedir.

Bölüm 4

Bulgular, Tartışma ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde; Ankara ili dokuz merkez ilçesinde bulunan resmî ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden; veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular, tartışma ve yorumlara yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle katılımcılara ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur. Daha sonra da araştırmanın problemi ve alt problemlerine uygun olarak okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarına ve sergiledikleri yönetim tarzlarına ilişkin bulgular ve yorumlar sıralanmıştır.

Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Bu araştırmanın katılımcıları Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgilere bu başlık altında yer verilmektedir. İnsan doğası varsayımlarının incelendiği okul yöneticilerine ilişkin demografik bilgiler Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20

Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken (n=400)		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	117	29.2
	Erkek	283	70.8
Yaş	21-30	8	2.0
	31-40	141	35.2
	41-50	149	37.3
	51 ve üstü	102	25.5
Kıdem	1-5 yıl	165	41.2
	6-10 yıl	84	21.0
	11-15 yıl	55	13.8
	16 yıl ve üstü	96	24.0
Öğrenim Durumu	Lisans	320	80.0
	Lisansüstü	80	20.0

Tablo 20’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında 400 yöneticiden toplanan veriler değerlendirilmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu erkektir. Bu durum Türkiye’deki mevcut durumla bağdaşmaktadır. Millî Eğitim Bakanı’nın paylaştığı verilere göre okullardaki kadın yönetici sayısı, toplam yönetici sayısının beşte biri kadardır (Yaman, 2020). Bu durumda, araştırmada her ne kadar kadın yönetici sayısı az olsa da Türkiye ortalamasının üzerindedir.

Tabloda genç yönetici sayısının çok az olduğu dikkat çekmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının (2018) yönetici görevlendirmesinde bulunurken belirlediği şartlar, göreve yeni başlayan öğretmenlerin yönetici olmasını zorlaştırmaktadır. Yönetici adayları arasında öğretmenlik kıdemi yüksek olanlar daha avantajlı konumdadır. Ayrıca yönetici olarak görevlendirilmek için öncelikle belirli bir süre öğretmenlik yapılması ve zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektirmeyen yerler dışında görevlendirilecek yöneticilerin zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış veya bundan muaf olması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler arasında göreve yeni başlamış öğretmenlerin sayısının az olması normal karşılanabilir.

Diğer yandan yöneticilerin yarısına yakınının bu görevde yeni olduğu görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının (2018) yönetici görevlendirirken dikkate aldığı yönetmelikte, yöneticiler 4 yıllığına görevlendirilmektedir. 4 yıldan sonra tekrar görevlendirilebilmek için yeniden bir değerlendirmeye tabi olunmaktadır. Kendi kurumlarında görevlendirilmek isteyen yöneticilere ek puan verilmektedir. Yine bu yönetmeliğe göre yöneticilere, yönetici olarak yer değiştirme hakkı tanınmamaktadır. Yönetici olarak yer değiştirilemediğinden başka kurumda yöneticilik yapabilmek için yeni bir yönetici görevlendirme işlemine tabi olunmaktadır. Bu nedenle yeni göreve başlamış yönetici sayısının fazla olması, yöneticilerin kurum değiştirmesinin zor olmasından kaynaklanabilir. Yönetici olarak çalışmak istediği kuruma gidemeyen yöneticilerin, bulunduğu kurumdan memnun değillerse bu görevi uzun süre devam ettirmediği anlaşılmaktadır.

Yöneticiler arasında lisansüstü eğitim yapanların sayısı toplam yönetici sayısının beşte biri kadardır. Daha önce yapılan birçok araştırmada da (Alanoğlu, 2019; Cesur, 2005; Fırat, 2013; Özcan, 1996; Teyfur, 2011) lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin sayısının çok az olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin sayısının az olması mevcut durumu yansıtmaktadır. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığının (2018) yönetici görevlendirmesinde

lisansüstü eğitimin çok fazla etkili olmaması da yöneticilerin lisansüstü eğitime teşvik edilmediğini göstermektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının onların sergilediği yönetim tarzları ile ilişkili olduğu düşünüldüğü için öncelikle yöneticilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzı öğretmenlerden sorulduğu için araştırmanın diğer katılımcıları öğretmenlerdir. Sergilenen yönetim tarzını öğrenmek için araştırmaya dâhil edilen öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler ise Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21

Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken (n=500)		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	391	78.2
	Erkek	109	21.8
Yaş	21-30	66	13.2
	31-40	214	42.8
	41-50	156	31.2
	51 ve üstü	64	12.8
Kıdem	1-5 yıl	56	11.2
	6-10 yıl	82	16.4
	11-15 yıl	112	22.4
	16 yıl ve üstü	250	50
Öğrenim Durumu	Lisans	444	88.8
	Lisansüstü	56	11.2

Tablo 21’de görüldüğü üzere araştırma sonucunda 500 öğretmenden toplanan veriler değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet dağılımı yöneticilerin cinsiyet dağılımının tersi durumundadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun kadın olduğu dikkat çekmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının (2019) istatistiklerinde de Türkiye genelindeki kadın öğretmenlerin oranının erkek öğretmenlere göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nün (2020) yayımladığı istatistiklere göre Ankara’daki

öğretmenlerin neredeyse dörtte üçü kadındır. Dolayısıyla Ankara ilinde yapılan bu araştırma mevcut durumu yansıtmaktadır.

Tablo incelendiğinde genç öğretmen sayısı ve göreve yeni başlamış öğretmen sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının (2015a) öğretmenlerin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin yönetmeliğine göre yeni göreve başlamış bir öğretmenin yer değiştirme isteğinde bulunabilmesi için belli bir süre ilk atandığı yerde görev yapması gerekmektedir. Bazı istisnalar dışında öğretmenliğin ilk yıllarında yer değiştirme isteğinde bulunulamamaktadır. Bu nedenle Ankara'da çalışan genç öğretmenlerin çoğunluğunun burada ilk atama ile göreve başlamış olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırmada genç ve düşük kıdemli öğretmen sayısının az olması beklenen bir durumdur.

Öğretmenlerde de yöneticilerde olduğu gibi lisansüstü eğitim yapanlar azınlığı oluşturmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerdeki bu oran yöneticilerdekenden daha düşüktür. Öğretmenlerin lisansüstü eğitime fazla teşvik edilmeyen yöneticiler kadar dahi teşvik edilmediği anlaşılmaktadır. Oysa Millî Eğitim Bakanlığı (2015b) lisansüstü eğitim yapan öğretmenlere kolaylık sağlanabileceğini belirtmektedir. Fakat sağlanacak bu kolaylığın yöneticilerin inisiyatifine bırakılması ve lisansüstü eğitimin öğretmenlerin özlük haklarına çok fazla katkıda bulunmaması nedeniyle öğretmenlerin lisansüstü eğitime fazla yönelmediği söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları nelerdir?” şeklindedir. Yöneticilerin insan doğasına ilişkin hangi varsayıma ne düzeyde katıldığı, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin alt boyutları ile anlaşılmasına çalışılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ölçekteki ifadelerle verdiği yanıtlara göre hesaplanan betimleyici istatistikler Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımlarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Min.	Max.	N	\bar{X}	SS	Düzye
Ussal-Ekonomik İnsan	1.00	5.00	400	3.55	.79	Çok katılıyorum
Sosyal İnsan	1.17	5.00	400	3.87	.68	Çok katılıyorum
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	1.50	5.00	400	3.32	.66	Orta düzeyde katılıyorum
Karmaşık İnsan	1.00	4.60	400	2.53	.62	Az katılıyorum

Tablo 22’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının; Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği’nin ussal-ekonomik insan boyutunda “Çok katılıyorum” düzeyinde, sosyal insan boyutunda “Çok katılıyorum” düzeyinde, özgerçekleştirime yönelik insan boyutunda “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde, karmaşık insan boyutunda ise “Az katılıyorum” düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Bu araştırmada elde edilen bulgular; Özçelik’in (2002) üniversitede görev yapan yöneticilerin, Çağlayan (2001) ve Sabancı’nin (2008) okul yöneticilerinin ve Latemore’un (2017) iki grup yöneticinin insan doğası varsayımlarını incelediği araştırmalarda elde edilen bulgularla benzerlik taşımaktadır. Söz konusu araştırmalarda yöneticilerin öğretmenlere ilişkin, insanın toplumun kendi hakkındaki görüşlerini dikkate alan ve yalnızca kendi isteklerini düşünmeyen toplumsal bir varlık olduğunun kabul edildiği sosyal insan varsayımlarını içeren iyimser görüşe sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ortaya çıkan bulgular, insanın toplumsal bir varlık olduğuna yönelik elde edilen bulgularla uyuşmaktadır.

Tablodan yöneticilerin, insanların kendilerini geliştirme ve işte olgunlaşma arzusunda olduğuna inanıldığı özgerçekleştirime yönelik insan varsayımlarının yüksek olmadığı dikkat çekmektedir. Belousova ve Fastovtseva’nın (2014) araştırmasına göre başarılı öğretmenler özgerçekleştirime yöneliktir. Bu durumu insanların kendilerine imkân sağlandığı için özgerçekleştirime yönelik ve başarılı olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Çünkü Sergejko’nun (2012) araştırmasında öğretmenlerin kendilerine yeterli imkân verilmediği için özgerçekleştirime yönelik özellikleri daha az sergilediği görülmüştür. Özgerçekleştirime yönelik insan varsayımında insanın kendini sürekli geliştirme

arzusunda olduğuna ve kendilerine fırsat verildiğinde kendilerindeki bu gelişimi örgüte olumlu bir şekilde yansıtacağına inanılmaktadır. Bununla birlikte insanın hiyerarşik olarak sıralanmış ihtiyaçlarını gidererek kendini gerçekleştireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla mevcut araştırmada özgerçekleştirime yönelik insan varsayımının orta düzeyde çıkmış olması, öğretmenlere kendilerini gerçekleştirmelerine yönelik yeterli imkân sağlanmadığı ve gereksinimlerini karşılayamadıkları için kendilerini başarılı görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yöneticiler en fazla sosyal insan varsayımına sahiptir. Yöneticilerin sosyal insan varsayımına sahip olması, insanın toplumsal bir varlık olduğu düşüncesini yansıtmaktadır. Diğer yandan Hochwälder'in (2000) çalışmasında insanın değişken bir kişiliğe sahip olduğu görüşü yüksek çıkarken bu araştırmada insanın değişkenliğini ifade eden karmaşık insan özellikleri çok kabul görmemektedir. Standart sapma değerinden yöneticilerin bu konuda birbirine yakın düşündüğü anlaşılmaktadır. Sosyal insan varsayımı en yüksek iken karmaşık insan varsayımının en düşük çıkması, yöneticilerin öğretmenleri genelleştirdiği anlamına gelmektedir. Çünkü karmaşık insan varsayımında herkesi aynı şekilde görmeme ve benzer şekilde değerlendirmeme vardır (Morin, 2012). Oysa sosyal insan varsayımında insanların gerçekten istemeseler bile toplumun / arkadaş grubunun düşüncelerine uygun hareket ettiği kabul edilmektedir (Schein, 1965). Dolayısıyla karmaşık insan varsayımının düşük çıkması, öğretmenlerin birbirlerinden farklı birer birey olarak değerlendirilmediğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin birbirlerinden farklı bireyler de olsalar, benzer bir görüntü verdikleri anlaşılmaktadır.

Bu araştırmada insanın öncelikle kendi çıkarını düşündüğü ve çalışmayı sevmeyen bir varlık olduğunun kabul edildiği ussal-ekonomik insan varsayımı da neredeyse sosyal insan varsayımı kadar yüksek düzeyde çıkmıştır. Ussal-ekonomik insan ve sosyal insan varsayımı yüksek çıkarken özgerçekleştirime yönelik insan ve karmaşık insan varsayımının düşük çıkması, yöneticilerin öğretmenler hakkında olumsuz bir görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal insan varsayımında insanların olumlu davranışlar sergilerken bunu sadece kendi istekleri ile değil, toplumun yönlendirmesiyle de yaptıkları düşünülmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında insanların bir davranış sergilerken bunu neye göre yaptığının anlaşılması zordur. Fakat araştırmada ussal-ekonomik insan varsayımının da

yüksek çıkması insanın özünde kendi çıkarını düşündüğü fakat çevreden gelebilecek tepkiler nedeniyle bunu baskıladığı düşüncesini desteklemektedir. Bu nedenle ussal-ekonomik insan varsayımı ve sosyal insan varsayımının birbirine yakın olması, okul yöneticilerinin öğretmenler hakkında olumsuz bir yargıya sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin insan doğasına ilişkin sahip olduğu varsayımları öğrenmeye yönelik ifadelerine verdiği cevaplardan elde edilen insan doğası varsayımları genel hatlarıyla Tablo 22'de gösterilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarındaki her bir maddeye yöneticilerin verdiği cevaplara göre elde edilen bulgular ise Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25 ve Tablo 26'da yer almaktadır. Kullanılan ölçeğin ussal-ekonomik insan boyutunda insanın çalışmayı sevmediği için sürekli kontrol edilmesi gerektiği ve cezalandırılma korkusuyla çalıştığı şeklinde insan hakkında kötümser yargılara yer verilmektedir. 11 maddede incelenen ussal-ekonomik insan boyutuna ilişkin yönetici görüşleri Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23

Ussal-Ekonomik İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
1. Öğretmenlerin davranışlarında, okulun amaçları değil kişisel çıkarları önceliklidir.	3.56	1.20
2. Öğretmenler, iş yapmak için yönlendirilme gereği duyarlar.	2.69	1.02
3. Öğretmenlerin çalışma hayatındaki davranışları göstermelidir.	3.93	1.13
4. Öğretmenler, ne yapılırsa yapılınsın hep daha fazlasını isterler.	3.31	1.22
5. Öğretmenler çalışmayı pek sevmezler.	3.84	1.05
7. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınırlar.	3.37	1.10
8. Öğretmenler, sıkı bir şekilde kontrol edilmezlerse görevlerini tam olarak yerine getirmezler.	3.42	1.05
9. Öğretmenleri işe bağlayan güç, cezalandırılma korkusudur.	4.04	1.00
10. Çoğu öğretmenin kapasitesi iş ile ilgili sorunları çözmek için yeterli değildir.	3.70	1.01
11. Öğretmenler, elde edecekleri ekonomik fayda büyük değilse yaptıkları işe özen göstermezler.	3.61	1.10
13. Öğretmenler, fark edilmeyeceğinden emin olurlarsa görevlerini aksatırlar.	3.58	1.07

Tablo 23'te ussal-ekonomik insan boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin tamamen katıldığı bir maddenin olmadığı dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin az katıldığı veya hiç katılmadığı bir madde de bulunmamaktadır. Yöneticiler ussal-ekonomik insan boyutundaki maddelerin neredeyse tamamına çok katılmaktadır.

Tablo incelendiğinde yöneticilerin verdiği cevaplardan, öğretmenlerin davranışının göstermelik olması ve onların çalışmayı sevmemesi nedeniyle cezalandırılma korkusuyla iş yaptığını düşündükleri anlaşılmaktadır (madde 3, 5 ve 9). Tablodaki standart sapma değerlerinden yöneticilerin; öğretmenlerin çalışmayı sevmediği, iş ile ilgili sorunları çözmek için kapasitelerinin yetersiz olduğu, cezalandırılma korkusuyla çalıştığı ve iş yapmak için yönlendirilmesine gerek duyulduğu konusunda benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir (madde 2, 5, 9 ve 10). Bunun için yöneticilerin öğretmenler hakkında olumsuz bir yargıya sahip oldukları ve bu sebeple onların sıkı bir disiplinle çalıştırılması gerektiği düşüncesini taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin öğretmenlere yönelik değerlendirmelerinin genellikle olumsuz olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum Özçelik (2000) ve Çağlayan'ın (2001) araştırma bulgularıyla çelişmektedir. Özçelik'in yaptığı çalışmada yöneticilerin insanlarla ilgili olumsuz yargıları kabul etmediği, Çağlayan'ın çalışmasında da yöneticilerin ussal-ekonomik insan varsayımlarına düşük düzeyde katıldığı görülmüştür. Özçelik'in çalışmasında çalışanların yakından kontrol ve cezalandırılma korkusuyla çalıştırılması gerektiği maddesine yöneticilerin neredeyse tamamı "Hayır" cevabını vermiştir. Çağlayan'ın çalışmasında da benzer şekilde çalışanların cezalandırılma korkusuyla işe bağlandığı ifadesini yöneticiler "Az katılıyorum" düzeyinde cevaplamıştır.

Görüldüğü üzere mevcut çalışmada daha önce yapılan araştırmaların tersi bir durum söz konusudur. Bu çalışmada özellikle öğretmenlerin cezalandırılma korkusu ile hareket ettiği düşüncesi öne çıkmaktadır. Bu durum yöneticilerin otoriter bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin öğretmenleri başka şekilde motive etmekte zorlanması nedeniyle cezayı bu kadar öne çıkardığı da düşünülebilir. Dolayısıyla yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesinde takip edilen adımların sorgulanması gerektiği söylenebilir.

Araştırmada incelenen diğer bir insan doğası varsayımı olan sosyal insan varsayımında insanlara ilişkin iyimser bir bakış vardır. İnsanın toplum içinde iyi davranışlar sergilediği düşünülmektedir. Bununla birlikte sosyal insan varsayımı sinizmi de içinde barındırabilmektedir. Sergilenen davranışlar toplumdan gelecek tepkilere göre şekillendiğinden her zaman kişinin gerçek düşüncesini yansıtmayabileceğine inanılmaktadır. Kullanılan ölçeğin sosyal insan boyutunda insanın toplumsal bir varlık olduğuna ilişkin yargılara yer verilmektedir. 6 maddede incelenen sosyal insan boyutuna ilişkin yönetici görüşleri Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24

Sosyal İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
14. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi öğretmenlerin okul için daha çok gayret göstermelerini sağlar.	3.97	1.02
15. Öğretmenlerin karar sürecine katılması, okulun amaçlarına ulaşılması için daha çok katkıda bulunmalarını sağlar.	4.10	.93
16. Öğretmenler mutlu edilirse okulun hedefleri daha kolay gerçekleşir.	4.13	.95
17. Öğretmenler ‘kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma’ anlayışına göre hareket ederler.	3.12	1.09
19. Öğretmenler, birbirleriyle sosyal ilişkiler geliştirmekten hoşlanırlar.	3.82	.92
20. Uygun ortam sunulduğunda öğretmenler çalışmaktan keyif alırlar.	4.07	.87

Tablo 24’te sosyal insan boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablodan yöneticilerin yalnızca bir maddeye (madde 17) orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Sosyal insan boyutunda yöneticilerin tamamen katıldığı bir madde olmadığı gibi hiç katılmadığı veya az katıldığı bir madde de bulunmamaktadır. Yöneticilerin en yüksek düzeyde katıldığı boyut olan sosyal insan boyutunda tamamen katıldıkları bir madde bulunmadığı dikkat çekmektedir. Yöneticiler maddelerin neredeyse tamamına çok katılmaktadır.

Tablo incelendiğinde yöneticilerin verdiği cevaplardan öğretmenlerin çalışmaktan nefret etmediğini düşündüğü, onlara değer verilip uygun ortam sunulursa çalışmaktan keyif alacağı düşüncesinde olduğu dikkat çekmektedir (madde 15, 16 ve 20). Standart sapma değerlerinden de görüleceği üzere bu konuda yöneticiler birbirlerine yakın bir görüşe sahiptir.

Yöneticiler, öğretmenlere değer verildiği takdirde onların daha üretken olacağına inanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin sosyal ilişkilere önem verdiğine ilişkin ifadeye de yüksek düzeyde katılan yöneticilerin, standart sapma değerinden bu konuda benzer düşünceye sahip olduğu görülmektedir (madde 19). Diğer yandan yöneticiler en düşük puanı empati kurabilme ve başkasının haklarına saygılı olmayı gösteren ifadeye vermiştir (madde 17). Bu ifade genel ortalamanın altında, “Orta düzeyde katılıyorum” aralığındadır. Buradan yöneticilerin, öğretmenlerin bireysellikten vazgeçmeden sosyal ilişkiler geliştirme isteğinde olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu ifadeye en düşük düzeyde katılması, öğretmenlerin öncelikle kendilerini düşündüğüne inandıklarını göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler; öğretmenlerin fedakârlıkta bulunmak için yöneticilerden olumlu yaklaşım sergilemesini beklediğini düşünmektedir. Yöneticiler öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik daha çok gayret göstermesi için önce onlara olumlu yaklaşılması gerektiğine inanmaktadır.

“İnsan Doğası Felsefesi Ölçeği”ni geliştiren ve yaptığı araştırmalarla bu ölçeği revize eden Wrightsman’ın (1974) araştırmasında lisans öğrencilerinden oluşan katılımcılar ‘kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma’ anlayışına göre hareket edildiği ifadesine düşük düzeyde katılmıştır. Şahin’in (1998) hemşirelerin katılımıyla yaptığı araştırmada da katılımcılar, insanların başkalarını düşündüğünü belirten ifadelere düşük düzeyde katılmıştır. Yapılan araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da katılımcılar insanların başkalarından önce kendilerini düşündüklerine inanmaktadır. Araştırmada her ne kadar sosyal insan varsayımı en yüksek çıksa da öğretmenlerin bireysellikten vazgeçmeyerek sosyalleştiği düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Araştırmada incelenen başka bir insan doğası varsayımı olan özgerçekleştirime yönelik insan varsayımı, çalışma hayatındaki insanlara daha çok uymaktadır. Ölçeğin özgerçekleştirime yönelik insan boyutunda, insanların kendini geliştirme ve başarıya gayretinde olduğuna yönelik yargılara yer verilmektedir. 10 maddede incelenen özgerçekleştirime yönelik insan boyutuna ilişkin yönetici görüşleri Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25

Özgerçekleştirime Yönelik İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
21. Çoğu öğretmen, inandığını savunma gücüne sahiptir.	3.57	.97
22. Öğretmenler çalışmaktan hoşlanırlar.	3.46	.90
23. Öğretmenler, kendilerine anlamlı gelen davranışlarda bulunurlar.	3.80	.80
25. Öğretmenler, başkalarının etkisi altında kalmadan karar verirler.	3.20	.97
26. Öğretmenler, güçlü ve zayıf yönlerine dair gerçekçi fikirlere sahiptirler.	3.23	.95
27. Öğretmenler okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi kendilerini motive edebilirler.	3.09	.97
28. Öğretmenler özdenetime sahiptirler.	3.08	.96
29. Öğretmenler, görevlerini zorunluluk hissettikleri için değil kendilerine anlamlı geldiği için yerine getirirler.	3.31	.89
31. Öğretmenler, başkalarına yaranmak için değil liyakatlerini göstermek için çalışırlar.	3.39	.92
32. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınmazlar.	3.06	.98

Tablo 25'te özgerçekleştirime yönelik insan boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tabloda yöneticilerin hiç katılmadığı, az katıldığı ve tamamen katıldığı bir ifadenin olmadığı görülmektedir. Yöneticiler yalnızca birkaç maddeye çok katılırken özgerçekleştirime yönelik ifadelerle genellikle orta düzeyde katılmaktadır.

Tabloya göre yöneticilerin verdiği cevaplardan öğretmenlerin çalışmaktan hoşlandığını, inandıklarını savunma gücüne sahip olduğunu ve kendilerine anlamlı gelen davranışlar sergilediğini düşündükleri anlaşılmaktadır (madde 21, 22 ve 23). Bu maddelere ilişkin standart sapma değerlerinden söz konusu ifadelerle yönelik bir fikir birliği olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin bir zorunluluk nedeniyle değil kendilerine anlamlı geldiği için görevlerini yerine getirdiği (madde 29) ifadesinde de görüş birliği bulunmaktadır.

Yöneticiler, öğretmenlerin iş yapabilme kapasitesine sahip olduğuna ve çalışmaktan hoşlandığına inanmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin orta düzeyde katıldığı ifadelerden (madde 27, 28 ve 32), öğretmenlerin özgerçekleştirime yönelik

davranışları dışarıdan gelen bir yönlendirme ile sergilediği ve içsel motivasyonlarının zayıf olduğuna inandığı anlaşılmaktadır. Yöneticiler, öğretmenlerin yeteneklerini görmezden gelmemektedir fakat bu yeteneklerin dışarıdan bir yönlendirme ile ortaya çıktığını düşünmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, öğretmenlere zorlama ile iş yaptırılmayacağına inanmaktadır ve öğretmenlerin kendilerine anlamlı gelecek şekilde motive edilirse çalıştırılabileceği fikrine sahiptir.

Özçelik (2000) ve Çağlayan'ın (2001) araştırmasında yöneticiler, çalışanların öz denetime sahip olduğunu ve kendi kendilerini motive edebildiğini düşünmektedir. Ertürk'ün (2016) öğretmenlerin iş motivasyonunu incelediği araştırmasında da öğretmenler kendi kendilerini motive edebilmekte, dışsal motivasyona fazla önem vermemektedir. Mevcut araştırmada ise bunun tam tersi bir bulguya ulaşılmıştır. Yöneticiler, öğretmenlerin motivasyon eksikliği yaşadığını düşünmektedir. Öğretmenlerin kendi kendilerini motive edemediği düşüncesiyle dışsal motivasyona ihtiyaç duyulduğuna inanılmaktadır.

Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın'ın (2014) yaptığı araştırmada öğretmenlik mesleğine saygının azaldığı ve kendini değersiz hissetme düşüncesinin öğretmenlerin içsel motivasyonunu düşürdüğü gözlenmiştir. Yazıcı (2009), öğretmenlik mesleği ile kişisel özellikler arasındaki uyumsuzluğun ve öğretmenlerin kariyer gelişimlerinin önündeki engellerin motivasyonu olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Çiftçi'nin (2017) öğretmenlerin motivasyon kaynaklarını incelediği araştırmasında ise öğretmenlerin başarı hazzı yaşamamalarının onların motivasyonunu düşürdüğü anlaşılmıştır. Bu nedenle öğretmenlik mesleğinin değerli görülmediğinin düşünülmesi ve kariyerde ilerleme fırsatı sunulmaması, öğretmenlerin özgerçekleştirime yönelik istekli olmayarak içsel motivasyonunu zayıflatmış olabilir. Bu durum öğretmenlerin dışarıdan bir yönlendirmeye gereksinim duyduğunun düşünülmesine sebep olabilir.

İncelenen son insan doğası varsayımı olan karmaşık insan varsayımında insanın tek yönüyle değerlendirilemeyeceğine ve insanlar hakkında kesin bir kanıya varılamayacağına inanılmaktadır. Ölçeğin karmaşık insan boyutunda, her bir öğretmenin birbirinden farklı olduğuna ve yönetilirken farklı olduklarının dikkate alınması gerektiğine ilişkin yargılara yer verilmektedir. 5 maddede incelenen karmaşık insan boyutuna ilişkin yönetici görüşleri Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

Karmaşık İnsan Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
6. Öğretmenler de her insan gibi değişken bir kişiliğe sahiptir.	2.40	1.05
12. Öğretmenlerin nasıl davranacaklarını önceden kestirmek zordur.	3.44	1.07
18. Bütün öğretmenlere aynı şekilde davranarak onları yönetmek mümkün değildir.	2.04	1.05
24. Öğretmenler her görevde aynı performansı sergilemezler.	2.18	.95
30. Öğretmenlerin farklı yanları, ortak özelliklerinden daha fazladır.	2.58	.92

Tablo 26'da karmaşık insan boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tabloda yöneticilerin madde 12 dışındaki bütün ifadelerle az katıldığı görülmektedir. Yöneticiler öğretmenlerin karmaşık olmadığı kanısındadır. Öğretmenlerin kolay anlaşılabilir ve değişmeyen özelliklere sahip olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte onların davranışlarını önceden tahmin etmenin zor olduğu ifadesine çok katılmaktadırlar.

Tablo incelendiğinde yöneticilerin verdiği cevaplardan, öğretmenlerin birer birey olarak değil, bir topluluk gibi görüldüğü anlaşılmaktadır. Onların birbirlerinden farklı olduğunu vurgulayan ifadelerle düşük düzeyde katılmalarından; öğretmenlerin benzer kişiliğe, benzer özelliklere sahip olduğu ve benzer davrandığı düşüncesinde oldukları da anlaşılmaktadır (madde 6, 24 ve 30). Standart sapma değerlerinden de öğretmenlerin benzer özelliklere sahip olduğu ve yaptıkları işlerde benzer performans gösterdiği konusunda fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Bu anlamda karmaşık insan boyutunda elde edilen bulgular da sosyal insan boyutundaki bulguları destekler niteliktedir.

Yöneticilerin en yüksek düzeyde katıldığı, öğretmenlerin davranışlarını tahmin etmenin zor olduğu ifadesine verilen cevap ölçeğin "Çok katılıyorum" aralığındadır (madde 12). Benzer özelliklere sahip olduğunu düşündükleri öğretmenlerin birlikte hareket ettiği fakat onların nasıl davranışlar sergileyeceğini tahmin etmenin zor olduğu görüşündedirler. Diğer yandan öğretmenlerin farklı özelliklerini dikkate alarak yönetilmesi gerektiği ifadesine en düşük düzeyde katılmaktadırlar (madde 18). Yöneticiler, öğretmenlerin birbirlerine benzer olduğunu düşündüğü için aynı şekilde davranılarak yönetilebileceğine inanmaktadırlar.

Yöneticilerin insan doğasının karmaşıklığı hakkındaki varsayımlarının onların yönetim düşüncelerine yansıdığı dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin birbirlerinden farklı olduklarını düşünmediklerinden herkese aynı şekilde davranıldığı bir yönetim tarzı ile onları yönetebileceklerine inanmaktadırlar. Böylece yöneticiler, yönetim konusunda kendilerini geliştirme ihtiyacı duymamaktadır. Öğretmenlerin nasıl davranacağını tahmin etmenin zor olduğunu düşünmeleri ise yönetim bilgilerinin yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Yöneticiler; öğretmenleri tanıdığını düşünmektedir, onların nasıl yönetilebileceğine ilişkin kuvvetli bir fikre sahiptir fakat onların nasıl davranacağını tahmin edememektedir. Dolayısıyla bu durum, öğretmenlerin nasıl yönetileceğine ilişkin yargılarında yanıldıklarının kabulü şeklinde değerlendirilebilir.

Edwards ve Shepherd (2004) tarafından lisans öğrencilerinin katılımıyla yapılan araştırmada katılımcılar, insanların değişebilir özelliklere sahip olduğuna yüksek düzeyde katılmıştır. Birinci'nin (2016) yaptığı araştırmada ise öğretmenler, insan doğasının değişebilir olduğuna yüksek düzeyde katılmasına rağmen insan doğasının karmaşık olmadığını ifade etmiştir. Araştırmalarda insan doğasının değişebilir olduğu kabul görürken mevcut araştırmada yöneticiler insan doğasını değişmez görmektedir. Diğer yandan söz konusu araştırmalarda insan doğasının karmaşık olmadığı düşüncesi konusunda benzer bir durum ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler, öğretmenleri iyi tanıdığını düşünmektedir. Buna sebep olarak yöneticilerin de birer öğretmen olması gösterilebilir. "Meslekte asıl olan öğretmenliktir" ilkesi uyarınca yöneticilerin de belli bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra bu göreve getirilmesi ve yöneticilik görevini yürütürken de belli ders yükü ile öğretmenliği devam ettirmeleri nedeniyle yöneticiler öğretmenlikten kopmamaktadır. Bunun için yöneticiler, öğretmenleri çok iyi tanıdığını düşünerek onları karmaşık bulmuyor olabilir.

Öğretmenlerin değişmeyeceği düşüncesi ise onların değiştirilememesi nedeniyle ortaya çıkmış olabilir. Yöneticiler öğretmenleri değerlendirirken daha çok onların çalışmasına ve kendilerine verilen görevlerdeki performansına dikkat etmektedir. Yöneticilerin öğretmenlerin değişmediğini kabul etmesi, öğretmenlerin gelişim göstermediğini düşündüklerini yansıtmaktadır. Bu duruma neden olarak öğretmenlik mesleğinin bir kariyer mesleği olmaması gösterilebilir. Bunun yanı sıra

öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik bir performans değerlendirme sisteminin olmaması da her görevde aynı performansı göstermelerine yol açıyor olabilir.

Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut'un (2015) öğretmenlerin ödül sistemine yönelik görüşlerinin incelenmesine yönelik yaptığı araştırmada öğretmenler, başarılı olsalar bile ödüllendirilmediklerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin ödüllendirilme sisteminin problemlili olduğunu belirten Yıldırım'ın (2008) araştırması da öğretmenlerin ödüllendirilmesinin objektif bulunmadığını göstermiştir. Üstün performans gösteren öğretmenlerin ödüllendirilmesine yönelik tatmin edici ve objektif kuralların bulunmaması, yaptıkları işte tatmin olmamaları ve daha çok gayret gösterme gereği duymamalarına sebep olmuş olabilir.

Bazı Demografik Değişkenler Açısından Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları

Araştırmanın ikinci alt problemi "Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları yöneticilerin cinsiyet, yaş, yöneticilik kıdemi ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Bu nedenle öncelikle yöneticiler arasında cinsiyetin, öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları hakkında bir farklılık meydana getirip getirmediği araştırılmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27

Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Ussal-Ekonomik İnsan	Kadın	117	3.66	.80	398	1.825	.069
	Erkek	283	3.50	.79			
Sosyal İnsan	Kadın	117	3.97	.66	398	1.849	.065
	Erkek	283	3.83	.69			
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	Kadın	117	3.34	.65	398	.508	.612
	Erkek	283	3.31	.66			
Karmaşık İnsan	Kadın	117	2.50	.62	398	-.433	.665
	Erkek	283	2.53	.62			

Tablo 27’de yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları puanlarının cinsiyete göre t Testi sonuçları görülmektedir. Kadın ve erkek yöneticilerin insan doğası varsayımlarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, bağımsız iki grubu karşılaştırmak için kullanılan t Testi ile araştırılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları, ele alınan dört boyutta da cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark ortaya koymamıştır.

Yöneticilerin insan doğası varsayımlarının cinsiyete göre farklılaşmaması kadın ve erkek yöneticilerin benzer görüşlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin algısı arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı Çağlayan’ın (2001) ve öğretmenlerin cinsiyeti açısından insan doğası hakkında benzer görüşlerin ortaya çıktığı Birinci’nin (2016) araştırmasının bulguları ile uyumaktadır. Ayrıca Fahrenberg ve Cheetham’ın (2007) lisans öğrencilerinin katılımıyla yaptığı araştırmada da cinsiyet açısından insan doğası hakkında benzer görüşler ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla mevcut araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin insan doğası hakkındaki düşüncelerinin benzer olması, literatürdeki bulgularla örtüşmektedir.

Kadın ve erkek yöneticilerin benzer düşünmeleri, yöneticiliğin cinsiyete bağlı bir görev olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bilindiği üzere okul yöneticileri aynı değerlendirmelerden geçerek öğretmen olmakta ve yöneticilik görevine seçilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerini görevlendirirken adayları aynı kriterlere göre değerlendirmektedir. Bu da yöneticilerin aynı yeterliklere sahip olarak görevlendirildiğini göstermektedir. Millî Eğitim Bakanlığı (2018) yönetici görevlendirmesinde bir cinsiyet ayrımı yapmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerden beklenen kriterleri cinsiyete bağlı olmadan herkes karşılayabilmektedir. Kadınlarla erkekler arasındaki farklılık genellikle toplumun cinsiyet algısından kaynaklı olmaktadır (Y. Çelikten, Yıldırım, M. Çelikten ve Ayyıldız, 2019). Peker ve Selçuk (2011), araştırmalarında kadın ve erkek okul yöneticilerinin benzer yeterliklere sahip olduğunu bulmuşlardır. Boydak Özan ve Akpınar’ın (2002) ilköğretim okulu yöneticilerinin başarısını inceledikleri araştırmada da yönetimde kadın ve erkek yöneticilerin başarıları arasında bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sebeple yöneticilik görevinde kadın ve erkeklerin insan doğası hakkında benzer düşünmeleri beklenebilir.

Tablo 28

Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Yaş	N	sd	\bar{X}	SS	F	p
Ussal-Ekonomik İnsan	21-40	149	2-397	3.53	.87	.415	.661
	41-50	149		3.53	.76		
	51 ve üstü	102		3.61	.73		
Sosyal İnsan	21-40	149	2-397	3.91	.68	2.154	.117
	41-50	149		3.89	.63		
	51 ve üstü	102		3.75	.74		
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	21-40	149	2-397	3.30	.64	.298	.743
	41-50	149		3.35	.70		
	51 ve üstü	102		3.30	.63		
Karmaşık İnsan	21-40	149	2-397	2.46	.66	2.081	.126
	41-50	149		2.52	.55		
	51 ve üstü	102		2.62	.64		

Tablo 28’de yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları puanlarının yaşa göre ANOVA sonuçları görülmektedir. Yöneticilerin insan doğası varsayımlarında yaşa göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı, bağımsız üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Katılımcılar arasında “21-30” yaş aralığındaki yönetici sayısı az olduğu (8 kişi) için “31-40” yaş aralığındaki yöneticilerle birleştirilmiş ve yöneticiler “21-40” yaş aralığında değerlendirilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları, yaş değişkeni açısından da incelenen dört boyutta anlamlı bir fark ortaya koymamıştır. Buna göre yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları yaşa göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırma bulgularına göre yöneticilerin yaşı kaç olursa olsun insan doğası hakkındaki varsayımlarının benzer olduğu gözlenmiştir. Şahin’in (1998) hemşirelerle yaptığı araştırmada da yaşın, insan doğası görüşleri üzerinde farklılık oluşturmadığı bulunmuştur. Birinci’nin (2016) araştırmasında ise 18-25 yaş

arasındaki öğretmenlerin 45 yaş üzeri öğretmenlere göre insan doğasının değişebilir olduğunu daha fazla düşünmeleri dışında yaşa göre farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının yaşa göre farklılaşmaması yaşın yöneticilerin görüşünde fark edilir bir değişikliğe sebep olmadığını göstermektedir. Birinci'nin (2016) araştırmasının katılımcıları olan öğretmenler, daha çok öğrencilerle muhatap olduğu için insanların eğitimle değişebileceğini düşünebilir. Fakat öğretmenlerin yaş ilerledikçe insanın değişmeyeceğini düşünmeye başladığı anlaşılmaktadır. Eğitim aracılığıyla kalıcı değişiklikler kazandırmaya çalışan öğretmenlerin, insanların değişebileceğini düşünmesi beklenebilir. Diğer yandan mevcut araştırmada insan doğasının değişebilir olmadığını düşünülmesine sebep olarak muhatap olunan kişilerin istedik davranışlar oluşturulmaya çalışılan öğrenciler değil, öğretmenlerin olması gösterilebilir. Bu nedenle yöneticilerin yaşa göre insan doğası hakkında benzer düşünmesi, yapılan araştırmalarla örtüşmektedir.

Tablo 29

Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	sd	SS	F	p
Ussal-Ekonomik İnsan	1-5 yıl	165	3.54	3-396	.89	.005	1.000
	6-10 yıl	84	3.55		.72		
	11-15 yıl	55	3.56		.68		
	16 yıl ve üstü	96	3.55		.75		
Sosyal İnsan	1-5 yıl	165	3.96	3-396	.66	1.952	.121
	6-10 yıl	84	3.81		.67		
	11-15 yıl	55	3.88		.67		
	16 yıl ve üstü	96	3.76		.72		
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	1-5 yıl	165	3.37	3-396	.66	.729	.535
	6-10 yıl	84	3.31		.63		
	11-15 yıl	55	3.28		.74		
	16 yıl ve üstü	96	3.25		.63		
Karmaşık İnsan	1-5 yıl	165	2.46	3-396	.66	1.480	.219
	6-10 yıl	84	2.51		.50		
	11-15 yıl	55	2.61		.52		
	16 yıl ve üstü	96	2.60		.70		

Tablo 29’da yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları puanlarının kıdeme göre ANOVA sonuçları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin insan doğasına ilişkin varsayımları, kıdem değişkeni açısından da incelenen dört boyutta anlamlı bir fark ortaya koymamıştır. Başka bir deyişle yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları kıdemlerine göre değişmemektedir.

Yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının kıdeme göre farklılaşmaması kıdemde yöneticilerde fark edilir bir değişikliğe sebep olmadığını göstermektedir. Yöneticiler, kıdemleri ne olursa olsun öğretmenlerin benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerindeki kıdemde insan doğası varsayımları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığına ulaşan Çağlayan (2001) ve Sabancı’nin (2008) araştırmasının bulguları ile uyumaktadır. Birinci’nin (2016) araştırmasında da göreve yeni başlayan öğretmenlerin 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre insan doğasının değişebilir olduğunu daha fazla düşünmesi dışında kıdeme göre bir farklılık bulunmamıştır.

Kıdemde yöneticilerin algısında bir farklılığa sebep olmaması, yöneticilerin görev süresi artsa da onlarda bir farklılık meydana gelmediğini göstermektedir. Buna sebep olarak yöneticilere yönelik belirli bir yetiştirme programının olmaması gösterilebilir. Ayrıca yöneticilere yönelik verilen hizmet içi eğitimlerin de yeterli gelmediği söylenebilir. Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik zaman zaman çeşitli adımlar atılsa da yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda kalıcı bir yetiştirme programı ortaya konmamıştır. Yapılan araştırmalar da yönetici yetiştirme konusundaki eksikleri ortaya koymaktadır. Aktepe’nin (2014) araştırmasında eğitimciler, Türkiye’deki okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarını yetersiz bulmuştur. Reçepoğlu ve Kılınç (2014), okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki sorunları inceledikleri araştırmada, Türkiye’de yönetici yetiştirme politikasının bilimsel bir temele sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna en büyük sebep olarak yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak yetiştirilmemesi (Altın ve Vatanartıran, 2014) gösterilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda yetersiz kalınmasının onlarda bir farklılık oluşturulamamasına yol açtığı söylenebilir.

Tablo 30

Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim	N	\bar{X}	SS	sd	t	p	Etki Büyüklüğü
Ussal-Ekonomik İnsan	Lisans	320	3.54	.80	398	-.338	.735	
	Lisansüstü	80	3.58	.78				
Sosyal İnsan	Lisans	320	3.84	.70	398	-2.018	.044	.263
	Lisansüstü	80	4.01	.60				
Özgerçekleştirime Yönelik İnsan	Lisans	320	3.32	.66	398	.301	.763	
	Lisansüstü	80	3.30	.67				
Karmaşık İnsan	Lisans	320	2.51	.63	398	-1.310	.191	
	Lisansüstü	80	2.61	.58				

Tablo 30'da yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları puanlarının öğrenim durumuna göre t Testi sonuçları görülmektedir. Yöneticilerin ussal-ekonomik insan varsayımları, özgerçekleştirime yönelik insan varsayımları ve karmaşık insan varsayımları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, öğrenim durumunun insan doğası varsayımları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığına ulaşan Çağlayan (2001) ve Sabancı'nin (2008) araştırmalarının bulguları ile uyumaktadır. Bununla birlikte mevcut araştırmada yöneticilerin sosyal insan varsayımları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre sosyal insan boyutunda lisansüstü eğitim düzeyindeki yöneticiler, lisans eğitim düzeyindeki yöneticilere göre daha yüksek bir algıya sahiptir. Yöneticilerin öğrenim durumunun, onların sosyal insan varsayımları üzerindeki etki büyüklüğü t değeri kullanılarak hesaplanmış ve .263 değeri elde edilmiştir. Bu durumda öğrenim durumunun sosyal insan varsayımı üzerinde düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Yöneticiler öğrenim durumuna göre sosyal insan varsayımı hariç, insan doğasına ilişkin benzer görüşlere sahiptir. Yöneticilerin öğrenim düzeyi artmasına rağmen insan doğası varsayımları pek değişmemektedir. Yöneticiler cinsiyet, yaş ve kıdemde olduğu gibi öğrenim durumuna göre de -sosyal insan varsayımı hariç- benzer düşünmektedir. Bu durum yöneticilerin insan doğası varsayımlarının kolay

değişmediğini göstermektedir. Yalnızca lisansüstü öğrenim düzeyindeki yöneticiler lisans düzeyindeki yöneticilere göre öğretmenlerin sosyal insan varsayımı ile daha çok hareket ettiğini düşünmektedir. Böylece okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarının araştırmada incelenen değişkenlerden sadece eğitimden etkilendiği anlaşılmaktadır.

Bu durum yalnızca lisansüstü eğitim alınmış olmasının, yöneticilerin insan doğası hakkındaki görüşlerini tamamıyla değiştirmedini göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin sosyal insan varsayımları eğitimden etkilenmiştir. Yöneticilerin lisansüstü eğitim almasının onların ussal-ekonomik, özgerçekleştirime yönelik ve karmaşık insan varsayımlarında bir farklılık oluşturmamasının lisansüstü eğitimi hangi alanda ve hangi amaçla aldıkları ile ilgisi olabilir. Görüldüğü üzere eğitim, insan doğası varsayımları üzerinde etkide bulunabilmektedir. Lisansüstü eğitimle sosyal ilişkileri gelişen yöneticiler, sosyal insan varsayımlarına yüksek düzeyde katılmaktadır. Bunun için lisansüstü veya başka eğitim deneyimleri yaşamaları durumunda insan doğası hakkındaki diğer varsayımlarının da değişebileceği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin demografik özelliklerinin onların öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımlarında pek farklılık oluşturmadığı anlaşılmıştır. İnsan doğasına ilişkin varsayımların, demografik özelliklere göre değişim göstermemesi beklenebilir bir durumdur. Çünkü insan doğasına ilişkin varsayımlar, esasında geneldir. Zaten insan doğasına ilişkin ussal-ekonomik, sosyal ve özgerçekleştirime yönelik varsayımlar, insanın sahip olduğu özellikleri genelleştirmektedir. Öte yandan insanın sahip olduğu özellikleri genelleştirmeyen karmaşık insan varsayımında da incelenen demografik özellikler açısından anlamlı derecede farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin değişmeyen özelliklere sahip olduğunun düşünülmesi ve insanın karmaşık görülmemesi, insan doğasının değişmeyeceğine inanıldığını göstermektedir. Araştırma neticesinde eğitimle insanda olumlu değişiklikler meydana getirilmeye çalışılan eğitim kurumlarının yöneticilerinin, insanın kolay anlaşılabilirliğine ve onun değişmeyeceğine inandığına ulaşılmıştır.

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları nelerdir?” şeklindedir. Yöneticilerin hangi yönetim tarzını hangi sıklıkla sergilediğine yönelik öğretmen algıları, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin alt boyutları ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekteki sorulara verdikleri yanıtlara göre hesaplanan betimleyici istatistikler Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Min.	Max.	N	\bar{X}	SS	Düzye
Otoriter Yönetim Tarzı	1.00	5.00	500	3.45	.86	Çok katılıyorum
Demokratik Yönetim Tarzı	1.00	5.00	500	3.34	.95	Orta düzeyde katılıyorum
İlgisiz Yönetim Tarzı	1.67	5.00	500	3.64	.73	Çok katılıyorum

Tablo 31’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin; Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği’nin otoriter yönetim tarzı boyutunda “Çok katılıyorum” düzeyinde, demokratik yönetim tarzı boyutunda “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde, ilgisiz yönetim tarzı boyutunda “Çok katılıyorum” düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Bu araştırmada elde edilen bulgular alanyazındaki araştırmalarla gelişmektedir. Tekne’nin (2019) özel kurum yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmasında yöneticilerin en yüksek demokratik yönetim tarzını, en düşük tam serbesti tanıyan yönetim tarzını sergilediği bulunmuştur. Yavuz (2019) ve Alanoğlu’nun (2019) lise yöneticileri ile Yağ’ın (2019) ortaokul ve lise yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada da benzer şekilde en yüksek işbirlikli yönetim tarzı, en düşük ilgisiz yönetim tarzı sergilendiği görülmüştür. Öztürk’ün (2014) araştırmasında ise yöneticilerin en az yetkeci ve başıboş yönetim tarzını sergilediğine ulaşılmıştır. Diğer yandan Coleman (2000) ve Castro’nun (2016) araştırmasında demokratik yönetim tarzı algısı yüksek iken mevcut araştırmada orta düzeyde çıkmıştır. Araştırmalarda genel olarak otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı en düşük iken mevcut araştırmada bunlar yüksek düzeyde çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdiği cevaplardan yöneticilerin en az demokratik yönetim tarzını sergilediğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte demokratik yönetim tarzı boyutuna düşük düzeyde katılmadıkları görülmektedir. Diğer yandan yönetim tarzı boyutlarının birbirine çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle daha önceki araştırmalarda yüksek çıkan demokratik yönetim tarzı algısının mevcut araştırmada yüksek olmamakla birlikte çok düşük olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla mevcut araştırmada demokratik yönetim algısı zayıflarken otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı algısının kuvvetlenmesi, odaklanması gereken önemli bir bulgudur.

Öğretmenlerin yöneticileri demokratik bulmaması, yöneticilerin onlar hakkındaki varsayımı ile uyumsuzdur. Mevcut araştırmada yöneticilerin çalışanlar hakkında olumsuz yargılara sahip olduğu anlamına gelen ussal-ekonomik insan varsayımlarına yüksek düzeyde katıldığı görülmüştür. Bu nedenle öğretmenler hakkında olumsuz düşünen yöneticilerin demokratik bir tarz yerine otoriter tavırlar sergilemesi beklenebilir. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığının (2014) öğretmenlere pek yetki vermemesi ve öğretmenlerin yetkilerine değil, görevlerine odaklanılmasının bir yansıması olarak da yöneticilerin otoriter yönetim tarzını daha çok sergilediği söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin orta düzeyde demokratik yönetim tarzı sergilemesi; yöneticilerin öğretmenler hakkındaki olumsuz varsayımları ve Millî Eğitim Bakanlığının katılımcı yönetime önem vermemesi ile açıklanabilir.

Bu araştırmada otoriter yönetim tarzı algısının yüksek çıkması, Millî Eğitim Bakanlığının öğretmenlere pek yetki vermemesi, öğretmenlerin yetkilerine değil görevlerine odaklanılması nedeniyle normal karşılanabilir. Fakat alanyazında yöneticilerin otoriter tavırları daha az sergilediği araştırmalar da bulunmaktadır (Alanoğlu, 2019; Öztürk, 2014; Yağ, 2019). Bu nedenle mevcut araştırmada yöneticilerin otoriter yönetim tarzını yüksek düzeyde sergilemesi, yöneticilerin ussal-ekonomik insan varsayımlarını yüksek düzeyde benimsemesi ile açıklanabilir. Çünkü otoriter yönetim tarzında çalışanların yetersiz görülmesi durumu da söz konusudur. Öğretmenler hakkında olumsuz düşünen; onların sıkı bir şekilde kontrol edilerek cezalandırılma tehdidiyle yönetilmesi gerektiğini düşünen yöneticilerin otoriter tavırlar sergilemesi beklenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin ussal-ekonomik insan varsayımlarına yüksek düzeyde katılması, öğretmenlere karşı otoriter yönetim tarzının neden benimsendiğini de açıklamaktadır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler, yöneticilerin en fazla “ilgisiz” yönetim tarzını sergilediğini düşünmektedir. İlgisiz yönetim tarzının yüksek çıkması, yöneticilerin eğitim başarısını önemsemediğini düşündürmektedir. Ayrıca otoriter yönetim tarzının da yüksek düzeyde çıkması, tek adam yönetiminin yöneticiler tarafından yüksek düzeyde benimsendiğini ve öğretmenlerin yöneticiler tarafından yetersiz olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Diğer yandan otoriter yönetim tarzı yöneticinin yetersizliğinden de kaynaklanmaktadır. Başaran ve Çinkır (2013) ilgisiz yönetim tarzının, yöneticinin yönetsel gücünü kullanamamasından kaynaklandığını; otoriter yönetim tarzının ise yöneticinin konumundan güç alması nedeniyle sergilendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticinin yönetsel yeterliğinin zayıf olması, ilgisiz yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzının ortak noktasıdır. Bu nedenle araştırmada değerlendirilen yöneticilerin, öğretmenler tarafından yönetsel olarak yetersiz bulunduğu söylenebilir.

Araştırmada yöneticiler öğretmenlerin sosyal insan varsayımına göre hareket ettiğini düşünürken öğretmenler ise yöneticilerin daha çok ilgisiz yönetim tarzı sergilediğini düşünmektedir. Bu durum, sosyal insan varsayımı ile ilgisiz yönetim tarzı arasında bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Sosyal insan varsayımına göre çalışanlar birbirlerinden etkilendikleri için onlara müdahale etmeye pek gerek kalmamaktadır (Schein, 1965). Sosyal insan, davranışlarını grup normlarına göre ayarlamaktadır. Olumlu veya olumsuz bir davranış sergilemeden önce grup normlarını dikkate almaktadır. Bu durumda yöneticilerin öğretmenleri sosyal insan varsayımına göre değerlendirmesi, onlara müdahale etmeyi anlamsız bulmalarına yol açmış olabilir. Diğer yandan ilgisiz yönetim tarzında bir boşluk (Başaran, 2004) söz konusudur. Yönetici olumsuz müdahalede bulunmadığı gibi olumlu müdahalede de bulunmamaktadır. Yöneticinin ilgisiz davranışları, öğretmenlerin sosyal insan varsayımına göre hareket etmesinden kaynaklanabilir. Öğretmenlere olumlu veya olumsuz bir etkide bulunamayacağını düşünen yönetici, bu nedenle ilgisiz yönetim tarzı sergiliyor olabilir.

Öğretmenlerin ölçekteki ifadelere verdikleri cevaplardan elde edilen yönetim tarzı algıları genel hatlarıyla Tablo 31’de gösterilmiştir. Kullanılan ölçeğin alt boyutlarındaki her bir maddeye verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular ise Tablo 32, Tablo 33 ve Tablo 34’te yer almaktadır. Ölçeğin otoriter yönetim tarzı boyutunda öğretmenlere güvenilmediği için onlara karşı sıkı bir disiplin uygulandığı

şeklinde öğretmenlere değer verilmediğini gösteren ifadeler bulunmaktadır. 10 maddede incelenen otoriter yönetim tarzı boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

Otoriter Yönetim Tarzı Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
1. Yöneticiler, iş haricindeki iletişimlerinde de öğretmenlere konularını hissettirirler.	3.29	1.27
2. Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri resmidir.	3.17	1.09
3. Okuldaki iletişim yöneticilerden öğretmenlere doğru tek yönlüdür.	3.59	1.17
4. Yöneticiler, öğretmenlere karşı sıkı bir disiplin uygulamaktadır.	3.75	1.07
5. Verilen görevi yerine getirmeyen öğretmenler, yöneticiler tarafından olumsuz bir şekilde uyarılmaktadır.	3.64	1.14
7. Öğretmenlerden, görevlerini kendi istedikleri gibi değil yöneticilerin istediği tarzda yerine getirmeleri beklenmektedir.	3.39	1.26
8. Okul yönetimi, öğretmenlerde takip edildikleri hissi oluşturmaktadır.	3.36	1.23
9. Yöneticiler, öğretmenlere mevzuatın izin verdiği ölçüde dahi yetki aktarımında bulunmazlar.	3.64	1.20
10. Yöneticiler, okulda iş bölümü yaparken öğretmenlerin fikrini almazlar.	3.72	1.23
11. Yöneticiler, verilen her görevin öğretmenler tarafından itiraz edilmeden yerine getirilmesini bekler.	2.98	1.28

Tablo 32’de otoriter yönetim tarzı boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldığı ifadelerden yöneticilerin sıkı bir disiplin uyguladığı, öğretmenlere değer vermediği, öğretmenlere güvenmediği ve öğretmenlere sert davrandığı anlaşılmaktadır (madde 4, 5, 9 ve 10). Daha önce de ifade edildiği gibi yöneticilerin otoriter bir eğilime sahip olması, onların insan doğası varsayımları ile uyuşmaktadır. Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmayı sevmediğini düşünerek onların sıkı bir kontrol ve cezalandırılma korkusu ile çalıştırılması gerektiğine inanmaktadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler insan doğası varsayımlarına uygun bir şekilde sıkı bir disiplin uygulamakta ve öğretmenlere sert davranarak onları çalıştırma yolunu tercih etmektedir.

Tabloya göre öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı ifadelerden onlara karşı sıkı bir disiplin uygulandığı anlaşılırken düşük düzeyde katıldıkları ve ölçeğin “Orta düzeyde katılıyorum” aralığında bulunan ifadelerden (madde 1, 2, 7, 8 ve 11) ise öğretmenlerin verilen işi nasıl yaptığına pek karışılmadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerin kendilerine değer vermediğini düşünürken çok fazla da müdahalede bulunmadığını belirtmektedir. Oysa otoriter yönetim tarzında çalışanların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin insan doğası varsayımlarından da öğretmenlerin yetersiz olduğu düşüncesini taşıdıkları anlaşılmıştır. Buna rağmen öğretmenleri yetersiz gören otoriter yöneticilerin onlara müdahalede bulunmaması üzerinde düşünülmesi gereken bir durumdur.

Özdemir, Sezgin ve Kılıç'ın (2015) araştırmasında yöneticilerin kendilerine ilişkin yeterlik algıları ile öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yeterlik algılarının farklı olduğu bulunmuştur. Yöneticiler kendileri hakkında daha iyimser düşünmektedir. Buna karşın uygulamada nasıl bir sonuç ortaya çıktığı öğretmenlerin görüşleri ile anlaşılmaktadır. Başaran'a (2004) göre otoriter yönetici, kendisini daha yetkin gördüğü için çalışana müdahalede bulunmaktadır. Dolayısıyla mevcut araştırmada yöneticilerin öğretmenlere pek karışmaması, öğretmenlerin kapasitelerini yetersiz görmelerine rağmen onlara müdahalede bulunabilecek yeterlikte olmadıkları ile açıklanabilir. Bununla birlikte yöneticilerin kendilerine pek karışmadığına ilişkin maddelerin standart sapma değerlerinden bu konuda fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kendilerini yetkin görerek öğretmenlere müdahalede bulunan otoriter yöneticiler de bulunmaktadır.

Öğretmenler, yöneticilerin “Çok katılıyorum” düzeyinde otoriter tavırlar sergilediğini düşünmektedir. Bunun için öğretmenlere bazı konularda müdahalede bulunmamalarını demokratik bir tavır değil, ilgisiz tavır olarak değerlendirmek mümkündür. Otoriter tavırlar sergileyen yöneticilerin öğretmenlere sürekli müdahalede bulunması normal bir durumdur. Otoriter yöneticiler, çalışanları yetersiz gördüğü için sürekli müdahalede bulunmaktadır. Fakat bu araştırmada yöneticilerin hem otoriter davranışlar sergileyip hem de çalışanlara müdahalede bulunmaması dikkat çekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin yetersizlikleri nedeniyle öğretmenlere müdahalede bulunulmadığı söylenebilir. Yöneticiler yetersiz oldukları konularda öğretmenlere müdahalede bulunmayarak ilgisiz davranmaktadır.

Araştırmada incelenen diğer bir yönetim tarzı olan demokratik yönetim tarzında, okul yöneticilerinin öğretmenleri de dikkate alarak karar aldığına ve yönetimde öğretmenlere de söz hakkı verdiğiine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. 19 maddede incelenen demokratik yönetim tarzı boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33

Demokratik Yönetim Tarzı Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
13. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda onları da karar sürecine katar.	3.44	1.15
14. Yöneticiler, öğretmenlerin iş yaşamı dışında bir özel yaşamı olduğunun farkındadırlar.	3.43	1.23
15. Yöneticiler, öğretmenler tarafından yapılan ufak tefek hataları hoşgörü ile karşılar.	3.60	1.09
16. Yöneticiler, öğretmenlerle iş birliğine önem verirler.	3.58	1.13
17. Okul yönetimi, görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin inisiyatif kullanmalarına izin verir.	3.34	1.14
19. Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenirler.	3.12	1.18
20. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde insani ilişkilere özen gösterirler.	3.56	1.16
21. Okul yönetimi, eğitimin niteliğini öğretmenleri motive ederek arttırmaya çalışır.	3.23	1.15
22. Okul yönetimi, gerektiğinde öğretmenlerin bilgi edinme ihtiyacını şeffaf biçimde karşılar.	3.38	1.15
23. Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine önem verirler.	3.43	1.17
25. Öğretmenler, herhangi bir konuda haksızlığa uğradıklarında bunu okul yönetimine çekinmeden iletebilirler.	3.41	1.22
26. Yöneticiler ile öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim vardır.	3.42	1.17
27. Okul yönetimi, öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerine fırsat vermektedir.	3.54	1.12
28. Yöneticiler ile öğretmenler arasında karşılıklı güven hakimdir.	3.42	1.17
29. Okul yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıkları zenginlik olarak kabul eder.	3.30	1.19
31. Okul yönetimi, görev dağılımı yaparken kimseye ayrıcalık tanımadan liyakati esas alır.	3.07	1.25
32. Öğretmenler, okul yöneticilerini 'üst' olarak değil 'iş arkadaşı' olarak görürler.	3.06	1.26
33. Yöneticiler; okuldaki iş bölümünü, her bir öğretmenin iş yükünü göz önünde tutarak yaparlar.	3.12	1.20
34. Yöneticiler, öğretmenlerle çatışma yaşamaktan kaçınırlar.	3.07	1.15

Tablo 33'te demokratik yönetim tarzı boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin verdiği cevaplardan yöneticilerin; öğretmenlerin hatalarını hoşgörü ile karşıladığı, iş birliğine önem verdiği, insani ilişkilere özen gösterdiği, öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerine fırsat verdiği anlaşılmaktadır (madde 15, 16, 20 ve 27). Standart sapma değerlerinden öğretmenlerin bu ifadeler için benzer düşüncede olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin, yöneticilerin demokratik yönetim tarzı sergilediğine orta düzeyde katılırken bu ifadelere çok katıldığı görülmektedir.

Tablodan öğretmenlerin yöneticiler hakkındaki en olumlu görüşlerinin, onların ikili iletişime ve iş birliğine önem vermesi olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerle iletişimlerine ilişkin maddelere yüksek düzeyde katılmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim tarzına yönelik yapılan farklı araştırmalardan da yöneticilerin iş birliğine önem verdiği anlaşılmaktadır. Sarı, Yıldız ve Canoğulları'nın (2018) okul müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada yöneticilerin iş birliğine önem veren bir tarz sergilediğine öğretmenler en yüksek düzeyde katılmıştır. Benzer şekilde yöneticilerin iş birliğine önem verdiği düşünülen başka araştırmalar da mevcut araştırmanın bulgularını (Alanoğlu, 2019; Yağ, 2019; Yavuz, 2019) desteklemektedir.

Tablo 33'ten öğretmenlerin özellikle yöneticilerle aralarındaki ikili iletişim konusunda olumlu düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Lunenburg ve Ornstein'a (2003) göre iletişim, yöneticilerin sahip olması gereken temel bir beceridir. Asar ve Çelikten'e göre (2016) örgütün amaçları iletişimin katkısıyla gerçekleşmektedir. İletişim, yönetim süreçleri içinde yer almaktadır (M. Aydın, 2014) ve yönetimin olmazsa olmazlarından biridir. Buradan araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan iletişime, gereken önemi verdiği anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin iletişime önem vermesi, araştırmada sosyal insan varsayımlarının yüksek çıkması ile de uyumludur. M. Aydın'a (2014) göre grup normlarıyla hareket eden sosyal insanı harekete geçirebilmek için yöneticinin iletişime önem vermesi gerekmektedir. Bu sayede yönetici, çalışanları örgütün amaçlarına yöneltebilecektir. Diğer yandan öğretmenlerin düşük düzeyde katıldığı ifadelerden (madde 31, 32, 33 ve 34) yöneticilerin görevlerini yerine getirirken

hakkaniyetli davranmadığını düşündüğü anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin demokratik yönetim tarzı algılarının yüksek olmaması ve onların hakkaniyetli davranmadığını düşünmesinden, yöneticilerin görevlerini yerine getirmek için temel bir yönetici yeterliği olan iletişimi yeterli gördüğü anlaşılabilir. Bu da yöneticilerin öğretmenlerle aralarını iyi tutarak onları çalıştırma eğiliminde olduğu, iletişimi öğretmenleri çalıştırmaya yönelik bir araç olarak kullandığı anlamına gelmektedir.

Araştırmada incelenen son yönetim tarzı olan ilgisiz yönetim tarzında yöneticilerin ilgisiz tavırları dikkat çekmektedir. Ölçeğin bu boyutunda yöneticilerin örgütsel etkililiği pek önemsemediği ve öğretmenleri bu yönde teşvik etmediği yönünde ifadeler yer verilmektedir. 6 maddede incelenen ilgisiz yönetim tarzı boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34

İlgisiz Yönetim Tarzı Boyutuna İlişkin Madde Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	\bar{X}	SS
6. Yöneticiler odalarının dışına pek çıkmazlar.	3.79	1.30
12. Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken özenli davranmazlar.	3.93	1.14
18. Okulda öğretmenler arasında iş yükünün dağıtılmasında bir denge gözetilmez.	3.52	1.24
24. Okulda yapılacak sosyal etkinlikler sadece öğretmenler tarafından belirlenmektedir.	3.61	1.09
30. Yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini (örgütsel etkililiği) önemsemedikleri için öğretmenlerle pek sorun yaşamazlar.	3.40	1.19
35. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmezler.	3.62	1.16

Tablo 34'te ilgisiz yönetim tarzı boyutuna ilişkin madde ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin verdiği cevaplardan yöneticilerin; görevlerini özenli bir şekilde yerine getirmediği, odalarından pek çıkmadığı ve öğretmenlere değerli olduklarını hissettirmediği görülmektedir (madde 6, 12 ve 35). Bununla birlikte yöneticilerin örgütsel etkililiği önemsemeyecek derecede ilgisiz olmasından öğretmenlerin rahatsızlık duyduğu fark edilmektedir (madde 30). Öğretmenler duygu ve düşüncelerine önem verilmediğinden de rahatsızlık duymaktadır (madde 35). Yöneticilerin ilgisiz davranışları nedeniyle iş dağıtımında denge gözetilmeyerek (madde 18) örgütün

işleyişinin olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ilgisiz tavırları öğretmenlerde bir memnuniyetsizlik meydana getirmektedir.

Sejits ve Crim'e (2006) göre çalışanlar, işe yönelik olumsuz duygular beslemeleri hâlinde sergiledikleri performansları yeterli görmektedir. Robbins ve Judge'a (2013) göre iş hakkında olumsuz duygular besleyen çalışanların iş doyumları düşüktür. Asar'a (2018) göre iş ile ilgili beklentiler karşılanmadığında iş doyumları düşmektedir. Baltacı'nın (2017) okul müdürlerinin iş doyumları ve öz yeterlik algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada okul müdürlerinin iş doyumunun düşük düzeyde olduğu ve iş doyumları ile öz yeterlik algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu nedenle yöneticiler, öz yeterlik algıları düşük olduğundan da ilgisiz bir yönetim sergiliyor olabilirler. Çobanoğlu ve Badavan'a (2017) göre yöneticilerin yetiştirilmesi konusundaki eksiklikler okulun başarısızlığı ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin öz yeterlik algılarının zayıf olması ve beklentilerine ulaşamamaları nedeniyle işe yönelik bir isteksizlik yaşadığı ve yöneticilik görevlerini özensiz bir şekilde yerine getirdiği söylenebilir.

Bazı Demografik Değişkenler Açısından Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğretmenlik kıdemi ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. İncelenen ilk demografik değişken olan cinsiyete ilişkin bulgular Tablo 35'te verilmektedir.

Tablo 35

Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p	Etki Büyüklüğü
Otoriter Yönetim Tarzı	Kadın	391	3.48	.83	498	1.187	.236	
	Erkek	109	3.36	.96				
Demokratik Yönetim Tarzı	Kadın	391	3.36	.93	498	.761	.447	
	Erkek	109	3.28	1.02				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Kadın	391	3.69	.71	498	2.768	.006	.288
	Erkek	109	3.47	.81				

Tablo 35'te öğretmenlerin, yönetim tarzı puanlarının cinsiyete göre t Testi sonuçları görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ve demokratik yönetim tarzı algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenler ilgisiz yönetim tarzı konusunda ise farklı düşünmektedir.

Öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre yöneticilerin ilgisiz yönetim tarzını daha çok sergilediğini düşünmektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, onların ilgisiz yönetim tarzı algıları üzerindeki etki büyüklüğü t değeri kullanılarak hesaplanmış ve .288 değeri elde edilmiştir. Bu durumda cinsiyetin, ilgisiz yönetim tarzı algısı üzerinde düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı algılarının farklılık göstermediği bulunmuştur. Argon ve Dilekçi'nin (2014) araştırmasında da bu araştırmaya benzer şekilde öğretmenlerin cinsiyetlerinin, onların yönetim tarzı algıları üzerine etki etmediği görülmüştür. Literatürde benzer bulgulara ulaşılan araştırmalarda (Fırat, 2013; Örs, 2010) olduğu gibi mevcut araştırmada da kadın ve erkek öğretmenler, yöneticilerin yönetim tarzı konusunda benzer düşünmektedir. Bu durum yöneticilerin kadın ve erkek öğretmenlere yönelik farklı davranışlar sergilemediğini göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kadın öğretmenlere yönelik bir ayrımcılık olup olmadığıdır. Çünkü kadının çalışma hayatında ayrımcılık gördüğüne ilişkin bir olgu vardır. Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda yönetici davranışlarının cinsiyete göre farklı algılanmaması, eğitim kurumlarında yöneticilerin kadına yönelik bir ayırım içinde olmadığını göstermektedir. Asar ve Çelikten'e (2017) göre öğretmenlik mesleği, toplumda annelikle bağdaştırıldığı için kadınlara yakıştırılmaktadır. Bunun için kadınlar genellikle öğretmenlik görevinde değil yönetici olmak istediğinde sorun yaşamaktadır. Kadınların yöneticilikte azınlıkta olmasına rağmen öğretmenlikte erkeklerden oldukça fazla sayıda olması da kadınların öğretmenlikte ayrımcılık yaşamadığını göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin otoriter ve demokratik yönetim tarzı algıları benzer durumdadır. Diğer yandan kadın öğretmenler, erkeklere göre yöneticileri daha ilgisiz bulmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin

ilgisiz yönetim tarzı algılarının farklılık göstermesi, ilgisiz yönetici davranışlarının öğretmenlerin cinsiyeti üzerinde daha çok etkisinin olduğunu göstermektedir. Kadın öğretmenlerin yöneticilerin ilgisiz davranışlarına daha çok dikkat etmesinin, onların çalışma hayatında yaşadığı kadına özgü zorluklardan kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü çalışma hayatında kadınlar, erkekler kadar rahat değildir. Kadınların annelik rolü ve ev işlerinden genelde kadınların sorumlu olması, çalışma hayatında kadınların erkeklerden daha çok sorun yaşamasına sebep olmaktadır (Öğüt, 2006). Çelikten'e (2004) göre çalışma hayatında dezavantajlı bir şekilde yer alan kadınlar, erkeklerle eşit değerlendirilmek yerine erkeklerle eşit duruma gelmek istemektedir. Kadın öğretmenler özellikle erkeklerle aynı şartlara sahip olmadıklarının göz ardı edilmemesini beklemektedir. Bunun için Çelikten, bazı konularda kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmasını önermektedir. Özpınar ve Sarpkaya'nın (2010) araştırmasına göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha yüksek mesleki beklentilere sahiptir ve mesleki problemleri erkeklere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu yüzden araştırma bulgularına göre kadınların ilgisiz yönetim tarzı algısının daha yüksek düzeyde çıkması, yöneticilerin kadın öğretmenlerin beklentilerine hassasiyet göstermediği şeklinde anlaşılabilir.

Tablo 36

Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Yaş	N	\bar{X}	sd	SS	F	p
Otoriter Yönetim Tarzı	21-30	66	3.40	3-496	.91	.951	.415
	31-40	214	3.39		.82		
	41-50	156	3.52		.85		
	51 ve üstü	64	3.54		.96		
Demokratik Yönetim Tarzı	21-30	66	3.40	3-496	1.01	1.734	.159
	31-40	214	3.26		.914		
	41-50	156	3.47		.93		
	51 ve üstü	64	3.24		1.02		
İlgisiz Yönetim Tarzı	21-30	66	3.75	3-496	.72	1.030	.379
	31-40	214	3.67		.75		
	41-50	156	3.61		.70		
	51 ve üstü	64	3.54		.76		

Tablo 36'da öğretmenlerin yönetim tarzı puanlarının yaşa göre ANOVA sonuçları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetim tarzı algıları yaş değişkenine göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin yaş grupları arasında yönetim tarzı algısının istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı araştırmaların (Fırat, 2013; Örs, 2010; Yağ, 2019) bulguları ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin yönetim tarzı algılarının yaşa göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermemesi, yönetici davranışlarının öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Demokratik yönetim tarzında yöneticilerin eşit davranmasının beklenmesi, ilgisiz yönetim tarzında ise yöneticinin genel olarak ilgisiz tavır takınması nedeniyle yaş değişkeninin bu yönetim tarzlarında etkili olmaması ön görülebilir bir durumdur. Fakat yöneticinin otoriter davranışlarında yaşın etkili olmaması, öğretmenlerin meslekte ilerleme göstermediğini düşünmesi ile açıklanabilir. Çünkü otoriter yönetim tarzında çalışanların iş yapmak için yetersiz olduğu düşüncesi vardır. Bu nedenle öğretmenlerin yaşı ilerledikçe yöneticilerin onlara yönelik otoriter davranışlarında bir farklılık olmaması, öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmediklerinin düşünüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 37

Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	sd	SS	F	p	Anlamlı Fark	Etki Büyüklüğü
Otoriter Yönetim Tarzı	1-5 yıl	56	3.53	3-496	.75	1.786	.149	-	
	6-10 yıl	82	3.27		.89				
	11-15 yıl	112	3.42		.88				
	16 yıl ve üstü	250	3.51		.86				
Demokratik Yönetim Tarzı	1-5 yıl	56	3.57	3-496	.92	2.347	.072	-	
	6-10 yıl	82	3.17		1.00				
	11-15 yıl	112	3.27		.93				
	16 yıl ve üstü	250	3.38		.93				
İlgisiz Yönetim Tarzı	1-5 yıl	56	3.94	3-496	.75	4.664	.003	"1-5 yıl"- "16 yıl ve üstü"	.274
	6-10 yıl	82	3.71		.74				
	11-15 yıl	112	3.64		.78				
	16 yıl ve üstü	250	3.55		.69				

Tablo 37’de öğretmenlerin yönetim tarzı puanlarının kıdeme göre ANOVA sonuçları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin otoriter ve demokratik yönetim tarzı algıları, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapılan birçok araştırmada da (Başaran, 2017; Fırat, 2013; Sustam, 2018; Yağ, 2019) mevcut araştırmaya benzer şekilde kıdemin yönetim tarzı algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Buradan öğretmenlerin kıdemleri artsa da yöneticilerin onlara yönelik davranışlarının değişmediği anlaşılmaktadır. Yaşta olduğu gibi kıdemde de öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmemesi buna sebep olarak gösterilebilir. Öğretmenliğin bir kariyer mesleği olmaması nedeniyle meslekte ilerleme imkânına sahip olmamaları, kendilerini geliştirmemelerine sebep olabilir. Bununla birlikte Yazıcı’ya (2009) göre öğretmenlerin kariyer gelişimi ile performans değerlendirme sistemi birbiri ile ilişkilidir. Dolayısıyla hem öğretmenlikte kariyerde ilerleme imkânı olmaması hem de öğretmenlere yönelik bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, mesleki olarak ilerleme göstermemelerine sebep olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algıları ise kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda “1-5 yıl” kıdeme sahip öğretmenler “16 yıl ve üstü” kıdeme sahip öğretmenlere göre yöneticilerin ilgisiz yönetim tarzını daha çok sergilediğini düşünmektedir. Öğretmenlerin kıdemlerinin, onların ilgisiz yönetim tarzı algıları üzerindeki etki büyüklüğü t değeri kullanılarak hesaplanmış ve .274 değeri elde edilmiştir. Bu durumda kıdemin, ilgisiz yönetim tarzı algısı üzerinde düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda göreve yeni başlayan öğretmenler, yöneticileri daha ilgisiz bulmaktadır. Akın ve Oğuz’a (2010) göre göreve yeni başlayan öğretmenler daha idealisttir. Bu nedenle yönetimi de kendileri gibi idealist görmek isteyebilirler. Yapmak istedikleri şeyler için yönetimin desteğini beklemeleri de normal bir durumdur. Fakat göreve yeni başlayan öğretmenlerin eğitim sisteminin yasal dayanakları (Badavan, 2017) hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması yönetici davranışlarını anlamaları önünde bir engel olabilir. Öğretmenlerin hem idealist olması hem de kimi işlerin bürokrasi nedeniyle yavaş işlediğinin farkında olmaması, yöneticilerin ilgisiz olduğunu düşünmelerine sebep olabilir. Bu nedenle göreve yeni başlayan öğretmenlerin yöneticileri daha ilgisiz bulmasının eğitim sisteminden

kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla göreve idealist düşüncelerle başlayan öğretmenlerin düşünceleri zamanla değişmektedir.

Tablo 38

Öğretmenlerin Yönetim Tarzı Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim	N	\bar{X}	SS	sd	t	p	Etki Büyüklüğü
Otoriter Yönetim Tarzı	Lisans	444	3.48	.85	498	2.474	.014	.344
	Lisansüstü	56	3.18	.89				
Demokratik Yönetim Tarzı	Lisans	444	3.38	.94	498	2.289	.022	.318
	Lisansüstü	56	3.07	.99				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Lisans	444	3.65	.73	498	.211	.833	
	Lisansüstü	56	3.62	.77				

Tablo 38’de öğretmenlerin, yönetim tarzı puanlarının öğrenim durumuna göre t Testi sonuçları görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere öğretmenlerin ilgisiz yönetim tarzı algıları, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu konuda literatürde farklı sonuçlar bulunmaktadır. Lisans düzeyindeki öğretmenlerin yöneticileri daha ilgisiz bulduğu (Yavuz, 2019) veya lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin yöneticileri daha ilgisiz bulduğu (Yağ, 2019) araştırmaların yanında öğrenim düzeyinin ilgisiz yönetim tarzı algısında anlamlı bir farklılık olmadığı araştırmalar (Fırat, 2013; Sustam, 2018) da bulunmaktadır. Mevcut araştırmada yöneticilerin ilgisiz davranışlarının öğretmenlerin öğrenim durumuna göre değişmediği görülmektedir. Buna sebep olarak yöneticilerin, öğretmenlerin eğitimle geliştiğini düşünmemesi gösterilebilir. Öğrenim düzeyine göre öğretmenler arasında bir farklılık hissetmedikleri için ilgisiz davranışları değişmiyor olabilir.

Öğretmenlerin otoriter yönetim tarzı algıları ise öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenler, lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre yöneticilerin otoriter yönetim tarzını daha çok sergilediğini düşünmektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumlarının, onların otoriter yönetim tarzı algıları üzerindeki etki büyüklüğü t değeri kullanılarak hesaplanmış ve .344 değeri elde edilmiştir. Bu

durumda öğrenim durumunun otoriter yönetim tarzı algısı üzerinde düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Öğretmenlerin demokratik yönetim tarzı algıları da öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan lisans eğitim düzeyindeki öğretmenler, lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre yöneticilerin demokratik yönetim tarzını daha çok sergilediğini düşünmektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumlarının, onların demokratik yönetim tarzı algıları üzerindeki etki büyüklüğü t değeri kullanılarak hesaplanmış ve .318 değeri elde edilmiştir. Bu durumda öğrenim durumunun demokratik yönetim tarzı algısı üzerinde de düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Yönetici davranışları, öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklı algılanmaktadır. Otoriter davranışlar sergileyen yöneticiler lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlere daha otoriter davranmaktadır. Bu durum, lisans eğitim düzeyindeki öğretmenleri lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre yetersiz görmelerinden kaynaklanabilir. Otoriter yöneticilerin, lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenleri yetersiz görmediği için onlara daha az otoriter davrandığı söylenebilir. Diğer yandan demokratik yöneticiler de lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlere daha demokratik davranmaktadır. Bu durum ise lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin, yöneticilerin lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlere ayrıcalık tanımadan her iki gruba da eşit davrandığını düşündüğünü göstermektedir. Her iki durumda da lisans düzeyindeki öğretmenler, yöneticilerin sergilediği davranışlara daha çok dikkat etmektedir.

Öğrenim düzeyi artınca yöneticilerin öğretmenlere karşı davranışlarında bir değişiklik olmaya başlamaktadır. Öğretmenler, öğrenim düzeyindeki artış nedeniyle yöneticilerin onlara daha az otoriter davrandığını düşünmektedir. Çalışana yönelik olumsuz düşünceler besleyen, kapasitelerini iş ile ilgili sorunları çözmeye konusunda yetersiz gören otoriter yöneticinin düşüncesi öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça olumlu olmaya başlamaktadır. Diğer yandan öğrenim düzeyinin artması ile yöneticilerin öğretmenlere yönelik sergilediği demokratik davranışları da az bulmaktadır. Bu durum öğrenim düzeyinin artmasının öğretmenlerin yönetimden ayrıcalık beklentisine yol açtığını göstermektedir. Öğretmenler otoriter yöneticinin kendilerine yönelik davranışlarını olumlu bulurken demokratik yöneticiden ayrıcalık bekleyerek onların eşit davranışlarını dahi olumsuz bulmaktadır.

Öğretmenler, kendi öğrenim düzeyi arttıkça yöneticileri daha az demokratik görmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin demokratik yönetim tarzını düşük görmesine sebep olarak ayrıcalık beklemesi ve yöneticilerin liyakati esas aldığını düşünmemesi gösterilebilir. Araştırmanın demokratik yönetim tarzı boyutunda öğretmenlerin verdiği cevaplardan yöneticilerin hakkaniyetli davranmadığını düşündükleri anlaşılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin görev dağılımı yaparken liyakatli davranmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilgisiz yönetim tarzı boyutunda iş yükünün dağıtılmasında bir dengenin gözetilmediği belirtilmiştir. Bu nedenle öğretmenler tarafından yöneticilerin hakkaniyetli davranmadığının düşünülmesi de öğrenim düzeyi yüksek öğretmenlerin kendilerine haksızlık yapıldığını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Özellikle görevlendirme yapılırken hakkaniyetli davranılmadığı düşünülmektedir. Eşit davranılmasından ve ilgisiz davranılmasından memnun olmadıkları söylenebilir. Çünkü mesleki konuda kendisini geliştiren öğretmenler, bunun dikkate alınmasını beklemektedir. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin hakkaniyetli olmamasının lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerde daha fazla rahatsızlık oluşturduğu söylenebilir.

Bölüm 5

Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde; ulaşılan bulgu ve yorumlardan çıkarılan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Bu araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzları incelenmiştir. Bu kapsamda Ankara ilinde bulunan resmî ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ile yine bu okullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda yöneticilerin en fazla sosyal insan varsayımına sahip olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticiler, insanın toplumsal bir varlık olduğu düşüncesini taşımaktadır. Bununla birlikte insanın çalışmayı sevmediği ve öncelikle kendi çıkarını gözettiğine inanılan ussal-ekonomik insan düşüncesi de yöneticiler arasında neredeyse sosyal insan varsayımı kadar çok kabul görmektedir. Dolayısıyla yöneticiler öğretmenleri, çevresinden etkilenen bir varlık olarak değerlendirmekte ve insanın psiko-sosyal bir varlık olduğuna dikkat çekmektedir.

Araştırmada ussal-ekonomik insan ve sosyal insan varsayımı yüksek çıkarken özgerçekleştirime yönelik insan ve karmaşık insan varsayımının düşük çıkması, yöneticilerin öğretmenler hakkında olumsuz bir görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal insan varsayımında insan doğası hakkında iyimser düşünülmeyle birlikte insanların davranışlarını toplumdan gelecek tepkilere göre ayarladığı da düşünülmektedir. Bu anlamda sosyal insanın, davranışlarını gerçekten öyle istediği için mi yoksa toplumdan dışlanmamak için mi sergilediğini anlamak zordur. Dolayısıyla ussal-ekonomik insan varsayımının da yüksek çıkması insanın özünde kendi çıkarını düşündüğü fakat çevreden gelebilecek tepkiler nedeniyle bunu baskıladığı düşüncesini desteklemektedir. Buna göre yöneticiler, öğretmenlerin birbirlerinden etkilendiği ve davranışlarını öğretmen arkadaşlarından gelecek tepkilere göre ayarladığı düşüncesini taşımaktadır.

Yöneticilerin insan doğası varsayımları öğrenim durumu dışındaki demografik özelliklere göre değişmemektedir. Bu durum, insan doğasına ilişkin sahip olunan varsayımın değişmesinin kolay olmadığını göstermektedir. Araştırma kapsamında incelenen demografik özelliklerden cinsiyet doğuştan gelmektedir. Araştırma sonucunda insan doğası varsayımlarının cinsiyete göre farklılık göstermemesi, kadın veya erkek fark etmeksizin bir insan doğası varsayımına sahip olunduğunu; yaş, kıdem ve öğrenim gibi sonradan değişen demografik özelliklere göre insan doğası varsayımlarının farklılaşmaması ise sahip olunan insan doğası varsayımının değişmediğine işaret etmektedir. Bu durumda, yöneticilerin insan doğasının değişmediğine inandığı ya da insan doğasının gerçekten değişmediği şeklinde de düşünülebilir. Diğer yandan öğrenim durumunun insan doğası varsayımlarını etkilemesi, insan doğası varsayımlarının değişebildiğini göstermektedir. Araştırma sonucunda insan doğası varsayımlarının eğitim dışındaki değişkenlerden etkilenmeyerek kolay kolay değişmediği anlaşılmıştır.

Yöneticilerin öğretmenler hakkındaki görüşleri, nasıl bir yönetim tarzı sergiledikleri hakkında fikir vermektedir. Araştırma sonucunda yöneticilerin davranışlarını besleyen düşünceleri ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, öğretmenlerin mutlu edilmesi ve değer verilerek kararlara katılımlarının sağlanması durumunda daha verimli olacağını düşünmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin cezalandırılma korkusu ile çalıştığının düşünülmesinden, uygulamanın bunu yansıtmadığı anlaşılmıştır. Yöneticilerin düşünceleri ile uygulamada çelişki olması, yöneticilerin öğretmenleri nasıl motive edeceklerini bilmediklerini veya onları motive edemediklerini göstermektedir. Ayrıca araştırmaya göre yöneticiler, öğretmenleri birer birey olarak değil bir topluluk gibi görmektedir. Öğretmenlerin birbirlerine benzer olduğu düşünüldüğü için aynı şekilde davranılarak yönetilebileceğine inanılmaktadır. Bu durum, yönetici yeterliklerinin sorgulanması gerektiğine işaret etmektedir.

Bir bakıma yöneticilerin davranışlarının değerlendirildiği bu araştırmada, yöneticilerin öğretmenlere yönelik davranışlarının olumsuz bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin, yöneticilere yönelik olumsuz bir algıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin görevlerinde özenli davranmadığını düşünmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin örgütsel etkililiği önemsemeyecek derecede ilgisiz olmasından öğretmenlerin rahatsızlık duyduğu, yöneticilerin ilgisiz

tavırlarının öğretmenlerde bir memnuniyetsizlik meydana getirdiği anlaşılmıştır. Yöneticilerin ilgisiz tavırlarının örgütün işleyişini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinden hoşnutsuzlukları dikkat çekmiştir. Yöneticiler öğretmenlere yönelik olumsuz yargılara sahiptir, öğretmenler de yönetici tavırlarından rahatsızlık duymaktadır.

Araştırmada yöneticilerin otoriter yönetim tarzını da fazla sergilediği görülmüştür. Bununla birlikte otoriter yönetim tarzı sergileyen yöneticilerin de öğretmenlere pek müdahalede bulunmadığı, ilgisiz bir tavır takındığı saptanmıştır. Çalışanları yetersiz görmeleri nedeniyle onlara sürekli müdahalede bulunması beklenen otoriter yöneticilerin bu tavrının yönetsel yeterliklerinin zayıf olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yandan yöneticilerin en az demokratik yönetim tarzını sergilediği dikkat çekmiştir. Yöneticiler sert davranarak, zorlayarak öğretmenleri çalıştırmayı denemekte; bunu yapamayanlar da insani ilişkilere önem göstererek ikili ilişkilerle sorunları çözmeye çalışmaktadır. Yöneticilerin iş birliğine çok önem verdiği, öğretmenlerle ikili ilişkilere özen gösterdiği anlaşılmıştır. Yöneticiler iletişimi, etkili bir araç olarak kullanmaktadır. Fakat iletişimi tek başına yeterli görmektedir. Yönetimi adeta iletişim üzerine kurmaktadır. Hatta yöneticiler sadece iletişime önem vererek diğer yönetim süreçlerini ihmal eder bir görüntü vermektedir.

Araştırma sonucunda yöneticilerin insan doğasına ilişkin görüşlerinin onların yönetim tarzı ile ilişkili olabileceği görülmüştür. Araştırmada yöneticiler, öğretmenlerin sosyal insan varsayımına göre hareket ettiğini düşünürken öğretmenlere göre yöneticiler en fazla ilgisiz yönetim tarzını sergilemektedir. Bu durum, sosyal insan varsayımı ile ilgisiz yönetim tarzı arasında bir ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir. Yöneticinin ilgisiz davranışlarının, öğretmenlerin sosyal insan varsayımına göre hareket etmesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin olumlu veya olumsuz bir etkide bulunamayacağı düşüncesiyle, davranışlarını grup normlarına göre ayarlayan öğretmenlere karşı ilgisiz yönetim tarzı sergilediği düşünülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin otoriter yönetim tarzını yüksek düzeyde sergilemesi, ussal-ekonomik insan varsayımının yüksek düzeyde benimsenmesi ile uyumludur. Öğretmenler hakkında olumsuz yargılara sahip olan yöneticilerin sergilediği yönetim tarzı da buna uygun olmaktadır. Öğretmenlerin sıkı bir şekilde

kontrol edilmesi ve cezalandırılma korkusuyla yönetilmesi gerektiğini düşünen yöneticiler, otoriter tavırlar sergilemektedir. Öğretmenler hakkında olumsuz düşünen yöneticiler demokratik bir tarz yerine otoriter tavırlar sergilemektedir. Bu nedenle öğretmenlerin, yöneticileri demokratik bulmak yerine otoriter bulması, yöneticilerin onlar hakkındaki varsayımları ile uyumaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri eğitimin insan doğası varsayımı üzerinde etkisinin olduğunun anlaşılmasıdır. Bu da insan doğası varsayımlarının zor olsa da değişebileceğini göstermektedir. İnsanda değişiklikler oluşturulmaya çalışılan eğitim kurumlarında yapılan bu araştırmada insan doğası varsayımlarının kolay değişmediği halde yöneticilerin aldığı eğitim ile onların insan doğası varsayımlarının değişebildiği anlaşılmıştır. Dolayısıyla alınan eğitimin insanın düşüncelerini değiştirebileceği görülmüştür.

Araştırma sonucunda eğitimin yönetici davranışları üzerinde de etkisinin olduğu görülmüştür. Öğretmenler, öğrenim düzeylerine göre yönetici davranışlarının farklılaştığını düşünmektedir. Öğrenim durumu yöneticilerin insan doğası varsayımlarını ve öğretmenlere yönelik davranışlarını etkilemektedir. Öğrenim düzeyinin artması, yöneticilerin iletişim kabiliyetini artırırken öğretmenlerin de mesleki yeterliklerini olumlu yönde geliştirmektedir. Araştırma sonucunda öğrenim düzeyinin artmasının, incelenen diğer değişkenlerden etkilenmeyen insan doğası varsayımlarını etkilediği görülmüştür. Öğrenim düzeyinin artması, yöneticilerin öğretmenlere yönelik davranışlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim kurumlarında eğitimden sorumlu kişilerle yapılan bu araştırmada, insan doğası ve yönetim tarzı üzerinde en önemli etkiyi eğitimin bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin en fazla sosyal insan varsayımına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere yönelik sosyal etkinliklere daha çok ağırlık verilebilir.
2. Araştırma sonunda ussal-ekonomik insan varsayımının da neredeyse sosyal insan varsayımı kadar çok kabul gördüğü saptanmıştır. Bunun için

öğretmenlerin daha yüksek performans gösterebilmesi adına etkili performans değerlendirme sistemlerine geçilebilir.

3. Araştırma sonuçları, yöneticilerin öğrenim düzeyleri arttıkça insan doğası varsayımlarının insan ilişkileri odaklı hâle evrildiğine işaret etmektedir. Bu nedenle yöneticiler lisansüstü eğitime daha çok teşvik edilebilir ve yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimler artırılabilir.
4. Araştırma sonuçları yöneticilerin öğretmenlere yönelik en çok ilgisiz ve otoriter yönetim tarzlarını sergilediğini, en az da demokratik tarzın gereklerine göre davrandığını ortaya koymaktadır. Bu durumun yönetici yeterlikleri ile ilgili olabileceği değerlendirilmiştir. Yönetici yeterliklerinin artırılmasına yönelik eğitim çalışmalarına daha çok yer verilebilir, yönetici seçimi ve atamaları ile ilgili olarak yeterlik boyutunu temele alan yasal düzenlemelere gidilebilir.
5. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin özgerçekleştirime yönelik insan varsayımına orta düzeyde sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenleri özgerçekleştirime teşvik etmek amacıyla kariyerde ilerleme imkânı sağlanabilir.
6. Yöneticilerin insan doğası varsayımlarının eğitimden etkilenmesi nedeniyle konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda eğitim değişkeni farklı yönleriyle incelenebilir.
7. Bu araştırma devlet okullarında yapılmıştır. Özel okullardaki durumu tespit edebilmek amacıyla buralarda da benzer araştırmalar yapılabilir.

Kaynaklar

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adler, A. (2004). *İnsanın doğası* (A. Tekşen Kapkın, Çev.). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Adler, A. (2005). *İnsanın doğasını anlama* (D. Başkaya, Çev.). İzmir: İlya Yayınları.
- Adler, A. (2015). *İnsan tabiatını tanıma* (A. Yörükkan, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Adler, M. (2012). *İnsan doğası, eğitim ve kültür* (G. Birinci, Çev.). *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 54-66.
- Akın, U. ve Oğuz, E. (2010). Öğretmenlerin işkoliklik ve tükenmişlik düzeylerinin ilişkisi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 309-327.
- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumunu ve tükenmişlik alguları arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 15(2), 17-35.
- Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü (2019). *2017-2018 yılı eğitim istatistikleri*. https://ankara.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_07/05165530_2017-2018_EYYTYM_YYRETYM_YILI__YSTATYSTYKLE.xls adresinden edinilmiştir.
- Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü (2020). *2018 - 2019 yılı eğitim istatistikleri*. https://ankara.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_07/31161853_2018-2019_EYYTYM_OYRETYM_YILI__YSTATYSTYKLE.xls adresinden edinilmiştir.

- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 161-181.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper & Brothers.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page Publishers.
- Arslan, A. (2012). *Felsefeye giriş*. Ankara: Adres Yayınları.
- Asar, R. (2018). Çalışanın işe tutulması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 33-43.
- Asar, R. ve Çelikten, M. (2016). Evaluation of the attitudes towards women managers working at educational institutions. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 8-19.
- Asar, R. ve Çelikten, M. (2017). *Türk eğitim sisteminde kadın yöneticiler*. Saarbrücken: Lap Lambert Academic Publishing.
- Aydın, A. (2004). *Düşünce tarihi ve insan doğası*. İstanbul: Gendaş Kültür.
- Aydın, A. (2014). *Yaşadığımız dünya (Psikoloji, Sosyoloji, Siyaset Bilimi ve Felsefe üzerine denemeler)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Badavan, Y. (2017). Türk eğitim sisteminin yasal dayanakları. M. M. Arslan (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s.115-156). Ankara: Soysal Yayınları.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 181-209.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltacı, A. (2017). Okul müdürlerinin iş doyumları ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişki. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 49-76.

- Barett, W. (2016). *İrrasyonel insan* (S. Özer, Çev.). Ankara: Hece Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sisteminde okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri* (Yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği* (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Belousova, A. ve Fastovtseva, Y. (2014). Features of teachers' professional self-realization at high school. T. Grujic (Ed.), *The Third International Interdisciplinary Scientific Conference* içinde (s. 117-121). Kikinda: Preschool Teachers' Training College.
- Birinci, A. (2016). *Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenleri ve İmam Hatip Meslek Dersleri öğretmenlerinin insan doğasına ilişkin tutumları* (Yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bolat, M. (2014). *İşletmelerde demokratik yönetim anlayışının inovasyon ve firma performansı üzerine etkisi: İstanbul Avrupa Yakası lojistik işletmeleri üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boydak Özcan, M. ve Akpınar, B. (2002). Okul yönetiminde kadın yöneticilerin başarısı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 219-234.

- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Doğuş Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Büyüköztürk, ř. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř., akmak, E. K., Akgün, . E., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř., okluk, . ve Köklü, N. (2012). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Castro, R. G. (2016). Management styles and organizational productivity skills: An analysis. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 4(3), 66-75.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimleri* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, M. (2000). The female secondary headteacher in England and Wales: leadership and management styles. *Educational Research*, 42(1), 13-27. doi:10.1080/001318800363881
- ağlayan, E. (2001). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin insan doğasına ilişkin algıları (Bursa ili rneği)* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelebi, E. (2011). David Hume'da insan doğasının evrenselliği temelinde ahlak problemi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 657-665.

- Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Hasekioğlu Turgut, I. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(34), 75-104.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 263-274.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çelikten, Y., Yıldırım, A., Çelikten, M. ve Ayyıldız, K. (2019). Profesyonel okul yöneticiliği ve kadın faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 123-143. doi:10.29129/inujse.613884
- Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: Etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-134.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dewey, J. (2004). *Demokrasi ve eğitim* (T. Göbekçin, Çev.). Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Dikili, A. (2013). Eleştirel yönetim çalışmaları ana akım yönetim çalışmalarının yönünü değiştirebilir mi?. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(2), 52-62.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Dönmez, B. (2013). Motivasyon. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s. 185-229). Ankara: Pegem Akademi.
- Edwards, A. ve Shepherd, G. J. (2004). Theories of communication, human nature, and the world: Associations and implications. *Communication Studies*, 55(2), 197-208. doi:10.1080/10510970409388614

- Erkuş, A. (2011). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, A. (2012). Kaos kuramı: Yönetim ve eğitimdeki yansımaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 849-868.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Fahrenberg, J. ve Cheetham, M. (2007). Assumptions about human nature and the impact of philosophical concepts on professional issues: A questionnaire-based study with 800 students from psychology, philosophy, and science. *Philosophy, Psychiatry, & Psychology*, 14(3), 183-201. doi:10.1353/ppp.0.0130
- Fayol, H. (2012). *Genel ve endüstriyel yönetim* (M. A. Çalıkoğlu, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Fırat, H. (2013). *Adana il merkezindeki ilkokullarda görevli okul yöneticilerinin yönetim biçimleri* (Yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Ankara: Kilit Yayınları.
- Freud, S. (1997). *Psikanalize yeni giriş dersleri* (S. Budak, Çev.). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Freud, S. (2001). *Haz ilkesinin ötesinde ben ve id*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Fromm, E. (1993). *İnsandaki yıkıcılığın kökenleri* (Ş. Alpagut, Çev.). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (1996). *Özgürlükten kaçış* (Ş. Yeğın, Çev.). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Gulick, L. ve Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Columbia University.
- Güngör, M. Ö. (2014). Abraham Harold Maslow. Ö. Livvarçın ve D. Kurt (Ed.), *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori içinde* (s. 1-8). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hanoğlu, İ. (2014). İnsan tabiatı bağlamında kimlik ve kişilik kavramlarının irdelenmesi. *KADER Kelam Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 171-180.

- Heidegger, M. (2004). *Varlık ve zaman* (A. Yardımlı, Çev.). İstanbul: İdea Yayınevi.
- Heywood, A. (2013). *Siyasi ideolojiler: Bir giriş* (A. K. Bayram, Ö. Tüfekçi, H. İnanç, Ş. Akın ve B. Kalkan, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Hobbes, T. (1993). *Leviathan-bir din ve dünya devletinin içeriği, biçimi ve kudreti* (S. Lin, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hochwälder, J. (2000). Assumptions about human nature: Comparison of implicit and explicit personality theories. *Psychological Reports*, 87(2), 611-622. doi:10.2466/pr0.2000.87.2.611
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hume, D. (2016). *İnsan doğası üzerine bir inceleme* (A. Yardımlı, Çev.). İstanbul: İdea Yayınevi.
- Hindle, T. (2014). *Yönetimde çığır açan fikirler ve gurular* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- İnceoğlu, M. (2010). Tutum, algı ve iletişim. *İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi*.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Mugla Sıtkı Kocman University Journal of Social Sciences*, 32, 16-40.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2017). *Spss ve Amos uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, A. (2007). *Yönetimde insan ilişkilerinin sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Keller, W. (2006). *İnsan doğası*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koç, D. T. (2013). *Orta öğretim yöneticilerinin yönetim tarzlarının bilgi yönetimleriyle ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Edirne.

- Kondakçı, Y. ve Zayim, M. (2013). Yönetim süreçleri. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s. 9-62). Ankara: Pegem Akademi.
- Kopnina, H. (2017). Working with human nature to achieve sustainability: Exploring constraints and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 148, 751-759. doi:10.1016/j.jclepro.2017.02.058
- Köse, A. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimleri ve problem çözme becerilerine yönelik algıları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Latimore, G. (2017). 'Dignity and leadership: Implications of leaders' language and their assumptions of human nature. M. Kostera ve M. Pirson (Ed.), *Dignity and the organization* içinde (s. 149-171). London: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/978-1-137-55562-5_8
- Levent, F. (2014). Yönetim teorileri ve yeni yönetim yaklaşımları. M. Çelikten ve M. Özbaş (Ed.), *Eğitim yönetimi* içinde (s. 90-118). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Locke, J. (2000). *İnsan anlığı üzerine bir deneme* (V. Hacıkadiroğlu, Çev.). İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Machiavelli, N. (1994). *Prens* (N. Güvenç, Çev.). İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1703.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Millî Eğitim Bakanlığı (2015a). *Millî Eğitim Bakanlığı öğretmen atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20694&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden edinilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2015b). *Millî Eğitim Bakanlığı personeli izin yönergesi*. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1627.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2018). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> adresinden edinilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2019). *Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2018-2019*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (G. Bulut, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Morin, E. (2012). *Yitik paradigma: İnsan doğası* (D. Çetinkasap, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z* (Y. Güneri, Çev.). İstanbul: Rota Yayın Dağıtım.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğinin ve yöneticiliğinin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Örs, N. (2010). *Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özçelik, F. (2002). *Yöneticilerin insan doğasına ilişkin görüşleri ve yönetsel yaklaşımlar* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özdemir, M. (2017). Eğitim yönetiminde epistemik bunalımın arkeolojisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(2), 281-304.

- Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S. (2013). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s. 1-8). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D. Ö. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383. doi:10.15390/EB.2015.3717
- Özkol, T. (2014). Douglas McGregor. Ö. Livvarçin ve D. Kurt (Ed.), *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori* içinde (s. 75-85). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özoral, S. C. (2010). *Demokratik yönetim anlayışının İşletmelerde motivasyon üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özpınar, M. ve Sarpkaya, R. (2010). Köyde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sorunları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 17-29.
- Öztürk, B. C. (2014). *Okul yöneticilerinin yönetim stilleri ve benimsedikleri değerlerin incelenmesi (Kilis ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Kilis 7 Aralık Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kilis.
- Parekh, B. (1997). Is there a human nature. L. S. Rouner (Ed.), *Is there a human nature* içinde (s. 15-27). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Park, R. E. (2018). *İnsan doğası sosyoloji bilimine giriş IV* (Ç. Taşkın, Çev.). İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Pinker, S. (2016). *İnsan doğasının modern inkarı boş sayfa*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.

- Plack, M. M. (2005). Human nature and research paradigms: Theory meets physical therapy practice. *The Qualitative Report*, 10(2), 223-245.
- Pojman, L. P. (2006). *Who are we? Theories of human nature*. New York: Oxford University Press.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (A. Öğüt, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Rousseau, J. J. (2009). *Emile* (Y. Avunç, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sabancı, A. (2008). School principals' assumptions about human nature: Implications for leadership in Turkey. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(4), 511-529. doi:10.1177/1741143208095791
- Sahlins, M. (2012). *Batının insan doğası yanılısaması* (E. Ayhan ve Z. Demirsü, Çev.). İstanbul: Bgst Yayınları.
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208. doi:10.20860/ijoses.467606
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc..
- Schopenhauer, A. (2017). *İnsan doğası üzerine* (E. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Oda Yayınları.

- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Seijts, G. H. ve Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Sencer, M. (1985). Yönetimin tarihsel evrimi ve yönetim sistemleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 18(2), 141-160.
- Sergejko, S. (2012). Self-realization of teacher: Personal meaning and direction. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 1(2), 48-55.
- Sezgin, F. (2013). Sosyal bir sistem olarak okul. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s. 63-100). Ankara: Pegem Akademi.
- Stevenson, L. (2005). *Yedi insan doğası kuramı* (N. Arat, Çev.). İstanbul: Say Yayınları.
- Sustam, Y. (2018). *Yöneticinin yönetim tarzıyla, çalışanlarının kuruma bağlılık arasındaki ilişkisinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, M. (1998). *Hemşirelerin insan doğasına ilişkin tutumları* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. New Jersey: Pearson.
- Taylor, F. W. (2007). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (H. B. Akın, Çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tekne, S. (2019). *Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına etkisi: Buna yönelik bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin*

değerlendirilmesi (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ulukan, H. (2017). *Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457. doi:10.14527/kuey.2016.017

Wilson, E. O. (2017). *İnsan varlığının anlamı* (Z. Sezer, Çev.). İstanbul: Olvido Kitap.

Winnicott, D. W. (2017). *İnsan doğası* (P. Koç, Çev.). İstanbul: Pinhan Yayıncılık.

Wrightsman, L. S. (1964). Measurement of philosophies of human nature. *Psychological Reports*, 14(3), 743-751. doi:10.2466/pr0.1964.14.3.743

Wrightsman, L. S. (1974). *Assumptions about human nature: A social-psychological approach*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.

Yağ, T. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile hesap verebilirlik yönelimleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Yaman, Ş. (2020, 6 Ocak). Okul müdürlerinin yüzde 5.3'ü kadın. *Milliyet*. <https://www.milliyet.com.tr/gundem/okul-mudurlerinin-yuzde-5-3u-kadin-6116245> adresinden edinilmiştir.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.

Yavuz, P. (2019). *Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonelliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*

(Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Yavuzer, N. (2013). İnsanın saldırgan ve yıkıcı doğasını anlamak. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 43-57.

Yazıcı H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.

Yazıcı, S. (2012). Toplam kalite yönetimi. S. Besler ve H. Z. Tonus (Ed.), *Yönetimde güncel yaklaşımlar* içinde (s. 166-197). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Yeloğlu, O. (2012). Yenilik yönetimi. S. Besler ve H. Z. Tonus (Ed.), *Yönetimde güncel yaklaşımlar* içinde (s. 46-69). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (56), 663-690.

Yürüşen, M. (2013). *İnsan doğası sosyal düzen ve değişim: David Hume'un sosyal ve siyasal felsefesi*. Ankara: Liberte Yayınları.

Zorlu, K. (2009). *İşletmelerin demokratik yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bir uygulama* (Doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

EK-A: Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği

Sayın yönetici,

Bu form, 'Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Yönetim Tarzları' başlıklı doktora tezi için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Form iki bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde kişisel bilgilerle ilgili dört soru yer alırken, 2. Bölümde "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları Ölçeği" yer almaktadır. Ölçeğin doldurulmasına ilişkin açıklamalar 2. Bölümün başında belirtilmiştir.

Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle form üzerine ad, soyad vb. kimlik bilgilerinizi yazmayınız. Yaklaşık 10-15 dakikanızı alacak bu formdaki maddeleri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Tereddüt ettiğiniz konularda araştırmacıya soru sormaktan lütfen çekinmeyiniz. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimi sunar, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ramazan ASAR

Hacettepe Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-mail: ramazanasar@gmail.com

Doktora Programı Öğrencisi

Gsm :

BÖLÜM 1

Lütfen aşağıdaki sorulardan sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1) Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2) Yaşınız:

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

3) Yöneticilikteki kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

4) Öğrenim durumunuz:

() Lisans () Lisansüstü

BÖLÜM 2

Sayın Yönetici Aşağıda insan doğasına ilişkin yargı belirten ifadeler yer almaktadır. Sizden okulunuzdaki öğretmenleri göz önünde bulundurarak bu ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Öğretmenlerin davranışlarında, okulun amaçları değil kişisel çıkarları önceliklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Öğretmenler, iş yapmak için yönlendirilme gereği duyarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Öğretmenlerin çalışma hayatındaki davranışları göstermelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Öğretmenler, ne yapılırsa yapılsın hep daha fazlasını isterler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Öğretmenler çalışmayı pek sevmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Öğretmenler de her insan gibi değişken bir kişiliğe sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Öğretmenler, sıkı bir şekilde kontrol edilmezlerse görevlerini tam olarak yerine getirmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öğretmenleri işe bağlayan güç, cezalandırılma korkusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Çoğu öğretmenin kapasitesi iş ile ilgili sorunları çözmek için yeterli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Öğretmenler, elde edecekleri ekonomik fayda büyük değilse yaptıkları işe özen göstermezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Öğretmenlerin nasıl davranacaklarını önceden kestirmek zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Öğretmenler, fark edilmeyeceğinden emin olurlarsa görevlerini aksatırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi öğretmenlerin okul için daha çok gayret göstermelerini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Öğretmenlerin karar sürecine katılması, okulun amaçlarına ulaşılması için daha çok katkıda bulunmalarını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Öğretmenler mutlu edilirse okulun hedefleri daha kolay gerçekleşir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Öğretmenler 'kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma' anlayışına göre hareket ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bütün öğretmenlere aynı şekilde davranarak onları yönetmek mümkün değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Öğretmenler, birbirleriyle sosyal ilişkiler geliştirmekten hoşlanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Uygun ortam sunulduğunda öğretmenler çalışmaktan keyif alırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çoğu öğretmen, inandığını savunma gücüne sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Öğretmenler çalışmaktan hoşlanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Öğretmenler, kendilerine anlamlı gelen davranışlarda bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Öğretmenler her görevde aynı performansı sergilemezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Öğretmenler, başkalarının etkisi altında kalmadan karar verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Öğretmenler, güçlü ve zayıf yönlerine dair gerçekçi fikirlere sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Öğretmenler okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendi kendilerini motive edebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Öğretmenler özdenetime sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Öğretmenler, görevlerini zorunluluk hissettikleri için değil kendilerine anlamlı geldiği için yerine getirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Öğretmenlerin farklı yanları, ortak özelliklerinden daha fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Öğretmenler, başkalarına yaranmak için değil liyakatlerini göstermek için çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınmazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-B: Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği

Sayın öğretmenim,

Bu form, 'Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Yönetim Tarzları' başlıklı doktora tezi için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Form iki bölümden oluşmaktadır: 1. Bölümde kişisel bilgilerle ilgili dört soru yer alırken, 2. Bölümde "Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği" yer almaktadır. Ölçeğin doldurulmasına ilişkin açıklamalar 2. Bölümün başında belirtilmiştir.

Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Bu nedenle form üzerine ad, soyad vb. kimlik bilgilerinizi yazmayınız. Yaklaşık 10-15 dakikanızı alacak bu formdaki maddeleri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Tereddüt ettiğiniz konularda araştırmacıya soru sormaktan lütfen çekinmeyiniz. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimi sunar, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ramazan ASAR

Hacettepe Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Doktora Programı Öğrencisi

e-mail: ramazanasar@gmail.com
Gsm :

BÖLÜM 1

Lütfen aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1) Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2) Yaşınız:

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü

3) Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü

4) Öğrenim durumunuz:

() Lisans () Lisansüstü

BÖLÜM 2

Sayın Öğretmenim; Aşağıda okulunuzdaki yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Sizden okulunuzda uygulanan yönetim tarzına göre bu ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Yöneticiler, iş haricindeki iletişimlerinde de öğretmenlere konumlarını hissettirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri resmidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Okuldaki iletişim yöneticilerden öğretmenlere doğru tek yönlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yöneticiler, öğretmenlere karşı sıkı bir disiplin uygulamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Verilen görevi yerine getirmeyen öğretmenler, yöneticiler tarafından olumsuz bir şekilde uyarılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yöneticiler odalarının dışına pek çıkmazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Öğretmenlerden, görevlerini kendi istedikleri gibi değil yöneticilerin istediği tarzda yerine getirmeleri beklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Okul yönetimi, öğretmenlerde takip edildikleri hissi oluşturmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yöneticiler, öğretmenlere mevzuatın izin verdiği ölçüde dahi yetki aktarımında bulunmazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticiler, okulda iş bölümü yaparken öğretmenlerin fikrini almazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yöneticiler, verilen her görevin öğretmenler tarafından itiraz edilmeden yerine getirilmesini bekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken özenli davranmazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda onları da karar sürecine katar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yöneticiler, öğretmenlerin iş yaşamı dışında bir özel yaşamı olduğunun farkındadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yöneticiler, öğretmenler tarafından yapılan ufak tefek hataları hoşgörü ile karşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yöneticiler, öğretmenlerle iş birliğine önem verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Okul yönetimi, görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin inisiyatif kullanmalarına izin verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Okulda öğretmenler arasında iş yükünün dağıtılmasında bir denge gözlemlenmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde insani ilişkilere özen gösterirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sayın Öğretmenim; Aşağıda okulunuzdaki yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Sizden okulunuzda uygulanan yönetim tarzına göre bu ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21. Okul yönetimi, eğitimin niteliğini öğretmenleri motive ederek arttırmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Okul yönetimi, gerektiğinde öğretmenlerin bilgi edinme ihtiyacını şeffaf biçimde karşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine önem verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Okulda yapılacak sosyal etkinlikler sadece öğretmenler tarafından belirlenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Öğretmenler, herhangi bir konuda haksızlığa uğradıklarında bunu okul yönetimine çekinmeden iletebilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Yöneticiler ile öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Okul yönetimi, öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerine fırsat vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Yöneticiler ile öğretmenler arasında karşılıklı güven hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Okul yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıkları zenginlik olarak kabul eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini (örgütsel etkililiği) önemsemedikleri için öğretmenlerle pek sorun yaşamazlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Okul yönetimi, görev dağılımı yaparken kimseye ayrıcalık tanımadan liyakati esas alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Öğretmenler, okul yöneticilerini 'üst' olarak değil 'iş arkadaşı' olarak görürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Yöneticiler; okuldaki iş bölümünü, her bir öğretmenin iş yükünü göz önünde tutarak yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Yöneticiler, öğretmenlerle çatışma yaşamaktan kaçınırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi

Tarih: 14.01.2019 16:17
Sayı: 35853172-300-E.00000413034



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172-300
Konu : Ramazan ASAR Hk.

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 19.12.2018 tarihli ve 51944218-300/00000376701 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Ramazan ASAR**'ın **Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BADAVAN** danışmanlığında yürüttüğü "**Okul,Yöneticilerinin İnsan Doğasına İlişkin Varsayımları İle Sergiledikleri Yönetim Tarzları İlişkisi**"başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **8 Ocak 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU

Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 7fb153c2-20b1-43a8-9c11-324d489eaa70 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLERİ

