

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research
Cilt: 13 Sayı: 75 Yıl: 2020 & Volume: 13 Issue: 75 Year: 2020
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM FELSEFELERİ İLE OKULLARIN ŞEFFAFLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ*

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' MANAGEMENT PHILOSOPHIES AND SCHOOL TRANSPARENCY LEVELS

Tuna AYRAL**
Abdurrahman TANRIÖĞEN***

Öz

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ile okul şeffaflığı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma örneklemini Uşak ili Merkezinde görev yapmakta olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 403 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, okul yöneticilerinin Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın oldukları görülmüştür. Okul yöneticilerinin şeffaf oldukları ve en yüksek şeffaflığın "uygulamada şeffaflık" alt boyutunda olduğu görülmüştür. Yönetim felsefelerinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı; Y kuramının ise okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin Douglas McGregor'un Y kuramına ilişkin özellikleri benimsediklerinde ve bu yöndeki davranışları arttığında okul şeffaflık düzeylerinin de artabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Felsefesi, Şeffaflık, Okul Şeffaflığı, Öğretmen Algıları.

Abstract

This research aims to determine the relationship between school administrators' management philosophies and school transparency according to teachers' perceptions. In the research, relational scanning model, one of the quantitative research methods, was used. The sample of the research consists of 403 teachers who are working in Uşak City Center and selected by simple random sampling method. Considering the results of the study, it was seen that school administrators were closer to the Y theory than the management philosophies developed by Douglas McGregor. It was observed that school administrators were transparent and the highest transparency was in the "transparency in practice" sub-dimension. One of the management philosophies, X theory is not a significant predictor of school administrators' school transparency; Theory of Y was found to be a significant predictor of school transparency. It can be said that when school principals adopt the characteristics of Douglas McGregor's theory Y and their behavior in this direction increases, school transparency levels may also increase.

Keywords: Management Philosophy, Transparency, School Transparency, Teacher Perceptions.

* Bu çalışma "Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Okulların Şeffaflık Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunlu, ORCID: 0000-0002-6116-1006, tunaayral95@gmail.com

*** Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması Anabilim Dalı. Denizli, e posta: atogen@gmail.com



1. GİRİŞ

İnsanı yanıltabilecek durumları bertaraf etmemizi ve onlardan uzaklaşmamızı bize felsefe sağlar. Yanılgılara kapılmamayı, onlar ile baş edebilmeyi ve gerçeği keşfetmeyi felsefe sayesinde başarabiliriz. Felsefesi belli olmayan örgütler nereye gideceği belli olmayan arabalar gibi yolda sadece ilerler ama nereye gittiği belli değildir. Yönetim felsefesi ise bireylerin veya örgütün düşünce ve davranışlarına yol gösteren inançlar ve ilkeler bütünüdür. Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefeleri okullar arasındaki farklılıkları da beraberinde getirir. Bu farklılıklar okullar arasındaki eşitliği etkileyebilir, öğrencilerin ve öğretmenlerin okula karşı olan güvenlerini sarsabilir.

Eğitim kurumlarında öğretmenleri de ilgilendirebilecek bilgilerin okul yöneticilerince şeffaf bir şekilde paylaşılmadığı durumlarda kurumda güvensizlik oluşabilir. Bu durum, öğretmenlerin güdülenmelerini ve iş doyumlarını düşürdüğü gibi onların saygı ihtiyaçlarını, uzmanlıklarıyla ilgili gelişimlerini de negatif yönde etkileyebilir.

Yönetimde şeffaflığın kurum içinde benimsenebilmesi, çalışanların hakları açısından önemli bir gerekliliktir. Bir örgütte şeffaflık olduğu durumlarda güven ortamı ve etkili iletişim kendiliğinden oluşur (Karaevli ve Levent, 2014, 90). Güven ortamı ile kişilerin örgüte olan bağlılıkları artar, örgütte daha istekli ve mutlu bir şekilde çalışırlar.

Şeffaflığın eğitim örgütlerinde hemen hemen hiç çalışılmaması, okullarda da bu güven ortamının oluşması, etkili ve nitelikli okulların sayısının daha fazla olmasında bu çalışmanın fayda sağlayabileceği düşüncesi ile bu çalışmaya karar verilmiştir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okulların şeffaflık düzeylerini değiştirebileceği ve okulların amaçlarına ulaşmasında, öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmelerinde şeffaflığın önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında yönetim felsefesi olarak Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramları ele alınmıştır. İlk olarak geliştirilen teori "X Teorisi", "Klasik Yönetim Yaklaşımı" döneminde geliştirilmiş olup daha çok bu dönemdeki yönetim anlayışının personele karşı bakış açısını özetlerken, "Y Teorisi" ise "Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı"nın gelişmeye başladığı dönemde ortaya çıkmıştır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016, 83). X Kuramı insana ilişkin kötümser bakışı, Y Kuramı ise iyimser bakışı temsil etmektedir. X kuramında insan arka plana alınarak çalışanlar üzerinde baskı, yapılan görevi ödüllendirmeme gibi davranışlar söz konusu iken Y kuramında ise insana çok fazla önem verilerek çalışanları kontrol etmekten çok onların kendi kendilerini kontrol edebilecekleri, zorunluluk olarak görmeden severek çalışabilecekleri düşüncesi vardır (Saraman, 2017). X kuramını benimseyen yöneticilerin sonuç odaklı yol izleyerek ortaya çıkan ürüne odaklandıkları ve çalışanlarının moral ve motivasyonları ile ilgilenmedikleri söylenebilir. Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenleri için iş yapmayı sevmeyen, onları zorlamadığında işlerin yolunda gitmeyeceğini düşünen bir algıya sahip olmaları kaçınılmazdır. Bu yöneticilerle çalışan öğretmenler ise bir süre sonra, kurumlarına faydalı olmaktan çok verilen görevi yerine getirecek şekilde işlerini yürütmeyi tercih edeceklerdir. Bu durum eğitim örgütlerinde okulun hedeflerine ulaşmasını engelleyerek okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişim kopukluklarını da beraberinde getirebilir. Y kuramını benimseyen yöneticilerde ise bu durumun tam tersi görülmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin fikirlerine önem vermektedir. Y kuramını benimsemiş okul yöneticileri gelişmeye açık olurlar ve çalışanlarına geniş yetkiler ve okulla ilgili kararlara katılma fırsatı verirler (Ener, 1983). Okulla ilgili görev ve sorumlulukların paylaşıldığı bir ortam oluşturur. Yönetici yaratıcı ve yeni fikirleri seven ve destekleyen bir tavır sergilemektedir. Böyle durumlarda öğretmenler de sorumluluk alarak çalışmaya daha istekli olurlar. Gündüz ve Göker'e (2017) göre şeffaflık kavramı, gelişmiş kurumsal yönetimin çağdaş yönetim kuramı ve uygulamasındaki öneminden dolayı eğitim kurumlarında da anahtar bir kavram haline gelmiştir. Okulların denetiminin ön planda olduğu ve şeffaflığın başarılı bir şekilde uygulandığı ülkelerde öncelikli olarak hedef öğrenciler için eğitim çıktılarının geliştirilmesidir.

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

- 1.Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine daha yakındır?
- 2.Öğretmenlerin algılarına göre okulların şeffaflık düzeyleri nedir?
- 3.Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?



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

2. YÖNTEM

Okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın modeli “ilişkisel (correlational) tarama modeli” dir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Uşak Merkez’e bağlı 55 ilkokul, 33 ortaokul ve 24 ortaöğretim okulu olmak üzere toplamda 112 okul oluşturmaktadır. Uşak’ta ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademesi dahil olmak üzere toplam 4494 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Uşak İli merkezinde yer alan okullardan “Basit Tesadüfi Örnekleme” yöntemi ile belirlenen resmi ilkokul, ortaokul ve ortaöğretimde görev yapan 403 öğretmen oluşturmaktadır. Sekaran’ın (1992) tablosu incelendiğinde örneklem için 354 öğretmenin yeterli olduğu bilgisi görülmektedir.

2.2. Verilerin Toplama Araçları

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

Tanrıoğen (2018) tarafından geliştirilen Yönetim Felsefesi Ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta Y Kuramına ilişkin 11 madde, ikinci boyutta ise X Kuramına ilişkin 8 madde yer almaktadır. Yönetim Felsefesi Ölçeği, ‘Hiç Katılmıyorum’ ile ‘Tamamen Katılıyorum’ aralığından oluşan beşli Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Yönetim felsefesinde X kuramının güvenilirlik katsayısı .93, Y kuramı için .94 olarak hesaplanmıştır.

Bozbayındır (2016) tarafından geliştirilen Okul Şeffaflık Ölçeği ise üç boyuttan oluşmaktadır. “Uygulamadaki Şeffaflık” boyutunda 17 madde, “Değerlendirme Şeffaflığı” boyutunda dört madde ve “Bilgi Şeffaflığı” boyutunda ise beş madde yer almaktadır. , Beşli likert tipinde derecelendirilen ölçekte “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralama ve bu sıralamada birden beşe kadar puanlama yapılmıştır. Okul Şeffaflık Ölçeği güvenilirlik katsayısı .97 olarak hesaplanmış ve alt boyutlarından uygulamada şeffaflık alt boyutunun .96, değerlendirme şeffaflığı alt boyutunun .88 ve bilgi şeffaflığı alt boyutunun .85 olarak hesaplanmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Veriler 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Uşak ili Merkezindeki, resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görev yaptığı okullara bizzat gidilerek toplanmış ve bu verilerin analizleri yapılmıştır. Araştırma bulguları toplanan verilerin “IBM SPSS 24 - Statistical Package for Social Sciences” istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilmiştir. Verilerin problemlerine cevap bulabilmek için normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) - basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

Verilerin analizinde betimsel istatistikler “Aritmetik Ortalama” ve “Standart Sapma” ile incelenmiştir. Yönetim felsefesi ile okul şeffaflığı arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişken olarak belirlenen yönetim felsefesinin bağımlı değişken olan okul şeffaflığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise Çok Değişkenli Regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = 0.05$ alınmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda düzenlenmiş olarak aşağıda verilmiştir:

Tablo 1’de “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri hangi yönetim felsefesine daha yakındır?” alt probleminin ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.



Tablo 1. Öğretmenlerin Yönetim Felsefesi Düzeyi "Paired Samples t-Testi" Sonuçları

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

* $p < 0.05$

Tablo 1 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerini Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın olduğunu algıladıkları görülmektedir. Y kuramının aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,70$ olup "katılıyorum" düzeyindedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin öğretmenleri de okulun bir parçası haline getirdiğini, öğretmenlerin sorumluluk alması gerektiğini düşündüğünü, öğretmenlerle sorumluluklarını paylaştıklarını ve kararlar alırken öğretmenlerle fikir alışverişinde bulduklarını, öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkilerin katı olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin Y kuramına ait düşünceleri daha yüksek olsa da X kuramına ait düşüncelerinin ortalaması da $\bar{X} = 2,87$ olup kısmen katılıyorum düzeyindedir. Bu durum bazı öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algılarının da X kuramı yönünde olduğunu bir göstergesi olabilir.

Tablo 2'de "Öğretmenlerin algılarına göre okulların şeffaflık düzeyleri nedir?" alt problemine ilişkin istatistiksel sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Şeffaflığı ve Alt Boyutları Düzeyi

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

Tablo 2 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşlerine bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip şeffaflık boyutunun uygulamada şeffaflık boyutunda ($\bar{X} = 3,64$) olduğu görülürken en düşük aritmetik ortalamasının ise bilgi şeffaflığı boyutunda ($\bar{X} = 3,48$) olduğu görülmektedir. Okul şeffaflığının geneline ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında ise ortalamaların 3,41 - 4,20 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin okul yöneticilerinin şeffaf olduklarını düşündükleri sonucuna varılabilir. Bu bulgudan hareketle, okul yöneticilerinin okulla ilgili gelişmeler hakkında öğretmenleri bilgilendirdiği, okulda alınan kararların çalışanların katılımı ile alındığı, okuldaki uygulamaların neden yapıldığının paylaşıldığı bir okul kültürünün olduğu sonucuna varılabilir. Öğretmenlerin yöneticilerine karşı tutumlarının olumlu yönde olduğu, yöneticilerin öğretmenlere karşı şeffaf olduğu bir okul ortamının öğrencilere de olumlu yansımaları kaçınılmazdır. Öğretmenlerin yöneticilerini şeffaf olarak görmeleri okul yönetimi ile öğretmenler arasında hiçbir sorun olmadığı anlamına da gelmemektedir. Ancak oluşan sorunlara yönetimle öğretmenlerin birlikte çözüm yolları aradıkları, okul yöneticilerinin yaptıkları uygulamaları öğretmenlerle paylaştıkları ve açıklayıcı bilgilendirmelerde buldukları yorumları yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve okulların şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla "Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Analizi" yapılmış olup analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir.



Tablo 3.Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve okulların şeffaflık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişki

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

**p < 0.01

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen algılarına göre yöneticilerin okul şeffaflığı ile X kuramı arasında orta düzeyde, negatif yönde ve manidar bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -.379$, $p < .01$). Öğretmen algılarına göre Y kuramına sahip yöneticiler açısından analiz sonuçları incelendiğinde okul şeffaflığı ile Y kuramı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve manidar bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .879$, $p < .01$). Okul yöneticilerinin öğretmenleri daha çok okul yönetimine dahil etmeleri okul şeffaflığı açısından yüksek düzeyde ilişki sağlamaktadır. Büyüköztürk (2011)' e göre 0.00 ile .30 arasındaki değerler düşük, .30 ile .70 arasındaki değerler orta ve .70 ile 1.0 arasındaki değerler yüksek düzeyli bir ilişkiyi göstermektedir.

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

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin okul şeffaflık düzeyini yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

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

$R = .879$ $R^2 = .771$ $F_{(2,402)} = 678.757$ $p = .000^*$

* $p < .05$

Tablo 4 incelendiğinde, çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X kuramı ile okul şeffaflığı arasında orta düzeyde negatif yönde ($r = -.379$), Y kuramı ile okul şeffaflığı arasında ise yüksek düzeyde pozitif yönde ($r = 0,879$) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R = .879$, $R^2 = .771$, $p < .05$). Bu sonuçlara göre X kuramı ve Y kuramı okul şeffaflığının geneli için toplam varyansın %77'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefelerinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı ($\beta = -.015$; $t = -.579$; $p > .05$); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise okul şeffaflığı üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($\beta = .872$; $t = 33,239$; $p < .05$) görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenleri daha çok okul yönetimine dahil etmeleri, öğretmenlerin de okulla ilgili kararlarda söz sahibi olmaları durumunda okulların içinde şeffaflık ortamını daha çok sağlayabilecekleri söylenebilir.



Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık boyutunu yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin uygulamada şeffaflık boyutunu üzerine yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

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

*p<.05

Tablo 5 incelendiğinde, çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık boyutu ile orta düzeyde negatif yönde (r=-0,385), diğer yordayıcı değişken olan Y kuramı ile uygulamada şeffaflık boyutuyla ise yüksek düzeyde pozitif yönde (r=0,861) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R= .862, R² =.741, p <.05). X kuramına sahip yöneticilerin alınan kararları uygulanmasında, kaynak dağılımlarının şeffaf bir şekilde yapıldığı ve ders programlarının tüm çalışanların katılımı ile yapıldığı gibi okulla ilgili uygulamayla ilgili birçok konuda şeffaflığı sağlayamadıkları yorumu yapılabilir. Y kuramına sahip yöneticilerde ise bu ilişki yüksek düzeyde ve pozitif yönde olup uygulamada şeffaflığı daha fazla sağladığı söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre X kuramı ve Y kuramı uygulamadaki şeffaflık için toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefesinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığının alt boyutlarından uygulamada şeffaflık alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı (β =-,031; t=-1,118; p>.05); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise uygulamada şeffaflık alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu (β =,848; t=30,374; p<.05) görülmektedir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığının alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin değerlendirme şeffaflığı boyutunu yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

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

*p<.05

Çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yönetim felsefesinden yordayıcı değişken olan X Kuramı ile okul şeffaflığının alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığı boyutu ile düşük düzeyde negatif yönde (r=-0,291), diğer yordayıcı değişken olan Y Kuramı ile değerlendirme şeffaflık boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönde (r=0,780) ve manidar bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (R= .781, R² =.608, p <.05). Bu durum X kuramına sahip yöneticilerin öğretmenlere ödüller verirken şeffaflığı sağlayamadıklarını, verilen ödüllerdeki kararlara öğretmenleri çok az dahil ettiklerini, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması ve çalışanlara neden ödül verildiği gibi konularda yöneticilerin şeffaflığı az sağlayabildiklerinin bir göstergesi olabilir. Y kuramına sahip yöneticilerde ise bu durum tam tersi olup şeffaflığı sağlamada X kuramına sahip yöneticilere göre daha şeffaf davrandıkları söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre X kuramı ve Y kuramı değerlendirme şeffaflığı boyutu için toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş (β) katsayıları ve anlamlılığa ilişkin t değerleri incelendiğinde yönetim felsefesinden X kuramının okul yöneticilerinin sahip oldukları okul şeffaflığının alt boyutlarından değerlendirme şeffaflığı alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı (β =,041; t=1,203; p>.05); yönetim felsefelerinden Y kuramının ise



değerlendirme şeffaflığı alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ($\beta=,797$; $t=23,209$; $p<.05$) görülmektedir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefelerinin okul şeffaflığının alt boyutlarından bilgi şeffaflığını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli regresyon analizinin sonucu Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7.Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesinin bilgi şeffaflığı boyutunu yordamasını belirlemek amacıyla yapılan çok değişkenli Regresyon Analizi

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

$R= .759$ $R^2= .574$ $F_{(2-402)}= 271.365$ $p=.000^*$
* $p<.05$

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

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin daha çok Douglas McGregor tarafından geliştirilen yönetim felsefelerinden Y kuramına daha yakın olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin öğretmenleri okul ile ilgili kararlar alırken sürece dahil ettikleri, öğretmenlerin yetenekleri ve kendini geliştirme ile ilgili uygulamalarında onların yanında ve destekçisi oldukları, öğretmenlerin özgüvenlerini geliştirmelerine fırsat tanıdıkları bir atmosfer olduğu sonucuna varılabilir. Bu çalışmaya benzer bir biçimde, İsmail (2012) tarafından yapılan araştırmada üniversitelerde görev yapmakta olan akademik personelin Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramlarından hangisini benimsedikleri araştırılmış ve araştırma sonucunda akademik personelin Y kuramını daha çok benimsedikleri, iç motivasyona önem verdikleri, sorumluluk alma bilinci içinde oldukları bulunmuştur.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, öğretmenler okul yöneticilerinin şeffaf olduklarını düşünmektedir. Okul şeffaflıklarının alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek ortalama uygulamada şeffaflık alt boyutunda, en düşük ortalama ise bilgi şeffaflığı alt boyutunda çıkmıştır. Buna göre, öğretmenlerin diğer şeffaflık boyutlarına göre bilgi şeffaflığının özelliklerinde yer alan okulla ilgili alınan kararlarda daha az bilgilendirildikleri, okuldaki ilke ve kurallar hakkında diğer boyutlara göre daha az bilgi sahibi oldukları sonucu çıkarılabilir. Çetin ve Demirbilek (2018) araştırmalarında okul yöneticilerinin büyük bir kısmının öğrenci velilerine, üst yönetimde görevli kişilere ve öğretmenlere şeffaflığı sağlayarak hesap verebilir oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak (2017) yöneticilerin şeffaflıklarıyla ilgili yapmış oldukları çalışmada okul müdürü, müdür yardımcılarının şeffaf oldukları ve örgütlerde şeffaflığın sağlanmasıyla birlikte toplumun gelişmesine katkı sağlanacağı, okulda düzeni rahat bir şekilde sağlayabilme, okulun başarılarının artmasında olumlu etkileri olacağını belirlemişlerdir.



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

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

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

- X kuramının okul şeffaflığı ile negatif yönde ve orta düzeyde ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerle gerekli çalışmalar yapılarak eğitim yönetimi alanında yapılacak yüksek lisans eğitimleri ile yöneticilerin X kuramına ait davranışlarının ortadan kaldırılması sağlanabilir.

- Okul yöneticilerinin Y kuramına ilişki algılarının arttıkça okulun şeffaflık düzeylerinin artabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler okullarda öğretmen özerkliği sağlayarak öğretmenlerin okul faaliyetlerinde sorumluluk almalarını destekleyebilir. Sorumluluk alan öğretmenler pekiştirilebilir ve aldıkları sorumluluğun karşısında ödülleri verilebilir.

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



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. ve Turan, S. (2015). *Okullarda Etkili İletişim*. (3. bs.), Ankara: Pegem Akademi.
- Bozbayındır, F. (2016). Developing of a School Transparency Scale: A Study on Validity and Reliability. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4).
- Çepni, S. (2018). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş*. Trabzon: Celepler Matbaacılık ve Yayıncılık.
- Çetin, M., ve Demirbilek, M. Okul Müdürlerinin Eşitlik ve Hesapverebilirlik Görüşlerinin İncelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Dive, B. (2008). *The accountable leader: Developing effective leadership through managerial accountability*. London: Kogan Page Limited.
- Ener, N. (1983). *Yönetim Felsefesi ve Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Disiplini Anabilim Dalı, Turkey.
- Gedikoğlu T. (2012). Yükseköğretimde Hesap Verebilirlik. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(3), 142-150.
- Gündüz, Y.ve Göker, S. D. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D. ve Çakır, E. (2017). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(1), 39-68.
- Ismail, M. B. M. (2012). An Analysis of Human Motivation in National Higher Education Universities (Nheu) Using Theory X And Theory Y: Academic Staff Perspective. *In International Symposium on Harnessing Knowledge Through Research to Address Emerging Global Issues*, Sabaragamuwa University of Sri Lanka, Sri Lanka.
- Kalman, M. ve Gedikoğlu, T. (2014). Okul yöneticilerinin hesap verebilirliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 115-128.
- Kantos, Z. E. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre kamu ve özel ilköğretim okulları için bir hesap verebilirlik modeli*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaevli, Ö. ve Levent, F. (2014). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40, 89-108.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim Felsefesi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özgan, H. (2011). Organizational transparency in schools: Effects and obstacles. *The New Educational Review*.
- Özgan, H., Bozbayındır, F. ve Kalman, M. (2012). öğretim elemanlarının hesap verebilirliklerine ilişkin üniversite öğrencilerinin görüşleri. *Electronic Journal of Education Sciences*, 1(2).
- Saraman, T. (2017). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor'un X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turkey.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. Second Ed., John Wiley ve Song Inc.
- Tanrıoğen, A. (2018). Yönetim Felsefesi Ölçeği.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 81-91.
- Ünal, M. (2012). *21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.