



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
FELSEFESİNİN DENETİM İNANÇLARINI
YORDAYICI ETKİSİ**

Kübra YİTİZ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM FELSEFESİNİN DENETİM
İNANÇLARINI YORDAYICI ETKİSİ**
(The Predictive Effect of School Administrators' Management Philosophy on their
Supervision Beliefs)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra YİTİZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ

Erzurum
Haziran, 2025

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Kübra YİTİZ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesinin Denetim İnançlarını Yordayıcı Etkisi” başlıklı çalışması 24 / 06 / 2025 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Doç. Dr. İsa YILDIRIM <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Danışman:	Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Dr. Öğr. Üyesi Mevsim ZENGİN <i>Mersin Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.... / / 2025

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Refik DİLBER

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesinin Denetim İnançlarını Yordayıcı Etkisi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

... / ... / 20..

Aslı ıslak imzalıdır

Kübra YİTİZ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun / ... / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun / ... / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Okul yöneticilerinin yönetim felsefesinin denetim inanaçlarını yordayıcı etkisini incelediğim bu çalışmanın ortaya konmasındaki tüm süreçlerde bilgi birikimi ve sabırlı tutumuyla, yanımda olup danışmanlığımı yapan Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ'e desteği ve güveni için minnettarım. Bu süreci tamamlamamda yanımda olan eşim Mert ,kızlarım Asel Ayza ve Ayliz Vera, dünyaya gelmesi için gün saydığımız oğlum Atlas Zeyd'e ve hep arkamda olan annem,babam ve kardeşlerime destekçim oldukları için teşekkür ederim.

Kübra YİTİZ



ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM FELSEFESİNİN DENETİM İNANÇLARINI YORDAYICI ETKİSİ

Kübra YİTİZ

Haziran 2025, 93 Sayfa

Amaç: Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetim felsefelerini ve denetim inançlarını inceleyerek okul yöneticilerinin yönetim felsefesinin denetim inançlarını yordayıcı etkisini araştırmaktır.

Yöntem: Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel (ilişkisel) tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya kolay örnekleme tekniği ile belirlenmiş 331 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma verileri 2024-2025 eğitim öğretim yılında Samsun merkezde yer alan anaokul, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırma verilerini elde etmek için "Yönetim Felsefesi Ölçeği" ve "Denetim İnançları Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizleri için; frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, Anova, Pearson korelasyon analizi, çoklu regrasyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Bulgular: Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi Y kuramı etrafında, denetim inancı ise demokratik denetim inancı etrafında yoğunlaşmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim felsefesi cinsiyet değişkeni boyutunda bir farklılık göstermezken, bürokratik denetim inancı erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farklılığa sahiptir. Medeni durum değişkenine göre, yönetim felsefesi ve demokratik denetim inancı ölçeklerinde bir farklılık gözlemlenmezken, bürokratik denetim inancında evli yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık vardır. Yaş, eğitim ve meslekteki hizmet yılı değişkenlerine göre ölçek puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Personel sayısı 10' dan az ve 10-20 arasında olan okullarda yöneticilerin X kuramı temelinde yönetim felsefesi algılarında, personel sayısı 20 ve üzerinde olan okullarda demokratik denetim inancı algılarında diğer gruplara oranla bu gruplar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Okul türü değişkenine göre ise, yönetim felsefelerinden X kuramı temelinde anaokulları yöneticilerinde anlamlı bir farklılık göze çarpmıştır. Y kuramı temelinde yönetim felsefesi ile demokratik denetim inancı, X kuramına ait varsayımlar ile bürokratik denetim inancı arasında pozitif yönde bir korelasyon vardır.

Sonuçlar: Okul yöneticilerinin Y kuramı temelinde yönetim felsefesi demokratik denetim inancını, X kuramı temelinde yönetim felsefesi bürokratik denetim inancını yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: yönetim felsefesi, x kuramı, y kuramı, denetim inancı, bürokratik denetim inancı, demokratik denetim inancı

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE PREDICTIVE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' MANAGEMENT PHILOSOPHY ON THEIR SUPERVISION BELIEFS

Kübra YİTİZ

January 2025, 93 Pages

Purpose: The purpose of this study is to examine the management philosophies and control beliefs of school administrators and to investigate the predictive effect of the management philosophy of school administrators on control beliefs.

Method: Within the scope of the research, correlational (relational) scanning model, one of the quantitative research methods, was used. 331 school administrators determined by easy sampling technique participated in the research. Research data were collected from school administrators working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the center of Samsun in the 2024-2025 academic year. "Management Philosophy Scale" and "Control Beliefs Scale" were used to obtain the research data. For statistical analyzes of the data; frequency, percentage distribution, arithmetic mean, standard deviation, t Test, Anova, Pearson correlation analysis, multiple regression analysis were used. Statistical significance level was taken as .05.

Findings: According to the results of the study, school administrators' management philosophy is predominantly based on Theory Y, while their supervision belief centers around the concept of democratic supervision. While management philosophy does not show a significant difference based on gender, bureaucratic supervision belief differs significantly in favor of male administrators. In terms of marital status, no significant difference is observed in the management philosophy or democratic supervision belief scales, whereas a significant difference in bureaucratic supervision belief is found in favor of married administrators. There is no significant difference in scale scores based on age, educational background, or years of professional experience. Administrators in schools with fewer than 10 or between 10 and 20 staff members show a significantly higher perception of management philosophy based on Theory X, while those in schools with 20 or more staff members demonstrate a stronger perception of democratic supervision belief. Regarding school type, administrators of preschools exhibit a significantly higher perception of management philosophy based on Theory X. Furthermore, there is a positive correlation between management philosophy based on Theory Y and democratic supervision belief, as well as between Theory X assumptions and bureaucratic supervision belief.

Conclusions: The management philosophy of school administrators based on Theory Y promotes democratic supervision belief, while the management philosophy based on Theory X encourages bureaucratic supervision belief.

Keywords: management philosophy, theory x, theory y, belief in control, belief in bureaucratic supervision, belief in democratic supervision

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iii
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	3
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	3
Araştırmanın Sınırlılıkları	4
Varsayımlar	4
Terim ve Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM	6
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	6
Felsefe.....	6
Yönetim	7
Yönetim Felsefesi	7
Yönetim Kuramları.....	8
Klasik Örgüt Yaklaşımı	8
Bilimsel Yönetim ve Taylorizm Yaklaşımı.....	9
Henri Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	9
Luther Gulick.....	11
Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı	12

Neo-Klasik Örgüt Yaklaşımı	12
Sistem Yaklaşımı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Douglas McGregor X ve Y Kuramı.....	14
Denetim.....	15
Denetimin Amacı, İşlevi ve İlkeleri.....	16
Eğitim Denetimi Kavramı ve Önemi	17
Eğitim Denetiminde Çeşitli Yaklaşımlar	19
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	19
Demokratik İnsan İlişkileri Yaklaşımı.....	20
Çağdaş Denetim Yaklaşımı	20
Denetim İnançları	21
Bürokratik Denetim İnancı	22
Demokratik Denetim İnancı	22
Yönetim Felsefesi ile İlgili Araştırmalar	23
Denetim İnançları Üzerine Yapılan Araştırmalar	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	31
Yöntem	31
Araştırma Yöntemi.....	31
Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu/Katılımcılar/Veri Kaynakları.....	31
Veri Toplama Teknikleri/Araçları.....	33
Kişisel Bilgiler Formu.....	34
Yönetim Felsefesi Ölçeği.....	34
Denetim İnançları Ölçeği	34
Süreç/Uygulama	35
Verilerin Analizi.....	36
Araştırmacı Rolü	36
Geçerlik ve Güvenirlik.....	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	40
Bulgular	40

Okul Yöneticilerinin Benimsediği Yönetim Felsefeleri ve Denetim İnançlarına Ait	
Betimsel Bulgular	40
Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri ve Denetim İnançlarının Bazı Demografik	
Değişkenlere Göre İncelenmesi	43
Cinsiyet Değişkeni	43
Yaş Değişkeni	44
Medeni Durum Değişkeni	45
Eğitim Durumu Değişkeni	45
Meslek Yılı Değişkeni.....	46
Personel Sayısı Değişkeni	47
Okul Mevcudu Değişkeni	48
Okul Türü Değişkeni.....	49
Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesi ve Denetim İnançları Arasındaki Korelasyon	
Analizi Sonuçları.....	50
Okul Yöneticisinin Belirlediği Yönetim Felsefesinin Denetim İnançları Üzerindeki	
Yordayıcılık Etkisi	50
BEŞİNCİ BÖLÜM	52
Tartışma ve Sonuç	52
Öneriler	58
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	58
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	58
KAYNAKÇA	60
EKLER	69
EK-1.Kişsel Bilgi Formu.....	69
EK-2.Yönetim Felsefesi Ölçeği.....	71
EK-3.Denetim İnançları Ölçeği.....	72
EK-4.MEB Araştırma veUygulama İzni.....	73
EK-5.Okullara Gönderilen Uygulama İzin Belgesi Örneği.....	74
EK-6.Ölçek İzin Belgesi.....	75
EK-7.Etik Kurul Onay Belgeleri.....	76
ÖZ GEÇMİŞ.....	79

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Araştırma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler</i>	32
Tablo 2. <i>Ölçeklere Ait Normal Dağılım Değerleri ve Güvenirlik Katsayıları</i>	37
Tablo 3. <i>Okul Yöneticilerinin Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	40
Tablo 4. <i>X/Y Kurami Temelinde Yöneticiler İçin Yönetim Felsefesi Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular</i>	41
Tablo 5. <i>Yöneticiler İçin Denetim İnançları Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular</i>	42
Tablo 6. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefesi ve Denetim İnançları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	43
Tablo 7. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	44
Tablo 1. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	45
Tablo 9. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	46
Tablo 10. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	46
Tablo 11. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Personel Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	47
Tablo 12. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Okul Mevcudu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	48
Tablo 13. <i>Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular</i>	49
Tablo 14. <i>Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri İle Denetim İnançları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	50

Tablo 15. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ve Denetim İnançlarına Ait Çoklu Regresyon*

<i>Analizi Sonuçları</i>	50
--------------------------------	----



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. <i>Luther Gulick’e göre Yönetim Fonksiyonları</i>	11
Şekil 2. <i>X-Y Kuramı Temelinde Yönetim Felsefesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi</i>	38
Şekil 3. <i>Denetim İnançları Ölçeği DFA Sonuçları</i>	39



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

vd. : ve diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Hizmet örgütleri içinde ön plana çıkan okullarda verilen eğitim hizmetinin kalitesini geliştirmek, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini belirleyebilmek için denetim ve değerlendirme süreçlerine ihtiyaç vardır. Bu yüzden sürekli değişen ve yenileşen eğitim kurumlarının ihtiyaçlarına bağlı olarak sürekli dönüşüm geçiren denetim mekanizmaları ve süreçleri, önemini her zaman korumaya devam etmektedir.

Denetim, bir yönetim süreci olarak ele alındığında klasik yönetim anlayışından post modern yönetim kuramlarına kadar pek çok yönetim anlayışı etrafında şekillendiği görülmektedir. Buna göre eğitim kurumlarında denetim anlayışı, başlangıçta kontrol etmek kusur bulma ve düzenlemeler yapma işlevlerine odaklanırken günümüzde yönlendirmek, etkilemek ve geliştirmek bağlamında yeni anlamlar kazanarak farklılaştığını söylemek mümkündür (Yüner, 2022). Düünden bugüne değişen denetim amaçları ve farklı denetim platformları bilgi, insan doğası ve kontrole ilişkin temel inançları ortaya koymaktadır (Glickman vd., 2014). Bu yüzden okul yöneticilerinin, denetimden ne anladığı, hangi amacı veya yaklaşımı benimsediği, denetim sürecini nasıl işlettiği, sahip olması gereken bilgi, beceri, değer ve tutumları, çalışanların ve kurumun gereksinimleri gibi benzeri konularda yönetim ve denetim inançları netleştikçe denetim sürecinden daha fazla verim elde edilebilir. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada yöneticilerin yönetim felsefeleri ile denetim inançları arasındaki ilişkiyi araştırma ihtiyacı duyulmuştur.

Okul yöneticilerinin bir denetmen olarak öğretmenlerle yaptığı çalışmalar, genel eğitim felsefelerini yansıtan kendi denetimsel inançlarına dayanmaktadır (Glickman vd., 2014). Başka bir deyişle, okul yöneticisi benimsediği yönetim felsefesi doğrultusunda okulu yönetirken denetim sürecinde sergileyeceği davranışlar (işbirlikçi, yönlendirici olmayan, yönlendirici-bilgilendirme, yönlendirici-kontrol) sahip olduğu denetim inançlarının etkisiyle ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmalar, okulların denetim ve değerlendirme süreçlerinde okul yöneticilerinin denetmen niteliklerinden kaynaklı sorunlar yaşandığını ortaya çıkarmıştır (Kalkan & Atmaca, 2022; Şık & Demirtaş, 2022; Usta & Özyurt, 2021). Minnear-Peplinski (2009), okulda görevli personelin ders denetimlerine dair fikirlerini görmek için yaptığı çalışmada okul müdürlerinin iş birliği ile çalışma konusunda yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Altun vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada katılımcılar, okul müdürleri ve

öğretmenler arasında var olabilecek informal ilişkilerin de denetmenin objektifliğini etkileyebileceği düşüncesini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerden denetim çalışmaları sırasında karşılaştıkları problemlere ilişkin görüş beyan etmeleri istendiğinde, denetimi yapan idarecinin denetimi planlama ve iletişim kurmadaki eksiklikleri, denetim konusundaki bilgi ve beceri konusundaki noksanlıkları, işbirliğine kapalı olmaları, geri dönüş verme konusunda yetersiz kalmaları gibi yönlerden sorunlar yaşandığı dile getirilmiştir (Deniz & Saylık, 2018). Bu sorunlar incelendiğinde okul yöneticilerinin denetim sürecine yönelik tutum, değer, bilgi ve beceriler temelinde eksikleri olduğu görülmektedir. Oysaki okullarda denetim sürecinin amaçlarına ulaşması okul yöneticilerin görev, rol ve sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır.

Okul yöneticilerinin yönetimde uyguladıkları davranış biçimini ele alan bir araştırmada otoriter yönetim tarzını kullanan yöneticilerde kurum için alınan kararlara öğretmenleri dâhil etmeme ve kurum içinde yetki ve makamın verdiği gücü kullanma, bunun sonucu olarak örgütün bu işleyişten zarar görmesi durumunun ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Üstüner, 2016). Yapılan bir başka çalışmada ise yöneticilerin sahip olduğu olumlu duyguların okul da var olan güven ortamını beslediği, paydaşların sahip olduğu iyimser duyguları çoğalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Humphrey, 2008). Okul yöneticilerinin denetim ve değerlendirme süreçlerindeki başarısını mesleki, teknik ve insancıl yeterlikleriyle ilişkilendiren araştırma sonuçları dikkate alındığında okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim felsefeleri ile denetim inançları arasındaki ilişkiyi bilmek önem kazanmaktadır.

Okul yöneticileri, okulun kurumsal ve insani boyutunu uzlaştırmaya çalışırken kendilerine ait liderlik tarzlarıyla, uyguladıkları yönetim felsefeleriyle dikkat çekerler. Yönetici sahip olduğu yönetim felsefesiyle akıl yürütürken çeşitli yönetsel düzenlemelere, karar alma ve problem çözme süreçlerine, yönetimin ve kurumun başarı durumuna etki eder (Keskin, 2012). Yöneticiye rehberlik edecek yönetim felsefesinin okul paydaşlarını mutlu edebilecek, karar alma mekanizmasının doğru ve adil işlemesini sağlayacak, başarılı bir okul iklimine katkı sağlayacak yapıda olması gerekir.

Okul yöneticileri aynı zamanda, okul faaliyetlerini hayata geçirirken bağlı olduğu kanun ve yönetmeliklerle birlikte kendine ait doğruları kapsayan bir düşünce, değer ve inanış sistemi kullanır. Yöneticinin değerler dünyası ve inanışları, yaptığı denetim, uygulama, tutum ve davranışlarına yansır. İnançlar tüm sistemlerde olduğu gibi denetim sisteminde de hem süreci etkiler, hem süreçten etkilenir. Dolayısıyla denetimi yapan kişinin denetim inancı, denetimi yaptığı değerlendirme formundaki kıstaslar kadar önem taşımaktadır.

Yöneticilerin yönetim felsefeleri ve denetim inançları olgularını ayrı ayrı ele aldığımızda ikisinin de sistemli ve başarılı bir eğitim öğretim ortamı için çok önemli kavramlar olduğunu görürüz. Çünkü yöneticinin yapacağı doğru uygulamalar, yerinde geri bildirimler, doğru kriz müdahaleleri örgüt olarak okula olumlu sirayet edecektir. Okul yöneticisinin uygulamalarına ve davranışlarına yön verirken benimsediği yönetim felsefesi ile okul ve ders denetim çalışmalarına yön veren denetim inancı konusunda literatürde çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Bu iki değişkenin birbiriyle olan ilişkisini incelemek sınırlı sayıda çalışmanın yer aldığı yönetim felsefesi sahasındaki boşluğun giderilmesi adına önemlidir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçların araştırmacı ve uygulayıcılar açısından önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Yapılacak araştırma ile okul yöneticilerinin X-Y Kuramına göre tercih ettikleri ve benimsedikleri yönetim felsefesi ile denetim inançları arasındaki ilişkinin orataya çıkarılması ve literatüre bu çalışma ile katkı sağlanması beklenmektedir. Yapılacak bu çalışma ile aşağıda belirtilen şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Okul yöneticilerinin benimsediği yönetim felsefesi ve düzeyi nedir?
2. Okul yöneticilerinin benimsediği denetim inancının türü ve düzeyi nedir?
3. Okul müdürlerinin benimsemiş oldukları yönetim felsefelerine ilişkin algıları onların yaşına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, meslekteki hizmet yılına, okul personel sayısı, okul mevcudu ve çalıştıkları okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin denetim inançları yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, okul personel sayısı, okul mevcudu ve okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ile denetim inançları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin benimsediği yönetim felsefesi denetim inançları için anlamlı bir yordayıcı mıdır?

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

İlgili alan yazını incelendiği zaman gerek yurt içi, gerek yurt dışında yönetim felsefesi ve denetim inançları alanında yapılan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda ise öğretmenlerin bakış açısı ile bu unsurlar veya bu unsurlarla ilişkili konular değerlendirilmiştir. Eğitimin vazgeçilmez sac

ayaklarından biri olan yönetim konusunun bu alanlarında çok az çalışma yapılması bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilere yönelik yönetim felsefesi ve denetim inançlarını kapsayan bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın adı geçen ana konular arasındaki ilişkiyi incelemek ve açığa çıkarmak suretiyle, alanında özgün bir araştırma olma özelliği taşıyacağı öngörülebilir. Eğitim ortamında büyük önem taşıyan bu ilişkilerin ortaya konması okul yönetimi sırasında idarecilerin izleyebilecekleri yollar ile ilgili bize bilgiler sunacak, daha verimli eğitim öğretim ortamları oluşturma ve varsa olumsuzlukların nasıl düzeltilebileceği, tüm bunlara bağlı olarak hem okulların başarı oranının hem de daha nitelikli okulların çoğaltılması açısından fayda sunacaktır. Ayrıca yapılan bu çalışma aracılığıyla elde edilen bulgular, bu alanda yapılmak istenen veya yapılacak olan diğer araştırmalara da katkı sağlayacaktır.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar eğitim politikaları açısından doğrudan veya dolaylı olarak okul yönetimi alanındaki politikalar açısından katkı sağlayacaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ve denetim inançları konusundaki görüşlerine katkı sağlayacak, bu konuyu gözden geçirmeleri ve önemini fark etmeleri açısından bir farkındalık oluşturacaktır.

Araştırma süreci boyunca yapılan çalışmalar ve değerlendirmeler araştırmacının bilimsel araştırma yapma, bulgular elde etme ve yorumlama ,elde ettiği bulguları raporlama süreci ile ilgili bilgi ve becerilerinin gelişmesine katkı sağlayarak bireysel gelişim sürecine de şüphesiz destek olacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Katılımcılar 2024/2025 eğitim öğretim döneminde Samsun ili merkez ilçelerde kamuya ait resmi okullarda görev yapan okul idarecileri ile sınırlıdır.
- Daha çok kişiye daha hızlı ulaşabilmek adına bazı veriler çevrimiçi uygulamalar aracılığıyla online toplanmıştır.
- Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, yönetim felsefesi ölçeği ve denetim inancı ölçeği ile sınırlıdır.
- Araştırma, araştırma yapılan konu ile ilgili ulaşılabilen kaynak ve çalışmalarla sınırlıdır.

Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

- Samsun ili merkezinde gerçekleştirilen bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Kişisel Bilgi Formu, Yönetim Felsefesi Ölçeği ve Denetim İnancı Ölçeğini yanıtlarken doğru ve samimi oldukları varsayılmaktadır.
- Araştırma için kullanılan form ve ölçeklerin araştırmanın amacına uygun şekilde verileri elde etmede yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Terim ve Tanımlar

Felsefe: Evren, tabiat ve toplum ile ilgili konular hakkında bilinmeyenleri arama işini üstlenen insanın gerçekleri eleştirel olarak ele almasını ifade eder (Saygılı, 2017).

Yönetim: Var olan kaynakları olabilecek en etkili ve doğru haliyle planlama, kordine etme ve kontrolünü sağlayarak örgütü amaçlarına ulaştırma sürecini ifade eder (Ceylan, 2014).

Yönetim Felsefesi: Her bir yöneticinin kendine has olan tavır, davranış ve uyguladığı yönetim biçimidir (Aytürk, 1990).

X Kuramı Felsefesi: İnsanların yönetilmeye ihtiyaç duyduğu, kendi başlarına olduklarında çalışmayı tercih etmedikleri, içinde bulundukları gruptan önce kendilerini önemsedikleri ve sorumluluk almak istemedikleri bakış açısidir (McGregor, 1960).

Y Kuramı Felsefesi: Yöneticilerin örgüt üyelerinin paylaşımcı, sorumluluk almaya istekli ve örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmak için çaba sağlayan kişiler olduğunu düşündüğü, yöneticilerin demokratik davranışlar sergilediği bakış açısidir (McGregor, 1960).

Denetim: Örgütsel eylemlerin önceden belirlemiş olan amaçlar doğrultusunda, belirlenmiş ilke ve kurallara uygunluğunun anlaşılması sürecidir (Aydın, 1986).

Denetim İnancı: Denetleyici rolündeki kişinin denetimin amacı, uygulama şekli, elde ettiği verileri yorumlaması, denetimde tercih ettiği teknikler, denetleyeceği noktalar ve bunların belirlenmesi, denetlenen ile arasındaki ilişki ve bunun düzeyi ile ilgili tüm konuları içine alan uygulamalarının kaynağını ifade eder (Oğuz vd., 2007).

Bürokratik Denetim İnancı: Denetimin kontrollü olduğu, denetmenin uzman, iş yapan kişilerin ise uzman olmadığı, örgütün devamlılığı için hiyerarşinin gerekli olduğuna inanılan, ast-üst ilişkisi, kontrol, uzman olma gibi başlıklara vurgu yapan denetim inancı sistemini ifade eder (Sullivan & Glanz, 2005).

Demokratik Denetim İnancı: Üyeler arasında işbirliği, birlikte ortak kararlar alma, bireyselliğe önem veren, iş uygulayıcılarının sorumluluk sahibi, kendini geliştirebilen, alanında yeterli olduğuna inanılan denetim inancını ifade eder (Sullivan & Glanz, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmamızın temel bileşenleri olan “Yönetim Felsefesi” ve “Denetim İnançları” kavramları ve bu kavramlarla ilgili yan kavramlar ve bu kavramlarla yapılan çalışmalar hakkında bilgiler ele alınacaktır.

Felsefe

Tarih boyunca insanlar yaşadıkları evreni tanımaya ve anlamaya çalışmışlardır. Şu anda bilim olarak adlandırdığımız birçok alan başlangıçta felsefenin içinde yer almıştır. Bilim olgulardan yola çıkarak bulduğu sonuçları yine belli olgulara dayandırarak varlığını devam ettirirken; felsefe, insan yaşantısını ele alır ve bundan yola çıkarak hareket eder. Yani felsefe sonuçları olgulara bağlamaz, mantıksal süreçlerle açıklar ve hatta zaman zaman metafizik spekülasyona gider (Cevizci, 2007).

Felsefe ile ilgili tek ve net bir tanıma ulaşmak çok mümkün değildir. Bunda felsefenin yapısı gereği sürekli bir arayış içinde olmasının kuşkusuz etkisi büyüktür. Her tanım ait olduğu toplumun yaşantısı, yapısı, özelliklerinden dolayı farklı anlamlar içermektedir. Sürekli bir etkileşim ve değişim yaşayan felsefenin tanımının dönemden döneme ve ifade edildiği topluma göre değişiklik göstermesi muhtemel bir durumdur (Topdemir, 2008). Platon felsefeyi evrende var olan ne varsa bunun neden var olduğunu anlamak ve gerçeğin doğasını keşfetmek olarak açıklamıştır. Bu yolla kişi varlığının anlamını daha iyi kavrayacak ve en doğru ve geçerli bilgiye varacaktır. Aristoteles’e göre ise felsefe insanoğlunun yaşamsal faaliyetleri dışında sorgulamasını kapsar. Bunun için eleştirel gözle bakar, var olan sorunları tespit eder, bunlarla ilgili sorular sorar ve cevap arar, sorunların çözümü için çözüm yolları bulmaya gayret eder (Küyel, 1976).

İnsanlar dünyanın günlük rutini içinde yaşamlarını sürdürürken bazı yaşadığı olaylar onu daha detaylı düşünmeye ve bir anlam kazandırmaya sürükler. Bilim olayları sadece bir yönüyle görmemizi ve değerlendirmemizi sağlarken, felsefe her açıdan görmemizi ve sorgulamamızı sağlar (Ergün, 2015).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere felsefe insanlara doğrudan bir çıkar ya da kazanım sağlamak yerine, insanoğlunun merakını gidermede, olayları anlamlandırmasını sağlamada yol

göstermektedir. İnsanoğlunun merakı ve evren karşısındaki hayret ve tecessüsü devam ettiği sürece felsefeye olan ilgi kuşkusuz devam edecektir (Cevizci, 2007).

Yönetim

İnsanlar tarih boyunca doğa içinde ve doğa kanunlarına uymaya çalışarak var oluş çabası göstermişlerdir. Tüketmek için önce üretmesi gerekmiştir. Neolitik dönemle birlikte insan artık topraktan üretmeyi öğrenmiş, bu da onun ürettiğinden fazlasını elde etmesini sağlamıştır. Ele geçen bu fazla ürün ekonomik olarak takas kavramını ortaya çıkarmıştır. İnsanların birlikte hareket etmelerine sebep olan bu değişim süreci, insanları belirli bir hedefe ulaştırmak için yönlendirme, sevk etme kavramı olan yönetimi ortaya çıkarmıştır (Yenisu, 2019).

Yerleşik hayatla tanışan insanoğlunun bu hayatın getirdiği yeni problemlere çözüm bulması gerekmiştir. Yaşamlarını devam ettirecek güvenli bir alan bulma, burada yaşamak için kaynaklar keşfetme, bunları doğru şekilde kullanabilme, gelebilecek saldırı ya da tehlike durumlarından korunma bu durumlardan bazılarıdır. Bu durumlar yerleşik hayatta bu işleri yürütebilmek için bir takım yapıların oluşumunu zorunlu kılmıştır. Bu yapıların eline verilen sorumluluk ile birlikte yönetim uygulamaları başlamıştır (Özdemir, 2003). İnsanların işbirliği içinde hareket etmelerini, belirli bir amaca ulaşmalarını sağlamak için başkaları aracılığı ile bir işi yapma ve belirlenen amaca ulaşma olarak yönetim kavramını tanımlamamız mümkündür (Aydın, 2014).

Bir örgütte var olan kaynakların en verimli şekilde kullanılması, bunun yanında örgütün başarısı ve devamı için gerekli planlamaların yapılması, eşgüdümün sağlanması, nihayetinde ise örgütün hedeflediği amaçlara en yüksek oranda ulaşmasının sağlanması yönetim olarak tanımlanabilir (Daft,2010).

Klasik dönemi 1900'lü yıllara gelince yaşayan yönetim bilimi, 1930'lu yıllara gelinmesiyle birlikte bu defa gelişimini neo klasik düşünce ile sürdürmüştür. Çağdaş teorilerin yönetim bilimi alanında etkin olması ise 1950'li yıllardan sonra gerçekleşmiştir. 1900'lerde başlayan bu gelişim süreci 1980'lere gelindiğinde gelişimini büyük oranda tamamlamıştır (Özcan & Barca, 2010). Yönetim alanında elde edilen tecrübeleri geçerli ilkeler olarak ele alıp, örgütün daha verimli olması için Taylor, Weber, Gulick, Fayol gibi yönetim alanına katkı sağlayan birçok bilimci bu bilimin ilerlemesine büyük katkı sağlamışlardır (Kuğuoğlu, 1997).

Yönetim Felsefesi

İnsanlar belirli bir faaliyeti hayata geçirmeden önce faaliyete ilişkin düşüncelerinde bir yapı ortaya çıkar. Bu nedenle yapılan her davranışın içimizde gerçekleşen ve yaşadıklarımızın etkisi ile oluşan bir felsefik yapısı vardır. Yönetim kavramı da insanın etkilediği ve insandan

etkilenen bir kavram olması nedeniyle yöneticinin yönetimde uyguladığı felsefe örgüt için önemli bir anlam taşımaktadır.

İnsanlar yaptıkları işleri hem kendileri hem de içinde yaşadıkları toplum için gerçekleştirir (Küçükali, 2011). Bir iş yapmadan önce onun kafamızda var olan bir şekli, düşünce yapısı vardır. Yönetim felsefesi; “çeşitli yönetsel düzenlemeleri, yönetime ilişkin temel nitelikleri, yönetimin hangi gereksinim ve zorunluluklarla ortaya çıktığı, ne zaman iyi ve yeterli olduğu ne zaman kötü ve yetersiz kaldığı gibi çok geniş kapsamlı konuları ele alıp inceleyen bir disiplindir” (Keskin, 2012). Her örgütün, her yöneticinin kendine özgü özellikleri, inanışları, uygulamaları vardır. Yönetici sadece var olan hâlihazırdaki değer kalıplarını kullanmaz, sürece göre kendine ait yeni değer kalıpları da üretir (Bursalıoğlu, 2015).

Yönetim felsefesi, örgütün yönetiminde var olan durumları eleştirel bir bakış açısı ile ele almayı ve elde edilen sonuçları belirli bir düzen içinde sunmaya yönelik düşünsel bir etkinliktir. Yönetim felsefesi kişiden kişiye değişiklik gösteren bir kavram olmakla beraber, içerisinde herkesçe benimsenmesi gereken kuralları barındırır. Kişinin yönetim felsefesi anlayışı yaşadığı topluma, statüsüne, yaşına, politik görüşüne göre değişiklikler göstermektedir (Özşen, 2001).

Yönetim Kuramları

Yöneticiler kendi yönetim felsefelerine uygun bazı kuramlardan uygulamalarını yaparken faydalanırlar. Bu kuramlar şu şekildedir;

- Klasik örgüt yaklaşımı,
- Neo-klasik örgüt yaklaşımı
- Çağdaş örgüt yaklaşımı/sistem yaklaşımı

Klasik Örgüt Yaklaşımı

19. yüzyılın sonlarına doğru değişen dünya hızla sanayi devriminin etkisi altına girmiştir. Birçok alanda ihtiyaç duyulan malzemeler artık büyük iş yerlerinde, insan gücünden daha hızlı makineler ile seri olarak üretilmeye başlanmıştır. Bu kadar hızlı bir değişim örgütlenme ve yönetim sorununu beraberinde getirmiştir. Klasik örgüt bu ihtiyacı karşılama fikri ile ortaya çıkmış olup temel prensibi verimlilik (Öztaş, 2015).

Bu yaklaşımda çalışanların sahip olduğu fikir ve yargıların önemi yoktur. Frederick W. Taylor’un Bilimsel İşletme, Henri Fayol’un Yönetim Süreçleri ve Max Weber’in Bürokratik Örgüt yaklaşımlarını içinde barındırır. Klasik Örgüt Yaklaşımı iki hedef etrafında toplanmıştır. Bunlardan ilki işleri yürüten makinelerin yanında insan gücünün nasıl kullanılacağı, diğeri ise

resmi ve üyelerin görev, sorumluluk ve yetkilerine göre belirli bir sırada oldukları örgüt yapısının oluşturulmasıdır (Schoderbeg vd., 1975).

Klasik örgüt yaklaşımı iki farklı yönetim bakış açısını içermektedir: Bunlardan ilki bilimsel işletme (scientific management) ve ikincisi ise yönetsel işletmedir (administrative management) (Arastaman, 2013). Genel hatlarıyla ele alacak olursak bilimsel işletme, örgütün yönetim şekli ve örgütte çalışanlar açısından yönetimi ele alırken, yönetsel işletme de ise örgütün bütüncül olarak nasıl bir yapıda olması gerektiği ile ilgilenilmiştir.

Bilimsel Yönetim ve Taylorizm Yaklaşımı. Sanayi devrimi öncesi yönetim kavramı bir devlet idare etme şeklinde siyasi bir anlama sahiptir. Bu şekliyle yönetimde üretim konusu bir yer bulamamıştır. Endüstri Devrimi ile bu kalıp düşünce tarzı değişikliğe maruz kalmış ve üretim aşamasında değişik alanlarda profesyonelleşen bir iş hayatı meydana gelmiştir (Özdemir, 2003). Taylor tarafından geliştirilen bu kuramda çalışanlar örgütün amacının dışına çıkmayan programlanmış kişiler olarak görülmüş, örgütün değişen ve gelişen dış dünyaya uyumu önemsenmemiş ve ekonomik olarak çalışanları özendirici uygulamalara yer verilmiştir.

Klasik kuramın diğer yönetim perspektifini yönetsel işletme oluşturur. Bilimsel işletme işçi görevleri üzerinde dururken, yönetsel işletme anlayışında tüm örgütün nasıl yönetildiği ve yönetileceği üzerine odaklanılmıştır (Arastaman, 2013). Bu alanda çalışan kişiler Henri Fayol, Luther Gulick ve Max Weber'dir.

Henri Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı. Fayol'a göre bir yönetici de bulunması gereken en temel özellik sahip olduğu yönetsel yeteneğidir. Örgütte sahip olduğu makam yükseldikçe ve yetkisi arttıkça bu yetenek daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca yönetici zekâ, bilgi, tecrübe, manevi kıymet gibi önemli hasletlere de sahip olmalıdır (Şengül, 2007).

Fayol örgütün sahip olacağı verimi üst seviyeye çıkarmak amacı ile yönetimin sahip olduğu işlevleri beş açıdan değerlendirmiştir. Bu boyutlar POCCoC olarak kısaltılan;

1. Planlama (Planning),
2. Örgütlenme (Organizing),
3. Emir verme (Commanding),
4. Eş güdümlenme-koordinasyon (Coordinating)
5. Denetim-kontrol etmedir (Control)

- Planlama: Geçmiş tecrübelerden dersler çıkarıp elde edilen bilgiler ışığında var olabilecek durumlara karşı önceden tedbir alıp, bunun planlamasını yapma işidir.

- Örgütlenme: Örgütlenme işte sorumlu olan kişileri belirlemek, iş için gerekli her türlü kaynağı sağlamak, kullanılacak tekniklere karar vermek ve bu şekilde örgütün yapısını oluşturma sürecidir.

- Emir verme: Fayol çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak için emir vermek gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca bu yolla belirlenen iş planlamasına göre örgüt harekete geçer.

- Koordinasyon: Araçların amaçlara ulaşmak için doğru ve sistemli olarak çalıştırılması gerekir. Yine çalışanların da ortak hedefler için belirli bir doğrultuda, uyumlu şekilde bir araya gelmeleri gerekir.

- Kontrol etme: Meydana getirilen çalışmaların kontrol edilip, gerekli geri dönüşler sağlanmalıdır. Böylece hem yanlış olan noktalar düzeltilecek, hem de yeniden aynı hataların yapılma ihtimali ortadan kaldırılacaktır.

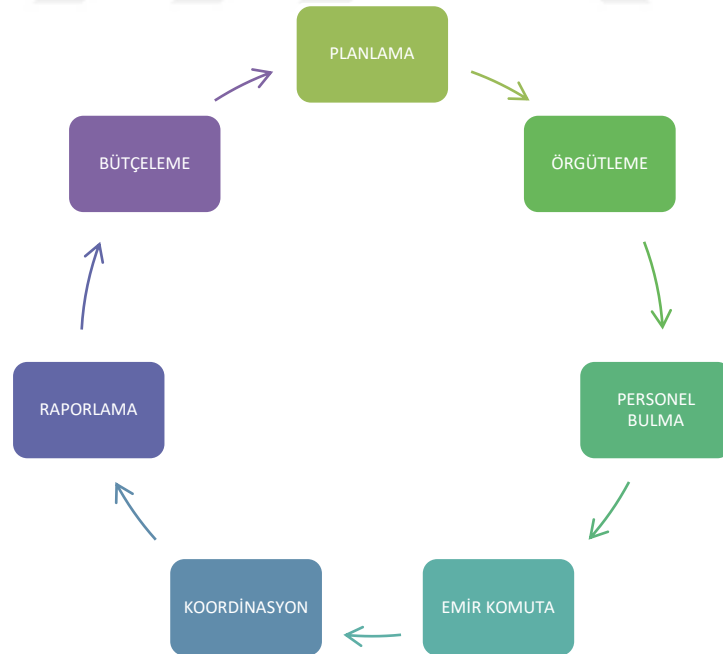
Fayol bu etkenlerle birlikte süreç yaklaşımında uygulayıcılara yön vermesi açısından ilkeler belirlemiştir. Bu ilkeler şu şekildedir (Arastaman, 2013).

1. Disiplin: Örgütte olan ve olması gereken her türlü kural, yönetmelik vs. uyma durumudur.
2. Yetki: Belirli bir yaptırım yaptırabilme ve itaat için gerek duyulan güçtür. Sorumluk yetkinin getirisi ve görevleri yapma zorunluluğunu sağlar.
3. İş Bölümü: Birlikte hareket etme ile israf azaltılabilir, diğer yandan iş ortamındaki verim arttırılabilir.
4. Bireysel Çıkarların İkinci Planda Olması Örgütte en başta gelen çıkar örgütün çıkarları olmalıdır, geri kalan bireysel ya da grupsal çıkarlar örgüt çıkarlarından sonra gelmelidir.
5. Emir Birliği: Emir birliğinin sağlanabilmesi için her çalışan sadece bir üstünden emir alabilmeli ve gerekli geri bildirimleri o amirine yapabilmelidir. Bu şekilde yetki karmaşasının önüne geçilebilir ve disiplin sağlanır.
6. Yönerge Birliği: Örgütte genel amaçların takibi bir yöneticide toplanmalı, bu amaçlara yönelik planın takibini bu yönetici yapmalıdır.
7. Merkezileşme: Her örgütte uygulanacak tek bir merkezileşme modeli bulunmamaktadır. Son kararı vermesi münasebetiyle yöneticilerin bazı sorumlulukları vardır. Bunun yanında yetkisi altındaki çalışanların görevlerini eksiksiz ve doğru şekilde yerine getirebilmeleri için yetki konusu yönetici tarafından zaman zaman paylaşılmalıdır.
8. Ücret: Ücret tüm çalışanlar için adil ve yeterli seviyede olmalıdır.

9. Basamaklı Zincir: Bir denetim bakışı açısı olarak en altta bulunan kişiden üstte bulunan kişiye kadar uzanmaktadır. Bu hiyerarşide ilişkiler arası sınır net olmalı ve herkesin uyması sağlanmalıdır.
10. Çalışanların İstikrarı :Bir örgütte artan bir başarı tablosu için çalışanların sürekliliği de esastır. Çünkü aynı işte uzun süre çalışanlar o işte daha da uzmanlaşır, yaptıkları işin önemini daha iyi kavrar.
11. Düzen : Örgütte her nesnenin, her bireyin yeri belli olmalı ve ihtiyaç halinde zaman kaybı yaşanmadan her biri ulaşılabilir olmalıdır.
12. Eşitlik : Tüm çalışanlara karşı yöneticiler nazik, adil davranışlar sergilemelidirler.
13. İnisiyatif Alma: Yeri geldiğinde örgütün başarısı için çalışanlar bazı hamleler yapabilmelidir. Çalışanlar kendilerini geliştirmeleri için teşvik edilmelidir.
14. Birlik Ruhu: Birlik ve beraberlik duygusu hep dinç tutulmaya çalışılmalı, yöneticiler bu konuda sürekli yönlendirmeler yapmalıdır.

Luther Gulick. Yönetim biçim olarak Fayol’a benzeyen bir yönetim modeli ortaya koymuştur. Bu bağlamda yönetim fonksiyonları aşağıda ifade edilen faaliyetlerden oluşmaktadır.

Şekil 1. *Luther Gulick’e göre Yönetim Fonksiyonları*



Gulick’e göre yönetimin sahip olduğu fonksiyonlarının sayısı daha fazla olmakla beraber, yöneticilik yeteneğinin gelişmesi için kişi düzenli ve planlı bir çalışma sergileyip, bunu aldığı eğitimle de birleştirmelidir (Akt., Aydın,1998).

Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı . Alman bir sosyolog olan Max Weber tarafından 1900'lü yıllarda geliştirilmiştir. Bürokrasi genel anlamıyla işlerin görülmesi esnasında ortaya çıkan ve vakit alan, bazı ertelemelere neden olan bir kavramı ifade ederken örgütün hiyerarşik yapısı içinde ele alacak olursak bir yönetim biçimini ifade eder. Max Weber geliştirdiği bürokrasi yaklaşımında aralarında uyum içinde olan ve bunu yanında akla yatkın olan yönetim ilkeleri tespit etmiştir. Weber amaçlarını gerçekleştirmek için de bürokrasi yaklaşımında birbiri ile uyumlu ve akla yatkın bir takım yönetim ilkeleri belirlemiştir (Öztaş, 2015).

- Uzmanlık esasına dayanan iş bölümünün sağlanması
- İlke, yöntem ve kuralların bulunması
- Objektif bir şekilde meydana getirilmiş hiyerarşik yapı
- Yönetici sıfatında bulunan kişilerin kendi altında bulunan ve emir vermekle sorumlu olduğu kişilerle arasında duygusal bir ilişkinin, bağın olamaması
- Tüm yapıda yapılacak olan çalışmaların detaylarıyla nasıl yapılacağı, ne kadar sürede yapılacağı ve kim tarafından yapılacağının belirlenmiş olması
- Personel seçiminde kabiliyetin ön planda tutulması, teknik donanımına önem verilmesi
- Personellerin terfi işlemlerinin belirli bir sistem çerçevesinde hem teknik açıdan bilgiyi hem de sahip olduğu yeteneği belirleyen sınavlar sonucunda karara bağlanması

Neo-Klasik Örgüt Yaklaşımı

Elton Mayo ve arkadaşları Hawthorne'daki Fabrikasında bir takım yapmışlardır ve bu deney sonuçlarına göre örgüt yaklaşımlarının temellerini oluşturmuşlardır. Bu deneye göre iki farklı gruba farklı normlar uygulanmış ve hangi durumların iş verimliliğini arttırdığı gözlemlenmeye çalışılmıştır ve maddi açıdan değer taşıyan güdüleme etkisi bulunabilecek faktörlerin herhangi bir etkisi bulunmazken, her bireyin biricik olduğu ve örgüt verimliliğinde bireyin iç dünyasının da etkin ve önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Neo-Klasik yaklaşım kendinden önceki yönetim kuramlarından farklı olarak ilk kez örgüt için insanın sosyal yönünü ele almış, önemine değinmiş insanın örgütte bulunan en önemli varlık olduğu düşüncesi üzerinde durmuştur (Vural, 1998).

Elton Mayo ve arkadaşlarına göre;

1. Bir işyeri içinde zorunlu iş bölümü, fazlalaşmış uzmanlık girişimleri örgüt üyeleri içinde monotonlaşmaya sebep olabilecek ve çalışma performansı olumsuz

etkileyebilecektir. Bu nedenle isteyenler gruplar halinde ve istedikleri kişi ile çalışmalı düşüncesini esas almıştır.

2. Yöneticinin çalışanları ve çalışanlarının sosyal durumları hakkında sahip olduğu doğru bilgiler, yöneticinin çalışanı daha iyi tanmasını ve işini daha iyi yapabilmesini sağlayacaktır.
3. Fiziki durumdan daha çok psikolojik ve sosyal durum kişilerin çalışma kapasiteleri üzerinde daha etkilidir.
4. İşçi motivasyonunda maddi faktörlerin yanı sıra hatta onlardan daha ön planda çalışanda ait olma düşüncesinin varlığı, moral verme, üst alt arası ilişkilerdeki samimiyet daha etkili rol oynamaktadır.
5. Yöneticiler iş yerinde meydana gelen ve sosyal ilişkiler sonucu ortaya çıkan doğal sonuçları anlayışla karşılamalıdır.

En verimli örgüt olmanın yolunun işçiye daha yüksek sosyo-psikolojik ortamlar sağlayıp, bu ortamları iyileştiren örgütler olacağı fikrini savunmuş ve sadece ekonomik ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çaba harcayan örgütlerin başarıya ulaşamayacağını belirtmiştir. Daha çok ekonomik iyileşmenin daha çok işçi tatmini getireceğini savunan geleneksel kuramdan bu konuda da ayrılmaktadır.

Sistem Yaklaşımı

Yönetim sistemleri içine çağdaş düşüncenin başlangıcı sayılabilecek yaklaşımdır. Biyolog Bertalanffy'a göre örgütte tıpkı bir organizma gibidir. Organizma da var olan ve ilişki içinde olan yapı ve sistemler gibi, örgütte de birbiri ile bağlantılı işler ve görevler vardır (Memduhoğlu & Zengin, 2011).

Bu kuram kendinden önceki klasik ve neo klasik kuramın bir bütünleştiricisi olarak düşünülebilir. Her ögenin sistem içinde kendine ait bir işleyişi olmakla beraber, her ögenin işleyişi bağlantılı olduğu diğer öğeleri de etkiler.

Sistem yaklaşımı açısından okullarımızı ele alacak olursak, okullarında bu yaklaşımın içinde yer alan sosyal sistemler olduğunu gözlemleyebiliriz. Bu açıdan ele aldığımızda (Turan, 2016);

- Sosyal sistemlerde parçalar arası bağlantılar mevcuttur ve bir parçada meydana gelen herhangi bir değişiklik diğer parçaları da etkiler ve sistem içi iniş çıkışlara sebebiyet verebilir. Örneğin bir okulda velilerden gelen talep doğrultusunda ders programında değişikliğe gidilmesi durumunda bundan sadece idare değil, öğretmen ve öğrencilerde etkilenecektir.

- Sosyal sistemlerin belirledikleri ve kendilerine ait yol haritasını buna göre oluşturdıkları amaçları vardır. Okullar açısından baktığımızda temel amaç öğrencileri hayata hazırlamaktır.
- Sosyal sistemlerin kendi sistemleri içinde uyguladıkları ve kendilerine has bir kültürleri vardır. Bu kültür ortak değerlerin ışığında oluşturulur. Her okulun da kendine ait bir iklimi ve ön plana aldığı değerleri bulunmaktadır.
- Sosyal sistemlerde yapısalılık vardır. Her parça görevi doğrultusunda önemli ve gereklidir. Okullarda bu yapılaşmayı sahip olunan yetkilerin kişiler arası kademe kademe olarak paylaştırılması şeklinde gözlemleyebiliriz.
- Açık birer sistem olan sosyal sistemler çevresel, toplumsal olaylardan etkilenirler. Sosyal bir sistem olan okullarda tarih, kültür, toplumsal değişimlerden etkilenmektedir.
- İnsanların bir araya gelmesiyle sosyal sistemler oluşur ve insanlar bu sistem içinde rollerine uygun davranışlar sergilerler.
- Sosyal sistemlerde olumlu ya da olumsuz davranışlar için yaptırımlar bulunur.
- Sosyal ilişkileri sistem içindeki güç dengeleri etkiler.

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

1960' lı yıllardan başlayarak ele alınmaya başlanan liderlik stilleri ile beraber çeşitli liderlik kuramları da oluşmuştur. Bu kuramlar şunlardır:

- Özellik Kuramı
- Davranışçılık Kuramı
- Durumsallık Kuramı

Davranışçı kuramlardan biri olan McGregor X ve Y Kuramı'na göre, yöneticilerin örgüt içinde uygulamaya koydukları yönetim stilleri, diğer örgüt çalışanlarının algılarından etkilenmektedir (Efil, 2004). McGregor ilk olarak klasik yönetim kuramını tanımlayan X kuramını, daha sonra bu yaklaşıma taban tabana zıt olan ve insanın değerli olduğu ve insanlara karşı iyimser bir bakış açısının taşıyan Y kuramını ele almıştır (Eren, 2010).

X kuramını benimseyen bir yöneticiye göre, yapılan bir işte süreçten ziyade sonuç ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ürün önemlidir. İnsanlar çalışmayı sevmezler ve bu da onların her fırsatta işten kaçmasına sebep olur. Çalışanlar yeniliklerden hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanların olumsuz tavırlarının sonuçlarını engellemek için sürekli olarak çalışanları denetlemeleri, yapacakları işler konusunda yönlendirmeleri ve gerekli durumda cezalandırmaları gerekir (McGregor, 1970). Bu kuramı benimseyen bir yönetici için önemli olan içsel değil dışsal denetimdir. Baskı uygulamaktan ve gerekirse kararları zorla kabul ettirmeye çalışmaktan çekinmez (Koçel, 1999).

Y kuramını benimseyen yöneticiler için insana verilen değer ön plandadır.Çalışanlar işlerini severek yaparlar, dışsal bir denetimden ziyade kendi kendilerini kontrol edebilirler (Saraman,2018). Çalışanlar yaptıkları işe karşı isteklidirler, yaratıcı yanları ve gelişkin hayal güçlerine sahiptirler. Yönetici tüm çalışanların katılımcı olduğu bir yönetim tarzını benimser, çalışanların mativasyonunu arttırıcı uygulamalar yapar (Koçel, 1999).

X Kuramı varsayımlarını taşıyan yönetici fikirlerine göre çalışanlar işten sürekli kaçma yönelimindedirler ve çalışanlara çok fazla güvenilmemelidir. Buna bağlı olarak X tipi yöneticiler, ast-üst ilişkisine dayanan, denetimin ön planda olduğu , çalışanlara mesajların daha emrivaki şeklinde verildiği bir anlayıştadır (McGregor, 1960). Bu anlayış ise, karşılıklı iletişimi sekteye uğratabilir, iletişimin tek yönlü akmasına sebep olabilir,sağlıklı iletişim için gerekli olan geri bildirimler için ciddi bir engel oluşturabilir. Bu teori, çalışanlara karşı güvensizlik üzerine kuruludur ve çok sıkı denetim ile disiplinli bir atmosfer etrafında şekillenir. Bu durum otokratik liderliğe yol açar. Bu yöneticiler genellikle mikro yönetim yapar ve aşırı derecede görev odaklıdır (Hattangadi, 2015).

Diğer taraftan, Y Kuramı yöneticileri, çalışanların kendilerini içsel motive edebilen, iş ortamında sorumluluk almaya ve bunları yerine getirmeye istekli, yaratıcı fikirler üretebilen kişiler olduğuna inanır. Bu anlayış ise, sağlıklı iletişimin kurulmasını, iletişim kanallarının karşılıklı olarak açık olmasını destekler ve çalışanları daha aktif bir konuma taşır (Gürbüz, 2009). Yöneticiler, X ve Y teorisinin varsayımlarını benimseyerek çalışanların mativasyonunu ve üretkenliğini farklı şekillerde etkileyebilir ve her iki teorinin varsayımlarına dayalı taktikler geliştirip örgütsel süreçlerine dahil etmeyi seçebilirler (McGregor, 1960).

Denetim ve Denetim İnançları

Denetim

Örgütler, sürekliliği temel alan ve kazandıkları başarı sayesinde varlıklarını sürdürebilen sosyal yapılardır. Denetim ise örgütün belirlediği amaçlarına ne kadar ulaştığını kontrol eden mekanizmadır (Aydın, 2014). Denetim bir örgütün kendinden beklenen rolleri uygulamaya koyması için bir araçtır.

Literatüre baktığımız zaman denetim kavramı ile ilgili yapılmış birçok tanım karşımıza çıkar. Denetim, gerek özel ya da tüzel olan kurum ve kuruluşlarda, gerekse kamuya ait olan kurum ve kuruluşlarda, yürütülmekte olan görevlerin, içinde bulunduğu şartlar dikkate alınarak önceden belirlenen amaç ve ilkelere uygun olması, belirlenen ölçütlere göre sahip olduğu durumun ele alınması, var olan veya ortaya çıkan eksikliklerin çözümü için rehberlik etme, vizyon ve misyon kazandırarak değişim ve gelişimine tavsiyeler getirme sürecidir (MEB,

2014). Örgütün belirlediği amaçların yine örgütün sahip olduğu normlara uygunluğunun belirlenmesi için denetime ihtiyaç duyulmaktadır (Aydın, 2010).

Başka bir tanımlama da denetim, belirli bir süreç tamamlandığında ortaya çıkacak olan sonucun, süreç öncesinde planlanmış olan örgüt planlarıyla kıyaslamasının yapılması, gerçekleşmeyen kısımlarının belirlenmesi ve elde edilen sonuca göre gerekli düzeltmelerin yapılmasını kapsar (Genç, 2013). Diğer bir denetim tanımlamasında ise, denetimin bir örgütün belirlediği hedeflere doğru zamanda ve doğru şekilde ulaşıp ulaşılmadığını, hedeflere ulaşma sürecinde doğru yol ve yöntemlerin tercih edilip edilmediği, bunların uygulamaya konup konmadığı, eksiklikler ve aksamalar varsa bunlar ile ilgili tavsiyelerin en doğru şekilde oluşturulduğu yani yapılan çalışmaların örgüt için en verimli ve doğru şekilde ilerlemesini sağlayan çalışmalardır (Taymaz, 2015). Yürütülen bir işte ya da çalışmada hedef nasıl belirlenirse belirlensin denetim mekanizması iyi çalışmıyorsa örgütün başarılı olması çok zordur (Gökçe, 1994).

Denetimin Amacı, İşlevi ve İlkeleri

İnsanların birlikte yaşamaya başlamasıyla birlikte denetim kavramı da insan hayatının içine yerleşmeye başlamıştır. Denetim, örgütün daha sistemli ve düzenli çalışmakla beraber, eksikliklerini tespit edip gidermesine imkân sağlar. Denetim yönetimi oluşturan unsurlardan biridir. Bu unsurlar planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyon, eşgüdümleme basamaklarından sonra denetim basamağı gelir. Denetimin bu akıştaki esas amacı kendinden önce gelen basamaklar sonucunda ortaya çıkan ürünü incelemek, değerlendirmektir. Böylece yeni adımlar belirlenip, gerekli tedbir ya da düzeltme çalışmaları yapılması için etkili ve önemli bir araçtır. Ayrıca denetim işleyen süreç ile ilgili gerekli geri dönüşü bu sayede örgüte sunmuş olur. Belirtildiği üzere denetim, yönetim kademesinin sorumluluğunda olan bir uygulamadır (Aslan, 2010).

Denetimin ulaşmak istediği hedefleri sıralayacak olursak (Kebeli, 2012);

- Var olabilecek ya da oluşabilecek hoş olmayan durumların oluşmasına engel olmaya olanak sağlar.
- Örgütte devamlılığın olmasına destek olur.
- Örgütün verimliliğini artırır.
- Alınan kararların örgüt için en doğrusu olmasını sağlar.
- Örgütteki kişi ve birimler arası eş zamanlı ve ortak çalışmayı sağlar.
- Denetim sonuçlarına göre örgütte yeni planlamalar yapılır.
- Uygulamadaki yanlışlar saptanabilir.

Yapılan denetimin etkili olabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Denetim ilkeleri şunlardır (Başar, 2000) :

1. Nesnellik: Denetimin kişisel ve taraflı yargılardan uzak bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Aksi durumda denetim faaliyeti amacına ulaşamaz.

2. Amaçlılık: Örgütün belirlenen amaçları olmalı ve denetimde bu amaçlar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.

3. Planlılık: Her faaliyette olduğu gibi denetim eyleminde de bir yol haritasına ihtiyaç vardır. Denetim uygulamaları için belirlenen hedefler doğrultusunda planlar hazırlanmalı ve bu çerçevede hareket edilmelidir.

4. Süreklilik: Denetim faaliyetinde sürekliliğin olması esastır. Diğer türlü oluşacak noksanlıklar yeni bir denetime kadar devam edecek ve sorunların giderilmesi güçleşecektir.

5. Durumsallık: Örgütü etkileyen ve örgütten etkilenen tüm durumlar dikkate alınmalıdır.

6. Açıklık İlkesi: Denetim şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Yapılan tüm faaliyetler, uygulamalar açık bir şekilde yürütülmelidir.

7. Bütünlük İlkesi: Uygulamalar bütün olarak ele alınmalıdır. Sadece birkaç duruma göre yorumda bulunulması, doğru karar verme süreçlerinin olumsuz etkilenmesine sebep olabilir.

8. Demokratiklik İlkesi: Süreçlere sadece denetimi yapan kişilerin değil denetlenen kişilerin de dâhil edilmesi süreci daha etkili hale getirecek ve denetlenen kişi için özdenetim yapma fırsatı da meydana getirecektir.

Eğitim Denetimi Kavramı ve Önemi

Okullar bireylerin eğitim ve öğretim hizmetlerinden yararlandıkları, orada hayata hazır olmak için gerekli bilgi ve beceri açısından yetiştirildikleri ve böylece yaşadıkları topluma daha faydalı bireyler olmasına destek olan kurumlardır (Dea, 2016). Eğitim sistemi sürekli girdi ve çıktı veren bir iş kurumu, bir fabrika olarak ele alındığında, bu fabrikanın ana üretim yerinin okullar olduğu görülür (Korumaz & Kocabaş, 2013). Okullar sadece toplum için gerekli olan iş kolları için bireyler yetiştirmekle kalmaz, okula gelen çocuğun sosyal açıdan gelişmesine de destek olur (Bursalıoğlu, 2013). Toplum için bu kadar önemli ve kritik bir yere sahip olan okulların kuşkusuz denetimi de önemli bir nokta teşkil etmektedir.

Anayasa'nın 42. maddesinde ifade edilen eğitim denetimi, eğitim kurumlarının programlarının, amaçlarının ve ilkelerinin yasa, tüzük ve yönetmeliklere uygun olup

olmadığının denetlenmesinin gerekliliğinin en açık ifadesidir. Bu denetim, eğitim kalitesinin korunması ve geliştirilmesi için, kurumların amaçlarına ne ölçüde ulaştığının belirlenmesi amacıyla yapılır. Denetimde amaç, eğitim öğretim hizmetinden faydalanan öğrencilerin bu hizmetten daha iyi faydalanmalarını sağlamak ve daha nitelikli olmaları için, bu hizmetlerde görevli tüm çalışanlara yardımcı olmak ve yol göstermektir (Bilir, 1992). Ayrıca yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin değerlendirilmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi, hataları veya eksiklikleri olanlara rehberlik ve mesleki yardım sağlanması gibi denetim davranışları, kurumların ve dolayısıyla eğitim sisteminin sağlam temeller üzerinde devam etmesini sağlamaya yöneliktir. Kurum çalışanları arasında uyumun sağlanması, kurumun olumlu bir şekilde devam etmesi için önemlidir (Dişsiz, 2009). Eğitim denetiminin gerekliliğinin bir başka nedeni de denetimin, değerlendirmenin yanı sıra rehberlik ve yetiştirme faaliyetlerini de içermesidir (Gürsel, 2008).

Eğitim denetimi, eğitim işini yürüten kurumların belirlenen amaçlara göre bulundukları konumun, ilgili mevzuatlar çerçevesinde incelenmesi sürecini kapsamaktadır (Başaran,2000). Eğitim denetimi, okulların daha verimli ve etkin hale getirilmelerini sağlayan bir süreçtir (Sergiovanni & Starratt, 2002).

Eğitim denetimi içeriği açısından ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki kurum denetlemesi, diğeri ise dersin denetlenmesidir. Kurum denetimi, okulların yönetiminin denetlenmesini içine alan süreçtir. Ders denetimi ise, yapılan öğretim işinin denetlenmesi uygulamalarını içine alır (Balcı, 2005). Öte yandan sınıfta gerçekleştirilen etkinlikler hakkında fikir sahibi olunabilmesi, öğretmenin yeterliliklerinin geliştirilebilmesi açısından ders denetimi ayrı bir önem kazanmaktadır (Adams & Forsyth, 2009). Öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlayacak önemli unsurlardan biri kuşkusuz denetimdir. Ders denetimi öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerine olanak sunarak, daha etkili olacak bir eğitim ortamının açığa çıkmasına katkı sunmakta ve öğretmenlerin sahip oldukları performansa bakılarak mevcut durumu hakkında karar verilebilmesini sağlamaktadır (Özmen & Batmaz, 2006).

Son yıllarda okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki rolü artmıştır. Bu durum; liderlik rollerinin çeşitlenmesi, denetimin rehberlik temelli bir sürece dönüşmesi, eğitim-öğretimin geliştirilmesine odaklanması, denetim ile okul gelişimi arasındaki ilişki, performans artırma gerekliliği ve denetim sistemindeki yapısal eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca denetmen sayısının yetersizliği ve müdürlerin kurum içinden olmaları nedeniyle daha etkili denetim yapabileceklerine inanılması da bu rolün önemini artırmaktadır (Yılmaz, 2009).

Eğitim Denetiminde Çeşitli Yaklaşımlar

Eğitimde yönetim alanında meydana gelen değişimler, uygulanan denetim uygulamalarının da değişmesine sebebiyet vermiştir. Eğitim denetiminde meydana gelen değişimleri tarihsel çerçeve içinde ele alacak olursak, 1900’lü yıllara gelinceye kadar denetim anlayışında öğretmen sürekli yöneticileri tarafından takip edilen bir statüde görülüyordu. 20.yüzyıla gelindiğinde ise denetime bakış açısı değişmeye başladı ve denetim işini yapacak uzman kişilere ihtiyaç duyulmaya başlandı. 1920’lere gelindiğinde denetim anlayışında bilimsellik önem kazanmaya başladı. 1930-1940’larda ise denetimde insani ilişkiler ön plana çıktı. Öğretmenlerin sahip oldukları duygu ve düşüncelerinin de önemli bir kıstas olduğu kabul edildi. 1940’lardan sonra ise artık mantığa dayalı denetim uygulamalarına yer verildi (Busalıoğlu, 2012). Son yıllarda ise, eğitim kurumlarında insan kaynakları ve insan kaynaklarının geliştirilmesinin denetimde önem kazandığını söylemek mümkündür (Aydın, 1984).

Tarihsel gelişimi belirtilen denetimin gelişim aşamalarına bakıp gruplandırma yoluna gittiğimizde üç grup olarak ele almak mümkündür (Aydın, 2007):

- 1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- 2.Demokratik İnsan İlişkileri Yaklaşımı
- 3.Çağdaş Denetim Yaklaşımı

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı. Teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler eğitim alanında da kendini hissettirmekte ve yeni yaklaşımların oluşmasına sebep olmuştur. 20.yüzyılda etkisini gösteren bilimsel yönetim yaklaşımı eğitim alanında yönetim ve denetim çalışmaları üzerinde etkili olmuştur. Bu anlayışın önde gelen isimlerinin başında Frederick Taylor gelmektedir. Taylor verimliliğin ne şekilde arttırılabileceği ve işi yapan kişilerin daha fazla nasıl güdüleneceği sorularına çözüm bulmak amacıyla bilimsel yönetim yaklaşımını geliştirmiştir (Aydın, 2007).

Taylor’a (2003) göre bilimsel yönetimde temel alınan dört ilke vardır:

- Yönetim hedeflenen her iş için bir bilim geliştirmelidir.
- Tüm işçiler bilimsel yollarla seçilmeli ve eğitilmelidir.
- İşçiler bilimsel olarak çalışmalı
- Yönetimin sorumluluğu işçiler ve yöneticiler arasında dengeli olarak paylaşılmalıdır

Amerikalı eğitimci Franklin Bobbitt bilimsel yönetim yaklaşımını eğitim alanında uygulamaya çalışmıştır. Bobbitt’e göre eğitimin problemi okulların amaçsızlığı ve okul

yönetimi ile öğretmenlerin birbirleriyle bağlantılarının zayıf olmasıdır. Bu duruma karşın okul ilkelerini devreye sokmuş ve denetim alanında uygulamıştır. Bu ilkelere göre okulun hedefleri açık bir şekilde ortaya konmalı ve hedeflere ulaşmak için gerekli eylemler uygulamaya geçirilmeli, öğretmenler ise sahip oldukları yeterlilik ölçüsünde değerlendirilmelidirler (Aydın, 2007).

Demokratik İnsan İlişkileri Yaklaşımı. Klasik yaklaşımdaki önemli değerler olan ve kişiyi motive edici etkisi bulunan para, statü gibi kavramların yanında neoklasik yaklaşım ile birlikte insani ilişkilerin önemi ortaya çıkmıştır. İnsanların motivasyonları üzerinde sahip oldukları psikolojik durumların da etkili olacağı belirtilmiştir. Bu açıdan insan ilişkileri örgütteki motivasyonu artırır ve bu enerjiyi çalışma ortamına uyarlamayı amaç edinir (Bursalıoğlu, 2008).

20.yy sonlarına doğru denetçiler artık demokratik sürecin ön planda tutulmasına ve davranış bilimlerine yönelmişlerdir. Denetçiler artık öğretmenlerle işbirliği yapmaya önem vermişlerdir. Bu yaklaşımda önem kazanan kavramlar, iş birliği, demokratik ve danışmaktır (Oliva & Pawlas, 2001).

Demokratik insan ilişkileri yaklaşımında öğretmenlerin mesleki açıdan yeterli olmadığı alanlardaki sorunlar devam etmekle birlikte, insani ilişkiler, saygı duyma ve karar süreçlerine katılım konuları daha önemli bir konuma gelmiştir. Denetim faaliyetinin amacı öğretmenlerin mesleki açıdan sahip oldukları yeterlilikleri olabilecek en üst seviyeye çıkarmaktır. Eğitim çatısı altında sadece öğretmenlere yönelik bir gelişimden ziyade tüm eğitim çalışanlarının gelişmesi amaçlanmaktadır.

Çağdaş Denetim Yaklaşımı. Çağdaş denetim yaklaşımında insani ilişkilere verilen değer ön plandadır (Balaban, 2005). Denetimin amacına ulaşabilmesi için elde edilen sonuçların paydaşlarla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Amaçlarda meydana gelebilecek herhangi bir hatayı engellemek için, işi yapan kişilerin davranışlarında var olan yanlışların işi yapan kişi tarafından fark edilmesi ve düzeltilmesi için çalışmalar yapılmalıdır (Ağaoğlu, 1997). Çağdaş denetim yaklaşımı demokratik felsefeye dayanır ve eğitimin gelişmesini amaçlar.

Bu yaklaşımda öğretim sürecinde etkili olan faktörler tespit edilir ve öğretim için en uygun ortam hazırlanmaya çalışılır. Denetim okul örgütünün içindedir. İnsan kaynakları ve diğer kaynakların olabilecek en doğru ve maksimum seviyede kullanılması esas alınır. İçinde bulunan durumun tespiti için eğitim sürecinde yer alan tüm öğeler ve bunlar arası ilişkileri ele alır. Sürece katılan bireyler öz değerlendirme yapmalı, bunun yanında sürecin bütüncül olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmalıdır (Aydın, 2007).

Çağdaş denetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Amaç, sürece katkı sağlayarak, sürecin daha iyi hale getirilmesini sağlamaktır.
- Uygulanacak denetim yöntemini var olan sorunlar, ortam ve koşullar belirler.
- İş birliği esas alınır.
- Bilimsel gerçeklere dayanır.
- Bireysel fikirlerin aksine nesnel düşünce ve uygulamalar ön plandadır.
- Güdüleyicidir.
- Eğitim ve öğretim ortamında öğretmenin ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun bilinci ile öğretmenlerin güçlü olduğu tarafları ön plana çıkarılır.
- Çağdaş eğitim denetimi anlayışı birleştirici ve çözümleyicidir.
- Eğitim ortamındaki her öge kıymetlidir.
- Geçmiş ve geleceği bir bütün olarak ele alır. Geçmişten dersler çıkararak, elde edilen deneyimlerden yararlanarak yeni yaklaşımları buna göre geliştirir.

Denetim İnançları

Denetim hem bir öğretim, yönetim süreci ve insan ilişkileri süreci, hem bu süreçlere önderlik yapma çalışmaları, hem de bu süreçlerde ki insan ilişkileri çalışmalarını kapsamaktadır (Aydın, 2005). Denetimi tanımlayıcı birçok ifade kullanılmış olmakla beraber, yapılan tanımlamalarda denetimin daha çok kişinin düşünce ya da inanç sisteminde nerede yer bulduğu ile ilgili olduğu göze çarpmaktadır.

Denetim inancı denetimi doğrudan etkileyen tutum ve davranışları kapsamaktadır. Bunun nedeni bu inanç sisteminin denetimin zihnimizdeki tanımına doğrudan etki etmesiyle alakalıdır. Denetimdeki esneklik düzeyi, insani ilişkilerin seviyesi, denetleyici ve denetlenen ilişkisi, denetimin uygulama aşamaları, sürecin yönetimi, elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması başlıklarının tamamı denetim inancından etkilenmektedir.

Denetim inançları alanında bazı gruplandırmalar yapılmış olmakla beraber (Glickman vd., 2005; Glickman & Tamashiro, 1980; Sullivan & Glanz, 2005) bunlar sınırlı sayıdadır. Glickman emredici, işbirlikçi, emredici olmayan olmak üzere denetim inançlarını üç başlık altında toplamıştır. Denetim inancını demokratik, bürokratik, iş birlikçi ve kontrolcü olmak üzere dört başlığa ayırmış; ama bu bürokratik ve demokratik olmak üzere iki çerçeve altında gruplandırıp, incelemiştir (Sullivan & Glanz, 2005).

Bürokratik Denetim İnancı. Bürokratik yönetim kavramından ilk olarak bahseden kişinin M. Weber olduğu bilinmektedir. Bürokrasiyi örgüt için ideal yönetim olarak niteleyen Weber, örgütlerde işlerin daha hızlı ve uzman kişiler tarafından yürütülebilmesi için kurallar ve

düzenlemelerin, hiyerarşik yapı ve otorite kullanımının, yukarıdan aşağıya iletişim akışının, standartlaştırılmış iş süreçlerinin yanı sıra düzenlilik, rasyonellik, hesap verebilirlik ve istikrarın önemini vurgular (Toprak vd., 2022).

19. yüzyılın yönetim anlayışını yansıtan sert ve bürokratik uygulamaların bir uzantısı olarak denetim kavramı da daha çok otoriteye dayalı ve kural merkezli bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir (Arslan & Ateş, 2024; Sullivan & Glanz, 2000). Buna paralel olarak yöneticilerin denetim sürecine yönelik görüş ve algıları okullarda uzun yıllar bürokratik denetim inancının yansımalarına yol açmıştır. Bürokratik denetim inancının odaklandığı temel kavramların başında ast ve üst arasındaki ilişki düzeyi, örgütteki hiyerarşi, uzmanlık gibi alanlar gelir. Bürokratik denetim inancının eğitim sistemi içinde gözle görülür bir yeri vardır. Bu inançla yapılan denetim anlayışında temel amaç öğretmene yol göstermek, rehberlik etmektir. Böyle bir inanç sistemi ise öğretmenlerin kendi gelişimlerini takip edemeyen, yetersiz, dıştan bir yönlendirme ve müdahaleye ihtiyaç duyan bir konumda göstermektedir (Oğuz vd., 2007; Yılmaz vd., 2009).

Bu inanç sisteminde öğretmen denetimi yapan kişi tarafından öğretmene yol gösterilir, çünkü öğretmen yetersizdir ve değişime ihtiyacı vardır. Öğretmenler tek başlarına ya da iş birliği yaparak gelişim gösteremezler. Eğitim süreci hakkında yeterli bilgi ve donanımına sahip olan taraf öğretmenler değil, denetçilerdir. Öğretmenler bazı yeterliliklere sahip değildir ve bunun sonucu olarak ona yol göstermesi açısından denetime ihtiyacı vardır, denetimi yapan kişiler alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir, öğretme ve öğrenme alanlarında yeterli bilgi birikimine sahiptirler, öğretmenlerin eksikliklerini kapatabilirler. Denetmenler yaptığı denetimle öğrenme ortamındaki sorunları tespit eder ve amacı öğretimi geliştirmektir. Örgütün başarısı için hiyerarşik bir sistem örgütte hâkim olmalıdır (Sullivan & Glanz, 2005).

Demokratik Denetim İnancı. Demokratik denetim inancında paydaşların birlikte ve ortak hareket edebilmesi, birlikte karar alma ve yansıtıcı uygulama gibi ana bileşenler bulunur. Bu denetim inancının eğitim ortamındaki amacı öğretmenin kendi kendini yönetme becerilerini geliştirerek, bireysel uzmanlıklarını arttırmaktır (Sullivan & Glanz, 2000).

Öğretim karmaşık bir süreçtir ve tanımlaması zordur. Bürokratik denetim inancının aksine öğretmenler alanlarında bilgi sahibi, kendi kendine yetebilen ve yönetebilen kişilerdir. Bireysellik örgüt için en önemli faktörlerin başında gelir. Denetim sadece denetleyicinin kontrolünde olmayan işbirliğine dayanan bir süreçtir. Sadece sıradanlaşmış ve kabul gören denetim inançları değil, alternatif denetim anlayışları da uygulanmalı, nicel yaklaşımlar kadar nitel yaklaşımlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Denetmen soracağı sorularla öğretmenin

tercih ettiği uygulamaları açığa çıkarır. Amaç öğretimin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Sullivan & Glanz, 2000).

Yönetim Felsefesi ile İlgili Araştırmalar

Okci (2025), ‘Okul Yöneticilerinin X ve Y Kuramı Varsayımlarının Mesleki Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi: İletişim Becerilerinin Aracılık Rolü’ tez çalışmasında 2024/2025 eğitim öğretim döneminde Erzurum ilindeki 3 merkez ilçede bulunan 230 yöneticiden elde ettiği verilerle çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin X teorisi varsayımlarına yönelik inançları mesleki tükenmişliklerini pozitif yönde; iletişim becerilerini negatif yönde etkilemektedir diğerk yandan okul yöneticilerinin Y teorisi varsayımlarına yönelik inançlarının mesleki tükenmişliklerini negatif yönde; iletişim becerilerini pozitif yönde etkilediği görölmüştür

Oğuzoğlu (2023), ‘Öğretmenlerin Müdür Yönetim Tarzı Algıları ile Güç Mesafesi Arasındaki Algının İncelenmesi’ isimli tezi için Burdur’da devlet okullarında farklı kademelerde görev yapan 542 öğretmene ulaşmıştır. Web temelli anket yolu ile toplanan verilerin analizi için parametrik istatistikler uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler okul yönetiminin büyük çoğunlukla işbirlikçi yönetim anlayışını benimsediğini düşünmektedir, bu da okulun verimi ve okul kültürü için önemli bir etkiye sahiptir. Bir diğerk elde edilen bulguya göre, okul müdürleri ve öğretmenler arasında orta düzeyde bir güç mesafesi vardır. Otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticilerde verimlilik ön plandayken, bu yönetim anlayışında güç mesafesi fazladır. Güç mesafesinin fazlalığı ise verimliliği düşürmekte ve çalışanlar arası ilişkileri olumsuz etkilemektedir. İşbirliği ve destekleyici bir anlayış yardımıyla güç mesafesi indirgenebilir ve olumlu bir okul ortamı inşa edilebilir.

Yıldırım (2023) tarafından yapılan ‘Okul Müdürlerinin Yönetim Felsefeleri ile Öğretmenlerin Muhalefet Algıları Arasındaki İlişki’ isimli çalışma, Denizli’de kamu okullarında görevli 444 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yönetim felsefelerinde X kuramı felsefesi ile ikiside düşük düzeyde olmak üzere dikey muhalefet ile negatif, yatay muhalefet ile pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim felsefelerinden Y kuramı felsefesi ile ise yine ikiside düşük düzeyde olacak şekilde dikey muhalefet ile pozitif, yatay muhalefet ile negatif anlamlı ilişki görölmüştür. Y kuramının aritmetik ortalamasının, X kuramının aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu görölmüştür.

Esin (2022) yaptığı araştırmada okul müdürünün yönetim tarzı ile öğretmenin örgütsel bağıllığı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerinden elde edilen verilere göre okul müdürleri en yüksek oranda ‘işbirlikçi’ yönetim tarzını benimserken, ‘otoriter

yönetim tarzı' ve 'ilgisiz yönetim tarzı'nı benimseyen okul müdürlerinin oranı ise düşükte kalmıştır. En düşük seviyede kalan yönetim tarzı ise 'karşı koyucu yönetim tarzı' olmuştur. Ayrıca öğretmenlerin kuruma olan bağlılık düzeyleri ile okul yöneticisinin belirlediği yönetim anlayışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı gözlenmiştir.

Asar (2021) tarafından yapılan araştırmada ilköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere dair insan tabiatı varsayımları ve bununla birlikte ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin görevlerini yaparken gösterdikleri yönetim tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için Ankara'da ilkokul ya da ortaokul kademesinde görev yapan 400 yönetici ile 500 öğretmen, tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Yöneticilere göre, öğretmenler çevresinde meydana gelen değişimlerden etkilenen varlıklardır.
- Yöneticilere göre, öğretmenler diğer öğretmen arkadaşlarının fikir ve davranışlarından etkilenmekte ve davranışlarını buna göre ayarlamaktadır.
- Yöneticiler insanın var olan doğasının değişeceğine inanmamaktadırlar.
- Yöneticilerin sahip oldukları düşünce ile uyguladıkları yöntemler arası çelişkiler görülmüştür, bu da yöneticilerin öğretmenleri motive etmede eksik oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır.
- Yöneticilere göre öğretmenler bir birey olmaktan ziyade, bir topluluktur. Dolayısıyla yöneticiler tüm öğretmenlere aynı davranış tarzını göstermektedirler.
- Araştırmadan elde edilen verilere göre okul yöneticileri ile öğretmenler arasında bir memnuniyetsizlik söz konusudur. Yöneticiler öğretmenler ile ilgili olumsuz düşüncelere sahipken, öğretmenlerde okul yöneticilerinin davranışlarından hoşnutsuzluk duymaktadırlar.
- Öğretmenlere göre yöneticilerin en çok otoriter ve ilgisiz, en az demokratik yönetim tarzını sergiledikleri görülmüştür.
- Araştırmaya göre insan doğası varsayımlarının değişmesinin çok zor olması yanında, okul yöneticilerinin aldığı eğitimler sayesinde yöneticilerin bu varsayımlarında değişiklikler olabilmektedir. Yani eğitim insan doğası ve var olan yönetim tarzı üzerinde mühim bir etkiye sahiptir.

Ayral (2020), tarafından gerçekleştirilen ve okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeylerinin incelendiği çalışma, Uşak il merkezinde görevli 403 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları ele alındığında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Y kuramına daha yakın olduğu sonucuna daha yakın olduğu verilere göre elde

edilmiştir. Cinsiyet, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma, kıdem, yaş ve okulun türü değişkenlerinin yöneticilerin yönetim felsefesi tercihleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı, sadece mezun olunan bölümün Y kuramı üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında öğretmenler yöneticilerini şeffaf bulmakla birlikte, şeffaflık içindeki alt boyutlardan en yüksek şeffaflık düzeyien sahip olan uygulamada şeffaflık boyutu olmuştur.

Fışkınlı (2020),öğretmen düşüncelerine göre okul yöneticilerinde hâkim olan yönetim felsefesi anlayışı ile tercih ettikleri politik taktikler arasındaki bağlantıyı açığa çıkarmaktadır. Araştırma için Denizli’de bulunan merkeze bağlı iki ilçeden, basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 420 öğretmenle çalışılmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında, öğretmenlere göre yöneticiler Y kuramı felsefesine daha yakındır. Cinsiyet, yöneticiliği daha önce yapıp yapmama durumu, meslekte geçirilen süre, sendika üyeliği, görev yapılan okulun türü, yaş gibi değişkenler açısından ele alındığında Y kuramı felsefesi alt boyutunda anlamlı farklılık gözlemlenmezken, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısının Y kuramı felsefesi alt boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu gözlemlenmiştir. 61 ile 80 arası öğretmeni olan okulların, daha az ya da daha çok kalabalık okullara oranla yöneticilerini Y kuramı felsefesine daha yakın ve daha çağdaş buldukları gözlemlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise yöneticilerin öğretmenlere karşı olumsuz davranış gösterme oranlarının düşük olduğu, yine yöneticilerin öğretmenlere karşı politik taktik ve strateji kullanmaya çok fazla başvurmayı tercih etmedikleridir.

Özden (2015), “Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları” isimli tezinde okul yönetimini kuşaklar açısından incelemiş ve yönetici farkındalığı ve yönetim şekli açısından faydalı olabilecek bir çalışma amaçlamıştır. Sakarya ilçelerinde görev yapmakta olan 438 öğretmen ve 60 okul yöneticisi olmak üzere 498 kişiden verilerini toplamıştır. Bu örneklem grubuna anket olarak ‘Yönetici Tutumlarının Kuşaklara Göre Değerlendirilmesi’ anketi uygulanmıştır ve araştırma için tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler kendilerini büyük oranda insani değerlere yakın ve çağdaş bulurken, öğretmenlerin ise her zaman bu fikirde olmadığını göstermiştir. Yöneticilerinin yaşı arttıkça, öğretmenler tarafından otoriter ve klasik bir yönetici olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında yaşı kaç olursa olsun, yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça tutumlarının daha insancıl olduğu ve çalışanların yönetim ile ilgili memnun olma düzeylerinin arttığı görülmüştür.

Russ (2013), ABD genelinde farklı endüstrilerden 281 yöneticiye Teori X-Y varsayımlarını ve iletişim kaygısını ölçen anketler uygulandıktan sonra, yapılan

değerlendirmede Y teorisine uygun davranış sergileyen yöneticilerin iletişim kaygısını azalttıkları, X teorisine uygun davranış sergileyen yöneticilerin ise iletişim kaygı durumunu arttırdıkları sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin Y kuramına yakın olmalarının olumlu bir çalışma ortamı oluşturduğu, iletişimi güçlendirdiği ve olumsuz durumları en aza indirdiği, X kuramına sahip yöneticilerde ise Y kuramının aksi durumların olduğu gözlenmiştir.

Aydın'ın (2012) yapmış olduğu Foundation University'deki çalışmasında Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramları ile Ouchi'nin Z teorisinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Akademisyenler üzerinde yapılan bu araştırmada X kuramının akademik personelin performansını negatif yönde etkilerken, Y ve Z kuramlarının pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İsmail'in (2012) yaptığı araştırmada Sri Lanka da bulunan Eastern University'deki personelin Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramlarına ilişkin davranışlarını tespit etmeye çalışmıştır. Personelin çoğunlukla Y kuramını benimseyen tavır içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademik personelin destek verici ve iş birlikçi bir tutum içinde olduklarını gözlemlemiştir.

Russ'un (2011) ABD genelinde farklı endüstrilerden 144 tam zamanlı yönetici ile yaptıkları araştırmada Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri ile yöneticilerin çalışanların katılımını sağlayarak karar verme eğilimleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda Y kuramına yakın olan yöneticilerin birlikte karar alma süreçlerini kurumları için faydalı bulduğunu belirtirken, X kuramını benimseyenlerin ise birlikte karar alma süreçlerini olumsuz ve otoriteleri için bir engel olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Yavuz (2009) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi” isimli araştırmada Konya’da 14 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürlerinin yönetim anlayışları değerlendirilmiştir. Araştırmaya göre okul müdürlerinin klasik kuramlara daha yakın olduğu ve bunu uygulamalarına da yansıttıkları sonucuna varılmıştır.

Akdeniz (2008) tarafından “Atatürk ve yönetim felsefesi” konulu araştırma yapılmıştır. Çalışmanın amacı bir ulusun kurtuluşunda en önemli yere sahip olan Mustafa Kemal Atatürk’ün yönetim felsefesine bakış açısını anlamak, bunun yanında kendi yönetim felsefesini oluşturan değerler hakkında bir araştırma yapmaktır. Araştırma sonucunda, Atatürk’ün benimsediği ilkeler tespit edilmiş ve bunlar açıklanmıştır. Bunların sadece bulunduğu dönemlere değil, kendinden sonraki dönemlere de ışık tutabilecek nitelikte olduğu belirtilmiştir.

Atatürk’ün yönetim felsefesi olarak halkın da içinde olduğu, karar alma süreçlerine aktif katılım sağlayıp, söz sahibi olduğu bir anlayışı benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

Okutan (2000), “Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi” ile ilgili yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik tarzlarını ortaya çıkarmak amacıyla 225 okul yöneticisine bir anket uygulamıştır. Anket sorularının klasik ve modern yöneticilik tarzlarını ifade edici olduğu ve 4 seçeneqli derecelemeğe uygun hazırlandığı ankete göre okul yöneticilerinin çağdaş yönetim davranışlarına daha yakın olduğunu tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin birlikte çalışma, huzurlu bir eğitim öğretim ortamı oluşturma, okuldaki sorunlar için doğru çözüm yolunu bulma eğiliminde olduğu sonucuna varmıştır.

Denetim İnançları Üzerine Yapılan Araştırmalar

Taşdemir (2023) tarafından yapılan ‘Okul yöneticilerinin öğretimsel davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri’ adlı araştırma için ilköğretimde görev yapan öğretmenler arasından basit seçkisiz örnekleme tekniği ile seçilen 630 öğretmenden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen veriler şu şekildedir:

- Demografik değişkenlerden olan okulda görevli öğretmenlerin sayısı, dersleri denetleme görevini kimin yaptığı, okul yöneticisinin kıdem yılı ve öğrenim durumu değişkenlerinde anlamlı oranda farklılıklar görülmüştür.
- Öğretmenlerle yapılan görüşmelere göre, okul müdürlerinin ders denetimi yapacağı konusunda bilgilendirme yaptığı ama ziyaret öncesinde birebir görüşme yapılmadığı belirtilmiştir.
- Denetleme esnasında çoğunlukla öğrenci performansının takip edildiği, öğretmen performansının bunun gerisinde kaldığı, denetim sonrasında ise geri bildirimler verildiği belirtilmiştir.
- Öğretmenler ders denetiminin mesleki açıdan kendilerine bir katkı sağlamadığı görüşünü bildirmiştir.
- Araştırma da ayrıca okul müdürlerinin denetimler esnasında öğretimsel denetim davranışları sergileme eğiliminde olduğu ama ders denetimlerinin öğretimi daha ileriye taşımak amacıyla yapılmadığı, öğretmenlere mesleki gelişimleri için bir katkı sağlama açısından yetersiz kaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yılmaz (2019) yaptığı çalışmada öğretmenlerin sahip oldukları algılara göre öğretmen motivasyonu üzerinde okul yöneticilerinin öğretimsel denetim davranışının etkisini incelemiştir. İlişkisel ve nedensel karşılaştırma deseninin kullanıldığı betimsel bir çalışma tercih edilmiş ve araştırma Zonguldak’ta uygulanmış, katılımcılar temel eğitim kademesinde bulunan 724 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma da öğretimsel denetim ölçeği ve iş

motivasyonu olmak üzere iki tür ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların ölçek sonuçlarından elde edilen verilere göre, okulun türü ve kademesi, branş, yöneticinin kıdemi, branşı, cinsiyeti gibi etkenlerin öğretmenlerin öğretimsel denetim algılarını farklılaştırdığı görülmüştür. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin işte sahip oldukları motivasyon üzerinde denetim algısının pozitif ve yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür.

Yeşil (2018) araştırmasında okul müdürlerinin ders denetim uygulamalarının öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi amaçlamıştır. Araştırma Kahramanmaraş ili Elbistan ilçesinde temel eğitim kademesinde görev yapan ve tabakalı örnekleme metodu ile belirlenen 392 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda en çok denetlenen davranışların öğretimin yapıldığı alanın koşulları, öğrencilerin derse dikkatlerinin ne kadar çekilebildiği ve ne derece motive edilebildikleri, öğretmenin üslubu, toplumsal ve etik değerlere uygun davranışlar sergileme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beytekin ve Tas (2017) tarafından yapılan çalışmada ortaokul kademesinde görevli müdürlerin, denetim süreçleri ile ilgili düşünceleri, sürecin yönetimi, süreç esnasında meydana çıkabilecek olası problemler ve bunları halletme yolları hakkında çıkarımlarda bulunmak amaçlanmıştır. Çalışma ile yöneticilerin denetimi bir süreç halinde ele aldığını göstermiştir. Bunun yanında denetimi planlama gerektiren, birlikte çalışmanın ön planda tutulduğu ve mesleki açıdan gelişmeyi sağlayıcı bir süreç olarak ele alınmıştır. Okul yöneticileri denetim öncesi öğretmenlere bilgi verildiğini ve önceden hazırlanmış bir plana sadık kalınarak sürecin yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Süreç sonunda ise okul yöneticilerinin öğretmenlere yol göstermek amaçlı danışmanlık yaptıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanında okul yöneticilerinin denetim işi için vakit açısından sıkıntı yaşadığı da belirtilmiştir.

Deniz ve Erdener (2016) yaptıkları çalışmada Bursa ilinde tüm eğitim kademelerinde görevli okul yöneticilerinin, sahip oldukları öğretimsel denetim davranışlarının meydana gelme aralığını ve yine aynı okul yöneticilerinin sahip oldukları bu davranış tarzının öğretmenlerin sahip olduğu bazı kişiye ait özelliklere göre değişim gösterip göstermediğini açığa çıkarmayı amaçlamışlardır. Yapılan çalışmadan elde edilen bulgular ışığında belirlenen değişkenlere göre öğretimsel denetime bakış açısı farklılıklar göstermiştir. Tüm kademelerde öğretmenlerin öğretim ortamını ve öğretmeni geliştirme ve sınıf ziyaretleri ve geri bildirim sunma alt boyutlarında ise kıdem grupları arasında kayda değer bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Muraina ve Olanrewaju (2016), Nijerya'nın Oyo bölgesindeki ortaokullarda görev yapan müdürlerin liderlik tarzının öğretimsel denetimleri üzerindeki etkisini incelediği makalesinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin ortaokul müdürleri tarafından uygulanan öğretimsel denetime etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini bu bölgede

görev yapan ortaokul kademesinde görevli 400 öğretmen ve 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmaya göre yöneticilik özelliklerini doğru şekilde sergileyen okul yöneticileri okulu daha verimli ve başarılı hale getirmektedir.

Range vd. (2014), “Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimi ve Değerlendirmesine Yönelik Perspektifleri Arama: Eğitim Liderliği Hazırlama Programlarına Giriş ” isimli makalede okul müdürlerinin ders denetiminin öğretmen algılarına göre belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini eğitim yönetimi alanında öğrenim gören 32 yüksek lisans öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan gruplar öğretim denetimini anlarken; öğretmen değerlendirilmesi kavramını tanımlamakta zorlandıkları tespit edilmiştir.

Memduhoğlu ve Zengin (2012)’in yürüttüğü çalışmanın amacı öğretim ortamında yürütülen denetim uygulamalarını ele almak, bu konuda neler yapılabileceğini belirlemek ve öğretimsel denetim açısından eğitim sistemimizi incelemektir. Türk eğitim sisteminde sonuç odaklı değerlendirmelerden çok süreç odaklı değerlendirmelere yer verilmesi ile birlikte, denetleme yapan kişilerin de yapmaları gereken iş daha çok rehberlik etme alanına kaymıştır. Denetleme boyutunda öğretimsel denetim açısından, örgüt yapılanması, biçime ve kontrol etmeye dayalı denetimi rehberlik edici denetime değişme, denetleme yapılan kişiler arası olan tutarsızlıklar, denetleme yapan kişilerin iş yükü, denetim için yeterli vakte sahip olunmaması, duruma göre değişmeyen aynı değerlendirme formlarının kullanılması, denetmenlerin mesleki olarak yeteri donanımına sahip olmaması ve olumlu olmayan fikirlerden kaynaklanan mühim problemler olduğu görülmüştür.

Karakuş’un (2012) yürüttüğü İlköğretim okul yöneticileri üzerinde yapılan ve yöneticilerin denetim inançları ile iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığını inceleme amaçlı yapılan çalışmada bu değişkenler üzerinde çeşitli demografik değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Konya ‘da gerçekleştirilen araştırma ölçekleri okul müdür ve müdür yardımcılarına uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticiler denetim inançlarından demokratik denetim inancını benimserken, iş doyumlarının ise orta düzeyde olduğu , bu iki değişken arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü olduğu gözlenmiştir.

Oğuz, Yılmaz ve Taşdan (2007) tarafından yapılan çalışmada ilköğretimde görev yapan yönetici ve denetmenlerin sahip oldukları denetim inançları ve bu denetim inançları arsında benzerlik ya da farklılık olup olmadığı gözlemlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 150 yönetici ve eşit sayıda denetçi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Denetleme yapan kişilerin demokratik denetim inancına yatkın oldukları ama bunun istenen seviyede olmadığı gözlenmiştir. İlköğretimde görev yapan denetmen ve yine ilköğretimde görev yapan denetçilerin denetim inançları ile ilgili fikirleri arasında yaptıkları ve bulundukları göreve göre

kayda değer farklar g r lm şt r. Yine ilköğretim yöneticilerinin denetmenlere oranla demokratik denetim inancına daha fazla yatkın oldukları ve daha demokratik bir tutum sergiledikleri g r lm şt r.

Rizzo (2004) tarafından yapılan çalışmada “ ğretmenlerin ve denetmenlerin mevcut ve ideal denetim ve değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları” adlı araştırma da  ğretmen ve denetmen algılarını karşılaştırmış “denetmen ve  ğretmen iş birliği”, “klinik denetim alanındaki mevcut  l me araçları”, “kullanılan yöntem ve teknikleri”, “güvene dayalı ilişkiler”, “ ğretmenlerin denetim sistemine katılma istekleri” arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada, yöneticilerin benimsedikleri yönetim felsefeleri ile denetim inançları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel (ilişkisel) tarama modeli kullanılmıştır. Korelasyonel (ilişkisel) tarama yöntemi; var olan birden fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek ve ilgili bulguları sebep ile neticesine bakarak ulaşılmaya gayret eder. Araştırmacı uygulama esnasında kesinlikle müdahalede bulunmadan, elde edilen verileri değiştirmeden veri ölçme araçlarının uygulamasını yapmalıdır (Büyüköztürk, 2023). Çalışmada bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki değişken vardır. Araştırmanın bağımsız değişkenini yöneticilerin yönetim felsefesi, bağımlı değişkenini denetim inançları oluşturmaktadır.

Araştırma Grubu

2024/2025 eğitim- öğretim yılında Samsun ilinde merkez ilçelerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında çalışmaya devam eden 62 anaokulu, 208 ilkokul, 191 ortaokul, 257 lise yöneticisi (müdür, başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcıları) olmak üzere toplam 718 yönetici araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (MEB, 2024). Evrenin büyüklüğünden, ilçelerde bulunan idarecilere ulaşmada güçlük ve doğru verilere ulaşma zorluğu yaşanabileceğinden ötürü örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada kolay örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolay örnekleme, ulaşılabilirlik açısından daha kolay olan, araştırmaya katılım sağlamak için gönüllü olan bireyler üzerinden gerçekleştirilen bir örnekleme yöntemidir (Christensen vd., 2015).

Bu araştırmada %95 güven düzeyi ve .05 hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğünü hesaplamada farklı büyüklükteki evrenler için optimal örneklem büyüklüğünü gösteren tablo dikkate alınmıştır (Krejcie & Morgan, 1970).

Bu kriterler dikkate alınarak yapılan işlemler sonucunda örneklem büyüklüğü yaklaşık olarak 251 kişi bulunmuştur. Ancak veri toplama araçlarında eksik veya yanlış işaretleme yapılması ve dağıtılan veri toplama aracının geri dönmemesi ihtimalleri göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğü 314 kişi olarak belirlenmiş ve 334 kişiye ulaşılmıştır. Üç katılımcının değerleri uç değerler olduğu için değerlendirilmeden çıkarılmış ve değerlendirmeler

331 ölçek üzerinden yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda örnekleme ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. *Araştırma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler*

Değişkenler	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	96	29.0
	Erkek	235	71.0
Yaş	31-40	57	17.2
	41-50	164	49.5
	51 +	110	33.2
Medeni Durum	evli	275	83.1
	bekar	56	16.9
Eğitim Durumu	Lisans	176	53.2
	Lisansüstü	155	46.8
Meslekte Hizmet Yılı (Kıdem)	1-5	1	.3
	6-11	16	4.8
	11-15	41	12.4
	16-20	118	35.6
	21 +	155	46.8
Okuldaki Personel Sayısı	1-10	29	8.8
	11-20	70	21.1
	21-30	39	11.8
	31 +	193	58.3
Öğrenci Mevcudu	0-200	67	20.2
	201-400	47	14.2
	401-600	59	17.8
	601+	158	47.7
Okul Türü	anaokulu	31	9.4
	ilkokul	147	44.4
	ortaokul	108	32.6
	lise	45	13.6
Toplam		331	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların %29'u kadın yöneticilerden oluşurken (n:96), %71 'ini erkek yöneticiler (n:235) oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaş bilgileri değerlendirildiğinde 31-40 yaş arası yöneticilerin oranının %17.2 (n:57), 41-50 yaş arası yöneticilerin oranının %49.5 (n:164), 51 yaş ve üzeri yöneticilerin oranının ise %33.2 (n:110) olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre evlilerin oranı %83.1 (n:275), bekarların oranı %16.9 (n:56), eğitim durumu değişkenine göre lisans mezunlarının oranı %53.2 (n:176), lisansüstü eğitim alanların oranı %46.8 (n:155) olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden meslekteki hizmet yılı 1-5 yıl arası olanların oranı % 0.3 (n:1), 6-11 yıl arası olanların oranı %4.8 (n:16), 11-15 yıl arası olanların oranı % 12.4 (n:41), 16-20 yıl arası olanların oranı %35.6 (n:118), 21 yıl ve üzeri olanların oranı ise %46.8 (n:155) olduğu tabloda görülmektedir. Yöneticilerin görev yaptıkları okuldaki personel sayısına göre oranlarına baktığımızda 1-10 arası personeli bulunanların oranı %8.8 (n:29), 11-20 arası personeli bulunanların oranı %21.1 (n:70), 21-30 arası personeli bulunanların oranı %11.8 (n:39), 31 ve üzeri personeli olanların oranı ise %58.3 (n:193) olarak görülmektedir. Diğer bir demografik bilgi olan öğrenci mevcuduna göre 0-200 arası öğrenci mevcudu olanların oranı %20.2 (n:67), 201-400 arası öğrencisi olan okul yöneticilerinin oranı % 14.2 (n:47), 401-600 arası öğrencisi olanların oranı %17.8 (n:59), 601 ve üstü öğrencisi olan okul yöneticilerinin oranı %47.7 (n: 158) olarak görülmüştür. Yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre oranlarını ele aldığımızda anaokulu kademesinde %9.4 (n:31), ilkokul %44.4 (n:147), ortaokul %32.6 (n:108), lise yöneticilerinin oranı %13.6 (n:45) olarak görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın yürütülmesi ve verilere ulaşılması esnasında okul yöneticilerine üç adet ölçme aracı uygulanmıştır. Bunlardan ilki katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için tercih edilecek olan “Kişisel Bilgi Formu”, okuldaki yönetim ikliminden yola çıkarak yöneticinin yönetim felsefesini belirlemek amacıyla “Yönetim Felsefesi Ölçeği”, okul yöneticilerinin denetim yaparken nasıl bir yol izlediklerini ve hangi denetim inancını benimsediklerini belirlemek için “Denetim İnançları Ölçeği” uygulaması yapılmıştır. Ölçme araçları belirlenirken yapılan araştırmanın odak noktaları, ölçme araçlarının geliştirilme süreçleri, ölçme aracına ait geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, ölçeklerin madde sayıları ve daha önce bu ölçme araçlarının kullanıldığı araştırmalar incelenmiş ve bu bilgiler ışığında araştırma için en uygun olduğu düşünülen araçlar tercih edilmiştir. Ölçme araçları ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan kişilere; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, okul personel sayısı, okulun mevcudu ve okul türü olmak üzere sekiz adet soru yönlendirilmiştir. Kişisel Bilgi Formu EK-1’de gösterilmektedir.

Yönetim Felsefesi Ölçeği

Yöneticilerin kullandığı yönetim felsefesi anlayışını belirlemek için Yıldırım ve Albez (2022) tarafından geliştirilen “X/Y Kuramı Temelinde Yöneticiler için Yönetim Felsefesi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek X Kuramı Alt Ölçeği ve Y Kuramı alt ölçeği olmak üzere iki alt boyuttan ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipindedir. Ölçme aracının seçenekleri olumsuz ifadelerden olumlu ifadelerle doğru “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” (1-5) şeklindedir.

1.,2.,4.,6.,8.,10.,11. Maddeler X kuramı alt ölçeğinin puanlanmasında kullanılmaktadır ve bu kuram için alınabilecek en düşük puan 7 iken en yüksek puan ise 35’tir. 3.,5.,7.,9.,12.,13. Maddeler Y kuramı alt ölçeğinin puanlanmasında kullanılmaktadır ve bu kuramın puanlanmasında da alınabilecek en düşük puan 6 iken en yüksek puan 30’dur.

X kuramı için alınan puanlar maksimum alınabilecek olan puana yaklaştıkça, yöneticilerin çalışanlara yönelik negatif kanaatleri de artış göstermektedir. Y kuramında ise alınan puanlar en yüksek alınabilecek 30 puanına yaklaştıkça çalışanlar ile ilgili olumlu durumların yöneticilerin doğru uygulamalarına bağlı olduğu düşüncesi artış göstermektedir.

Ölçekteki maddelere baktığımızda baz aldığı kuramlar açısından gerekli varsayımlara sahip olduğu için kapsam geçerliliğine, ölçeğe uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine göre de yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Ölçme aracının iç tutarlık katsayıları 0.7’nin üzerinde olduğu için güvenilirlik açısından ikna edici kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca madde toplam puan korelasyonları ve alt üst grup ortalamaları farkı analizleri güvenilirliğe yönelik ek kanıtlar sunmaktadır. Yönetim Felsefesi Ölçeği Ek-2’de gösterilmiştir.

Denetim İnançları Ölçeği

Oğuz, Yılmaz ve Taşdan (2007) tarafından geliştirilen “Denetim İnançları Ölçeği” araştırmada okul yöneticilerinin denetim inançlarını tespit amaçlı kullanılmıştır. Ölçek iki alt faktörden meydana gelmiştir. Ölçeğin 13 maddesi denetim inancı türlerinden demokratik inancı, 13 maddede diğer denetim inancı türü olan bürokratik denetim inancını temsil etmektedir. Denetim İnançları Ölçeği, demokratik denetim inancının derecesini belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Bundan dolayı demokratik denetim inancı ile ilgili ifadeler düz,

bürokratik denetim inancı ile ilgili maddeler ters olarak puanlanmaktadır. Buna göre ölçekten alınan puanın yükselmesi daha yüksek demokratik denetim inancına işaret etmektedir.

Ölçekte bürokratik denetim inancını temsil eden maddelerde ters puanlamadan kaynaklı olarak alınan puan arttıkça bürokratik denetim inancına değil, demokratik denetim inancına yakınlaşmaktadır. Ölçek için alınabilecek puanlar 26-130 arasında değişim gösterebilmektedir. Denetim inançları ölçeğinin cevap ölçeği ‘ 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum’ şeklindedir.

Ölçek maddelerinin demokratik ve bürokratik denetim inancına göre dağılımı ise şu şekildedir:

Demokratik Denetim İnancı Alt Ölçeği Maddeleri: 1 – 3 – 6 – 8 – 9 – 13 – 15 – 17 – 18 – 19 – 20 – 21 - 23

Bürokratik Denetim İnancı Alt Ölçeği Maddeleri: 2 – 4 – 5 – 7 – 10 – 11 – 12 – 14 – 16 – 22 – 24 – 25 – 26

. Ölçek için yapılan alfa güvenlik katsayısı hesaplamalarına göre alfa değeri demokratik denetim inancı için .73, bürokratik denetim inancı için .70 olarak tespit edilmiştir. Denetim İnancları Ölçeği Ek-3’de gösterilmiştir.

Süreç

Araştırma için öncelikle araştırma konuları incelenerek, buna uygun olarak konu başlıkları belirlenmiştir. İlerleyen süreçte gerekli alanyazın incelenip, belirlenen konulara yönelik kitaplar ve dergiler, makaleler, yapılan akademik çalışmalar gözden geçirilerek belirlenen konu başlıklarının içerik kısımları oluşturulmuştur.

Araştırmanın uygulama safhasında, tercih edilen örnekleme yöntemine uygun olarak örneklem grubu belirlenmiştir. Toplamda 334 kişiden veriler toplanmış ancak uç değerlere sahip olan üç adet ölçek verisi araştırmadan çıkarılmış ve sonuçlar 331 veri üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeklere verilen cevaplar okullara gidilerek yüz yüze cevaplama ve Google formlar üzerinden cevaplama yoluyla toplanmıştır. Ölçekleri kullanmadan önce, ölçekleri hazırlayan araştırmacılardan gerekli izinler alınmış ve bunlar ekler kısmında belirtilmiştir. Ölçeklerin devlet okullarındaki yöneticilere uygulanacak olması nedeniyle MEB’den gerekli izinler alınmış ve daha sonra uygulama safhasına geçilmiştir. Çalışmaların yapıldığı süre boyunca, bilimsel esas ve ilkeler temele alınarak gerekli çalışmalar yapılmış ve bu esas ve ilkelere göre süreç tamamlanmıştır.

Verilerin Analizi

Çalışma için 331 yöneticiden veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin analiz çalışmaları sürecinde SPSS 22.00 (Statistical For Social Sciences) programından yararlanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 22.00 programına girilerek analiz süreçlerine hazır hale getirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında ölçekler için gerekli geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeklerden ulaşılan verilerin yapı geçerliği için doğrulayıcı faktör analizine, güvenirliği için ise Cronbach alfa değeri dikkate alınmıştır. Araştırma için birbirinden farklı istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Değişkenler arasında var olan ilişkilerin belirlenmesi aşamasında korelasyon analizi ve regresyon analizi çalışmaları yapılmıştır. Normallik testi yapıldıktan sonra, dağılımın normal olup olmadığının tespiti için Kurtosis Skewness değerleri bulunurak bu değerlere bakılmıştır. Normal dağılım gösterdiği belirlenen testlere, Bağımsız Gruplar t-testi, ANOVA tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırma için analiz sonuçlarını değerlendirmede anlamlılık düzeyi “.05” olarak ele alınmıştır.

Araştırmacı Rolü

Bu çalışmanın araştırmacısı; Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi ve Millî Eğitim Bakanlığında görev yapan okul öncesi öğretmenisi olarak araştırmayla alakalı bütün süreçlerin aktif katılımcısıdır. Yapılan araştırmada araştırmacı tarafından ‘Kişisel Bilgi Formu’ oluşturulmuş olup, araştırma için kullanılan Yönetim Felsefesi Ölçeği ve Denetim İnançları Ölçeği için ölçek sahipleriyle iletişime geçerek gerekli izinleri almıştır. Araştırmacı tarafından Google Form’a yüklenen ölçekler ve yüz yüze uygulamalar da gerekli bilgilendirmeler en doğru şekilde yapılmıştır. Araştırmacı süreç boyunca verilerin toplanması ve uygulanması, analiz çalışmalarının yapılması, verilerin gerekli uygulamalarla değerlendirilip raporlaştırılması gibi süreçlerde bilimsel olgulara uygun hareket ederek üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmiştir. Araştırma, önceden belirlenen iş takvimine uygun olarak süresinde tamamlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada kullanılan Yönetim Felsefesi ve Denetim İnançları veri toplama araçlarına ait geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ölçek sahipleri tarafından yapılmış olup, bu bilgilere veri toplama araçları başlığı altında detaylıca yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan Yönetim Felsefesi Ölçeği ve Denetim İnançları ölçeklerine ait okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar ele alınarak geçerlik ve güvenirliklerinin saptanması için ölçeklerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) testi, normallik testi ve güvenirlik testi analizleri yapılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Normal Dağılım Değerleri ve Güvenirlilik Katsayıları

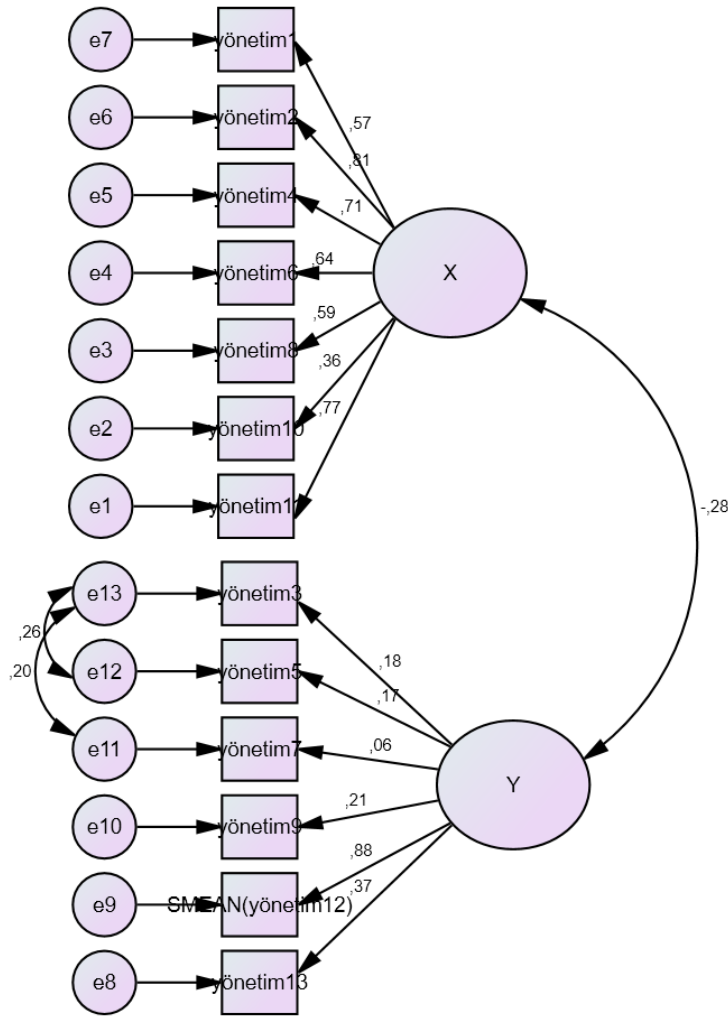
Ölçekler	Çarpıklık Değerleri	Basıklık Değerleri	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
X Kuramı Alt Ölçeği	-.119	-.641	.736	7
Y Kuramı Alt Ölçeği	-.698	1.357	.530	6
Demokratik Denetim İnancı Alt Ölçeği	-.433	.758	.672	13
Bürokratik Denetim İnancı Alt Ölçeği	-.301	-.224	.857	13

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5 arasında yer alan değerler olması durumunda dağılımın normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Tablo 2’yi incelediğimizde tüm alt ölçeklerden elde edilen değerlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.5 ile -1.5 arasında olduğu görülmektedir. Bu veri bize dağılımın normallik varsayımını sağladığını göstermektedir.

Ölçeklerin iç tutarlılığı için Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Buna göre X Kuramı Alt Ölçeği ($\alpha=.736$) ve Bürokratik Denetim İnancı Alt Ölçeğinin ($\alpha=.857$) Cronbach alfa değerlerinin 0.70’dan büyük olması nedeniyle yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Y Kuramı Alt Ölçeği ($\alpha=.530$) ve Demokratik Denetim İnancı Alt Ölçeği ($\alpha=.672$) değerleri ise 0.70’dan küçük olmasına rağmen güvenirlilik için yeterli olduğu söylenebilir (Kula Kartal & Mor Dirlik, 2016).

Araştırmada kullanılan Yönetim Felsefesi Ölçeği ve Denetim İnancı Ölçeği’ne ait yapı geçerliği mevcut verilerle yeniden gözden geçirilmiştir. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin (DFA) sonuçları aşağıdaki şekillerde sırasıyla gösterilmiştir.

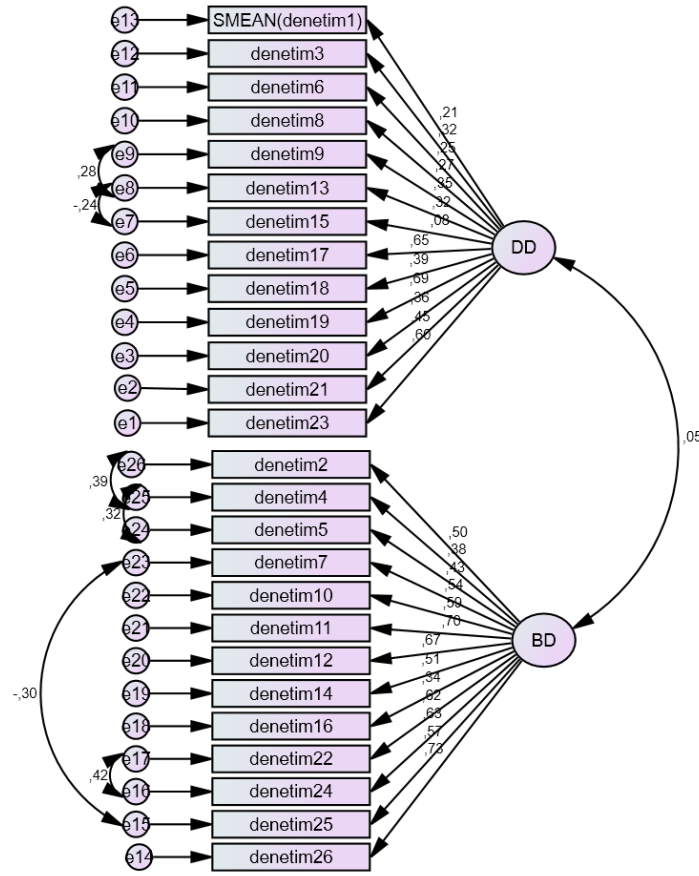
Şekil 2. X-Y Kuramı Temelinde Yönetim Felsefesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)



CMIN=173,678; DF=62 ; p=,000; CMIN/DF=2,801; RMSEA=,074; GFI=,927; CFI=,881; SRMR=0,738

Şekil 2’de görüldüğü gibi Yönetim Felsefesi Ölçeği’nin DFA sonuçları incelendiğinde uyum indekslerinin ($\chi^2/df=2.801$, $p<.001$; $RMSEA=.074$; $GFI=.927$; $CFI=.881$) olduğu görülmektedir. Analiz değerlerine göre $\chi^2/sd < 5$ ve $.00 \leq RMSEA \leq .10$ olması modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna işaret etmektedir (Uğurlu & Arslan, 2019).

Şekil 3. Denetim İnançları Ölçeği DFA Sonuçları



CMIN=1118,809; DF=292 ; p=,000; CMIN/DF=3,832; RMSEA=,093; GFI=,782; CFI=,673

Şekil 3’de görüldüğü gibi Denetim İnançları Ölçeği’nin DFA sonuçları incelendiğinde uyum indekslerinin ($\chi^2/df=3.832$, $p<.001$; $RMSEA=.093$; $GFI=.782$; $CFI=.673$) olduğu görülmektedir. Analiz değerlerine göre $\chi^2/sd < 5$ ve $.00 \leq RMSEA \leq .10$ olması modelin kabul edilebilir düzeyde olduğuna işaret etmektedir (Uğurlu & Arslan, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt sorularına yönelik araştırma bulguları yer almaktadır. Öncelikle okul yöneticilerinin X/Y Kuramı temelinde benimsediği yönetim felsefesi ile denetim inançları konusundaki algılarının düzeyi tespit edilmiştir. Ayrıca yönetici algıları arasında demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslekteki hizmet süresi, okul personel sayısı, okulun mevcudu, okul türü) göre bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca yöneticilerin yönetim felsefeleri algıları ile denetim inançları algıları arasındaki olası ilişki ve yordayıcılık etkisi analiz edilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Benimsediği Yönetim Felsefesi ve Denetim İnançlarına Ait Betimsel Bulgular

Araştırmanın ilk problemi olan ‘Okul yöneticilerinin benimsediği yönetim felsefesi ve denetim inancının düzeyi nedir?’ sorusuna ilişkin betimsel bulgular aşağıdaki Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler		N	Ortalama ($\bar{X}$)	SS
Yönetim Felsefesi Ölçeği	X Kuramı	331	2.89	.747
	Y Kuramı	331	3.77	.453
Denetim İnançları Ölçeği	Demokratik Denetim İnancı	331	3.92	.409
	Bürokratik Denetim İnancı	331	3.18	.607

Yukarıdaki tabloya göre, okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ve denetim inançları ağırlıklı olarak Y Kuramı ($\bar{X}$ = 3.77) ve Demokratik Denetim İnancı etrafında ($\bar{X}$ =3.92) yoğunlaşmıştır. Tablo bulgularından hareketle okul yöneticileri Y Kuramına paralel bir düşünceyle çalışanlarına yönelseler de insan doğasına yönelik düşünceleri X Kuramı etrafında şekillenen, karamsar yöneticilerin olduğu söylenebilir. Buna paralel olarak analiz bulguları,

demokratik denetimin temel varsayımlarına sahip yöneticiler kadar denetimin bürokratik anlayışla ele alınması gerektiğine inanan ($\bar{X}=3.18$) yöneticilerin varlığına işaret etmektedir.

Araştırma grubunun ölçek maddelerine verdiği yanıtlara dair ayrıntılı betimsel bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4. *X/Y Kuramı Temelinde Yöneticiler İçin Yönetim Felsefesi Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular*

X Kuramı	N	Ortalama	SS
X Kuramı	331	2.89	.747
1. Çalışanların çoğu, dışardan denetlenme ve tehditler sayesinde örgütsel hedeflere yönelik çaba gösterir.	331	3.83	.788
2. Çoğu çalışan sorumluluk almaktan kaçır.	331	2.84	1.157
4. Çoğu çalışan tembeldir, çalışmak istemez.	331	2.44	.981
6. Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda emek sarf etmesi için, dışarıdan denetlenmeye ve baskıya ihtiyaçları vardır.	331	2.99	.969
8. Çoğu çalışanda hırs eksikliği vardır.	331	3.31	1.003
10. Çoğu çalışanın yönetmektense yönetilmeyi tercih etmesi doğal bir eğilimdir.	331	3.23	1.004
11. Çalışanların çoğu bir yolunu bulursa işten kaçır.	331	2.82	1.197
Y KURAMI	N	Ortalama	SS
Y Kuramı	331	3.77	.453
3. Çalışanlar örgütün amacına bağlanmışsa, işyerinde kendi kendilerini yönetip denetlerler.	331	3.93	1.016
5. Koşullar uygunsa, çalışanlar örgütte sorumluluk kabul etmeye istekli davranırlar.	331	3.89	.862
7. Örgütsel sorunların çözümünde, çalışanlar arasında yaygın bir şekilde bulunan hayal gücünden faydalanılabilir.	331	3.47	.755
9. Örgütlerde insanların sahip oldukları yeteneklerden çok daha fazla yararlanılabilir.	331	3.86	.839
12. Çalışanlar, kendini gerçekleştirme gereksinimlerine cevap veren örgütsel amaçlara bağlanırlar.	331	3.83	.789
13. Çoğu çalışan için iş, doğuştan nefret edilen bir şey değildir.	331	3.67	.928

Tablo 4’de yer alan bulgulara göre, araştırma grubunun X kuramı temelinde insan doğasına ilişkin varsayımları incelendiğinde oldukça karamsar oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan Y kuramı temelinde insan doğasına yönelik varsayımlara ‘katılıyorum’ düzeyinde öz bildirimde bulunan yöneticilerin bu algıları, sahip oldukları deneyimler ve farklı niteliklere sahip çalışanlarla olan etkileşimleri neticesinde şekillenmiş olabilir.

Tablo 5. Yöneticiler İçin Denetim İnançları Ölçeğine Ait Betimsel Bulgular

Demokratik Denetim İnancı Alt Boyutu	N	Ortalama	SS
Demokratik Denetim İnancı	331	3.92	.409
1.Öğretim, karşılıklı etkileşime (denetmen-öğretmen) dayanan bir süreçtir.	331	4.08	.872
3. Öğretmenlerle meslektaş olmaktan rahatsız değilim.	331	4.21	.875
6. Öğretmenler, denetmenlerin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olabilirler.	331	3.70	.924
8. Denetimin, öncelikli amacı, eğitim öğretimi geliştirmektir.	331	4.04	.939
9. Denetim, öğretmen ve denetmenin işbirliği içinde yapılmalıdır.	331	4.29	.786
13.Öğretmenlerin, öğretim becerilerini geliştirmelerinde, kendi kendilerini değerlendirmeleri önemlidir.	331	3.88	1.035
15.Denetmenler, öğretmenlerin kişisel sorunları ile de ilgilenmelidir.	331	2.53	1.191
17.Öğretmenler, eğitim amaçlarını ve program kararlarını gerçekleştirmede cesaretlendirilmelidir.	331	4.07	.922
18.Öğretmenlere, kullanmak istedikleri öğretim yöntemleri konusunda serbestlik tanınmalıdır.	331	3.90	.852
19.Denetmenler, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri için fırsat yaratmalıdır.	331	4.20	.726
20.Denetmenler öğretmenlerin davranışlarını biçimlendirmeye çalışmamalıdır.	331	3.96	.986
21.Okullar, meslektaşlar arasında işbirliğinin ortaya çıktığı bir gelişim yeridir.	331	4.24	.785
23.Denetmenler, öğretmenlerin güdülenmesi için çaba harcamalıdır.	331	4.01	.816
Bürokratik Denetim İnancı Alt Boyutu	N	Ortalama	SS
Bürokratik Denetim İnancı	331	3.18	.607
2. Denetimin amacı, okuldaki işlerin düzenli yürümesini sağlamaktır.	331	4.02	.911
4. Denetim, öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirmeye yardımcı bir etkinliklerdir.	331	3.80	.932
5. Denetim, sınıfta öğretmen davranışlarını inceleme ve analiz etme işidir.	331	3.30	.984
7. Denetmenler, problemlerin ortaya konulmasında uzmandırlar.	331	2.90	1.048
10.Denetim, eksiklikleri bulmak ve öğretmenlerin bu eksikliklerinin farkına varmalarını sağlamaktır.	331	3.29	1.141
11.Denetmenler, denetim planlarına sıkı sıkıya uymalıdır.	331	2.98	1.022
12.Denetim, öğretmenlerin sorumluluklarını tam olarak yerine getirip-getirmediklerinin incelenmesidir.	331	2.99	1.025
14.Denetmenler, bütün eğitim kurumlarını denetleyebilecek yeterliğe sahiptir.	331	2.13	.950
16.Öğretmenin neyi, nasıl öğreteceğine ilişkin son kararı denetmen vermelidir.	331	1.89	.977
22.Denetmenin bilgi düzeyi, öğretmenden üstün olmalıdır.	331	3.56	1.105
24.Denetmen, öğretim ilke ve yöntemleri konusunda öğretmenden daha uzman olmalıdır.	331	3.69	1.065
25. Denetim, daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılmalıdır.	331	3.75	.838
26. Denetmen, müfredatın uygulanmasını sıkı bir şekilde denetlemelidir.	331	3.05	.963

Yöneticilerin Denetim İnançları Ölçeğine verdikleri yanıtlar arasında Demokratik Denetime dair en yüksek ortalamaya sahip ifade, madde 9 ($\bar{X}$ =4.29) katılıyorum; en düşük puanlanan ifade 15.madde ($\bar{X}$ =2.53) katılmıyorum düzeyindedir. Araştırma grubu, bürokratik denetim inancını ifade eden maddeler arasında madde 14 ve madde 16'ya katılmadıklarını diğer tüm maddelere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular ışığında okul yöneticilerinin öğretimin geliştirilmesinde demokratik denetim inancına sahip oldukları ancak öğretmenlerin etkililiğini yargılamak adına bürokratik denetimin gerekliliğine olan inancın buna eşlik ettiği söylenebilir.

Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefelerinin ve Denetim İnançlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ve denetim inançları, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslekteki hizmet yılı, okul personel sayısı, okul mevcudu ve okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair analiz bulguları aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Yöneticilerin yönetim felsefesi ve denetim inançları bağlamında kadın ve erkek yöneticiler arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar için t-Testi ile incelenmiştir. Analiz bulguları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Yöneticilerin Yönetim Felsefesi ve Denetim İnançları Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Değişkenler		cinsiyet	N	Mean	SS	Sd	t	p
Yönetim Felsefeleri Ölçeği	X Kuramı	Erkek	235	2.94	.763	329	1.669	.096
		Kadın	96	2.79	.697			
	Y Kuramı	Erkek	235	3.77	.486	329	-.100	.921
		Kadın	96	3.78	.362			
Denetim İnançları Ölçeği	Demokratik Denetim İnancı	Erkek	235	3.94	.428	329	.999	.319
		Kadın	96	3.89	.356			
	Bürokratik Denetim İnancı	Erkek	235	3.23	.622	329	2.558	.011
		Kadın	96	3.04	.550			

Not. *p<.05

Cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin yönetim felsefeleri kadın ve erkek okul yöneticileri arasında farklılık göstermezken, denetim inançları arasında bürokratik denetim inancı erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farklılığa sahiptir. Kadın ve erkek yöneticilerin insan doğasına yönelik varsayımları arasında benzerlik olması kültürel kodlarla, merkeziyetçi okul yönetimi anlayışına bağlı gelişen örgütsel davranışlarla açıklanabilir. Denetimin demokratik anlayışa dayalı sürdürülmesi yönünde hem kadın hem erkek yöneticilerin aynı fikirde olması eğitim uygulamaları açısından olumlu bir durum olarak düşünülebilir. Bunun yanında toplumda var olan ve günümüzde kısmen önemini koruyan ataerkil düşünce tarzının, erkek yöneticilerin bürokratik denetimi ön plana çıkarma inançlarını destekleyebileceği ve buna paralel uygulamaları benimsemesine sebep olabileceği söylenebilir.

Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ve denetim inançlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için uygulanan ANOVA testi verileri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular*

Alt Boyut	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları					
	Yaş	N	Ort	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	SD	K.O.	F	P
X Kuramı	31-40	57	3.01	.684	Gr. Arası	.898	2	.449	.803	.449
	41-50	164	2.87	.734				.559		
	51 +	110	2.87	.796	Grup İçi	183.269	328			
Y Kuramı	31-40	57	3.77	.335	Gr. Arası	.067	2	.034	.163	.850
	41-50	164	3.76	.461				.207		
	51 +	110	3.79	.495	Grup İçi	67.837	328			
Demokratik Denetim İnancı	31-40	57	3.86	.396	Gr. Arası	.582	2	.291	1.744	.176
	41-50	164	3.91	.421				.167		
	51 +	110	3.98	.393	Grup İçi	54.689	328			
Bürokratik Denetim İnancı	31-40	57	3.31	.449	Gr. Arası	1.397	2	.699	1.904	.151
	41-50	164	3.13	.632				.367		
	51 +	110	3.16	.633	Grup İçi	120.337	328			

Not. *p<.05

Yaş değişkenine göre, okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim felsefelerinde gruplar arası anlamlı bir fark göze çarpmamaktadır. Bunun yanında X kuramında en yüksek ortalama $\bar{X} = 3.01$, 31-40 yaş arasında görülürken, diğer iki yaş grubunun ise aynı ortalamaya $\bar{X} = 2.87$ sahip olduğu görülmektedir. Y kuramında ise en yüksek ortalama $\bar{X} = 3.79$, 51 yaş ve üzeri grupta görülmektedir.

Yaş gruplarına göre her iki denetim inancında da ANOVA testine göre p<.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Demokratik denetim inancında en yüksek ortalama $\bar{X} = 3.98$ 51 yaş ve üzeri grupta görülürken, bürokratik denetim inancında en yüksek ortalama $\bar{X} = 3.31$ 31-40 yaş arasında görülmektedir. Bu durum yöneticilerin yaş ilerleyip, mesleki tecrübeleri arttıkça ve liderlik vasıfları güç kazandıkça insan doğasına yönelik inançlarının olumlu şekilde ilerlemesine bağlanabilir.

Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ve denetim inançlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için uygulanan t testi verileri Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 2. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular*

<i>Değişkenler</i>		Medeni Durum	N	Ortalama	SS	Sd	t	P
Yönetim Felsefeleri Ölçeği	X Kuramı	evli	275	2.92	.745	329	1.665	.097
		bekar	56	2.74	.741			
	Y Kuramı	evli	275	3.77	.474	329	-.636	.525
		bekar	56	3.81	.331			
Denetim İnançları Ölçeği	Demokratik Denetim İnancı	evli	275	3.93	.413	329	.896	.371
		bekar	56	3.88	.387			
	Bürokratik Denetim İnancı	evli	275	3.22	.608	329	2.861	.004
		bekar	56	2.97	.560			

Not. *p<.05

Okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarına ait puanların medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız örneklem t- Testi sonuçlarına göre, yönetim felsefelerinde (X Kuramı $p > .097$; Y kuramı $p > .525$) medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Denetim inançları ölçeklerinde ise demokratik denetim inancında evli ve bekâr grup arasında bir farklılık göze çarpmazken, bürokratik denetim inancında evli lehine anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır ($p < .004$). Bürokratik denetim inancındaki medeni durumlar arasındaki bu farklılığın kaynağı olarak, evlilik bağı ile oluşan aile kurumu içinde bürokratik denetim inancı ile benzerlik gösterebilecek uygulamaların olması gösterilebilir. Benzerlik gösteren uygulamalara örnek olarak aile kurumu içinde var olan bireylerin rollerinin belli olması ve herkesin üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmesi, evlilik yolu ile bireyin kazanabileceği anne-baba-çocuk rollerinin evde hiyerarşik bir yapı oluşturmaya zemin hazırlaması ve anne-babanın çocuk için rehber olması gibi durumlar gösterilebilir.

Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Yöneticilerin yönetim felsefesi ve denetim inançları bağlamında eğitim durumu değişkenine göre bir farklılığın olup olmadığı bağımsız gruplar t-Testi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 9’a yansıtılmıştır.

Tablo 9. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular*

Değişkenler		Eğitim Durumu	N	Ortalama	SS	Sd	t	P
Yönetim Felsefeleri Ölçeği	X Kuramı	lisans	176	2.85	.74230	329	-1.012	.312
		lisansüstü	155	2.94	.75234			
	Y Kuramı	lisans	176	3.76	.46842	329	-.480	.631
		lisansüstü	155	3.79	.43736			
Denetim İnançları Ölçeği	Demokratik Denetim İnancı	lisans	176	3.91	.43373	329	-.609	.543
		lisansüstü	155	3.94	.38042			
	Bürokratik Denetim İnancı	lisans	176	3.14	.62073	329	-1.161	.247
		lisansüstü	155	3.22	.59111			

Not. *p<.05

Eğitim durumu değişkenine göre, yöneticilerin yönetim felsefeleri anlayışında X kuramı temeli ve Y kuramı temelinde herhangi bir farklılaşma göze çarpmamaktadır. Aynı şekilde denetim inançlarında da bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Bu durum gerek lisans, gerekse lisansüstü eğitim alan yöneticilerin yönetim felsefesinin ve denetim inancının eğitim düzeyi değişkeninde bir farklılaşmaya sebep olmadığını göstermektedir. Bu durum görev yapılan ortamın koşullarının, kişinin karar alma mekanizmaları üzerinde daha fazla etkisi olması ile bağlantılı olabilir.

Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Meslekteki hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarının farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi verileri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular*

Alt Boyut	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları					
	Kıdem Yılı	N	Ort	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	SD	K.O.	F	P
X Kuramı	5 -	1	2.57		Gr. Arası	4.554	4	1.138	2.066	.085
	6-11	16	3.24	.897	Grup İçi	179.613	326	.551		
	12-15	41	2.88	.681						
	16-20	118	2.77	.730						
	21 +	155	2.96	.749						
Y Kuramı	5 -	1	3.33		Gr. Arası	1.805	4	.451	2.225	.066
	6-11	16	3.53	.578	Grup İçi	66.100	326	.203		
	11-15	41	3.82	.371						
	16-20	118	3.83	.419						
	21 +	155	3.74	.476						
Demokratik Denetim İnancı	5 -	1	4.15		Gr. Arası	.692	4	.173	1.033	.390
	6-11	16	3.76	.497			326			
	12-15	41	3.87	.429						

Tablo 10 (Devamı)

	16-20	118	3.94	.355	Grup İçi	54.579		.167		
	21 +	155	3.94	.431						
Bürokratik Denetim İnancı	5 -	1	3.38		Gr. Arası	2.033	4	.508	1.384	.239
	6-11	16	3.31	.579						
	12-15	41	3.22	.535	Grup İçi	119.701	326	.367		
	16-20	118	3.07	.630						
	21 +	155	3.23	.606						

Not. *p<.05

Meslekteki hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, bu değişkene göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu da yöneticilerin yönetim felsefesi ve denetim inancının şekillenmesinde meslekte geçirilen yılların yanında yaşanan kişisel tecrübeler, okul ortamı gibi faktörlerin etkisi ile açıklanabilir.

Okul Personel Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Okul personel sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarının farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi verileri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Personel Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Alt Boyut	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları						
	Çalışan Sayısı	N	Ort	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	SD	K.O.	F	p	LSD
X Kuramı	1.0-10	29	3.15	.540	Gr. Arası	5.613	3	1.871	3.426	.017	1>4
	2.11-20	70	3.06	.769							2>4
	3.21-30	39	2.89	.670	Grup İçi	178.554	327	.546			
	4.31 +	193	2.80	.765							
Y Kuramı	1.0-10	29	3.78	.356	Gr. Arası	.720	3	.240	1.169	.322	
	2.11-20	70	3.81	.462							
	3.21-30	39	3.65	.342	Grup İçi	67.184	327	.205			
	4.31 +	193	3.78	.480							
DDİ	1.0-10	29	3.91	.515	Gr. Arası	1.600	3	.533	3.250	.022	3>2
	2.11-20	70	3.79	.379							4>2
	3.21-30	39	3.96	.416	Grup İçi	53.671	327	.164			
	4.31 +	193	3.97	.393							
BDİ	1.0-10	29	3.36	.530	Gr. Arası	1.237	3	.412	1.119	.341	
	2.11-20	70	3.17	.628							
	3.21-30	39	3.21	.556	Grup İçi	120.497	327	.368			
	4.31 +	193	3.14	.619							

Not. *p<.05, DDİ: Demokratik Denetim İnancı, BDİ: Bürokratik Denetim İnancı

Personel sayısı 10 dan az ve 10-20 arasında olan okullarda yöneticilerin X kuramı temelinde yönetim felsefesi algı puanları daha yüksek olmakla birlikte, 31 ve üstü çalışanı olan okullarla arasında anlamlı farklılık vardır (F=3.426, p<.05). Çalışan sayısı arttıkça çoğulculuğun, çok sesliliğin ve çeşitliliğin ön plana çıkması yöneticilerin yönetim felsefelerini etkiliyor olabilir. Yöneticilerin Y kuramı temelinde yönetim felsefeleri ve bürokratik denetim inançlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen demokratik denetim

inancında 20 ve üzerinde çalışan sayısına sahip okullar lehine anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Okul Mevcudu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Okul mevcudu değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarının farklılık gösterip göstermediğine dair uygulanan ANOVA testi verileri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Okul Mevcudu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular*

Alt Boyut	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları						
	Okul Mevcudu	N	Ort	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	SD	K.O.	F	p	LSD
X Kuramı	1. 0-200	67	3.14	.675	Gr. Arası	7.775	3	2.592	4.804	.003	1>4
	2.201-400	47	2.99	.826							
	3.401-600	59	2.93	.708	Grup İçi	176.392	327	.539			
	4.601 +	158	2.75	.739							
Y Kuramı	1. 0-200	67	3.76	.497	Gr. Arası	.147	3	.049	.236	.871	
	2.201-400	47	3.80	.352							
	3.401-600	59	3.81	.444	Grup İçi	67.758	327	.207			
	4.601 +	158	3.76	.466							
DDİ	1. 0-200	67	3.78	.432	Gr. Arası	1.847	3	.616	3.768	.011	2>1
	2.201-400	47	3.95	.406							3>1
	3.401-600	59	4.01	.412	Grup İçi	53.424	327	.163			4>1
	4.601 +	158	3.94	.388							
BDİ	1. 0-200	67	3.37	.452	Gr. Arası	4.040	3	1.347	3.742	.011	1>2
	2.201-400	47	3.05	.700							
	3.401-600	59	3.22	.601	Grup İçi	117.694	327	.360			1>4
	4.601 +	158	3.11	.621							

Not. *p<.05, DDİ: Demokratik Denetim İnancı, BDİ: Bürokratik Denetim İnancı

Okul mevcudu değişkenine göre, yöneticilerin yönetim felsefeleri Y Kuramı temelinde gruplar arasında benzer bir eğilime sahipken X Kuramı temelinde 200 den az öğrencinin olduğu okullar lehine anlamlı bir farklılığa sahiptir. Yöneticilerin demokratik denetim inançları kalabalıklaşan okullar lehinde anlamlı bir farklılığa sahipken bürokratik denetim inançları mevcudu 200’den az olan okullar lehine farklılaşmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, kalabalık okullarda artan iş yüküne paralel olarak personel sayısındaki artış, görev dağılımının ve yetki devrinin artmasına yol açtığı ve demokratik denetim inancını desteklediği söylenebilir. Mevcudu 200’den az olan okullarda yöneticilerin standartları ve hesap verebilirliği korumaya çalışması daha sıkı düzenlemelere yol açabilir ve yöneticilerin bürokratik denetim inancını destekleyebilir.

Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarının farklılık gösterip göstermediğine dair uygulanan ANOVA testi verileri Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ile Denetim İnançlarına Ait Puanların Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular*

Alt Boyut	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları						
	Çalışan Sayısı	N	Ort	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	SD	K.O.	F	p	LSD
X Kuramı	1.Ana	31	3.29	.540	Gr. Arası	6.273	3	2.091	3.844	.010	1>2
	2.İlk	147	2.83	.721							1>3
	3.Orta	108	2.93	.775	Grup İçi	177.893	327	.544			1>4
	4.Lise	45	2.77	.807							
Y Kuramı	1.Ana	31	3.73	.405	Gr. Arası	.248	3	.083	.399	.754	
	2.İlk	147	3.76	.490							
	3.Orta	108	3.78	.419	Grup İçi	67.657	327	.207			
	4.Lise	45	3.83	.448							
DDİ	1.Ana	31	3.64	.326	Gr. Arası	2.877	3	.959	5.986	.001	2>1
	2.İlk	147	3.97	.407							3>1
	3.Orta	108	3.94	.371	Grup İçi	52.394	327	.160			4>1
	4.Lise	45	3.95	.480							
BDİ	1.Ana	31	3.23	.475	Gr. Arası	.791	3	.264	.713	.545	
	2.İlk	147	3.16	.671							
	3.Orta	108	3.22	.532	Grup İçi	120.943	327	.370			
	4.Lise	45	3.08	.641							

Not. *p<.05, DDİ: Demokratik Denetim İnancı, BDİ: Bürokratik Denetim İnancı

Okul türü değişkenine göre elde edilen ANOVA test sonuçlarında yönetim felsefelerinden X kuramı temelinde anaokullarında görevli okul yöneticileri lehinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($F=3.844$, $p<.05$). Anaokullarında diğer kademelere oranla çalışan öğretmen sayısının az olması, öğretmen ve okul yöneticilerinin kadın ağırlıklı homojen bir topluluk olması daha samimi ve paylaşımın daha fazla olduğu bir okul iklimini beraberinde getirebilmekte, informal ilişkilerin çoğalmasına sebep olabilmektedir. Bu ilişkilerin örgüt yapısında oluşturabileceği aksaklıkların önüne geçmek isteyen anaokulu yöneticileri X kuramına yönelim göstermiş olabilir. Hattangadi (2015), sınırlı sayıda çalışana sahip örgütlerde yöneticilerin X Kuramına dayalı otoriter liderlik tarzını benimsediklerini ve bu liderlik tarzının seçimlerin hızla yapılması gereken ortamlarda etkili olduğunu ve bazı avantajlar sağladığını ifade etmektedir.

Yöneticilerin yönetim felsefelerinden Y kuramı temelinde, denetim inançlarından ise bürokratik denetim inancı temelinde kademeler arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, demokratik denetim inancı temelinde ilkökul, ortaokul ve lise kademeleri lehinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefeleri İle Denetim İnançları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri ile denetim inançları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 14. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri İle Denetim İnançları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Alt Ölçekler		X Kuramı	Y Kuramı	DDİ	BDİ
X Kuramı	R	1	-.138*	-.024	.523**
	P		.012	.666	.000
Y Kuramı	R	-.138*	1	.200**	-.160**
	P	.012		.000	.004
DDİ	R	-.024	.200**	1	.047
	P	.666	.000		.394
BDİ	R	.523**	-.160**	.047	1
	P	.000	.004	.394	

Not. * $p < .05$, ** $p < 0.01$; Demokratik Denetim İnancı, BDİ: Bürokratik Denetim İnancı

Korelasyon analizi neticesinde X kuramı temelinde yöneticilerin bildirdiği yönetim felsefesi ile demokratik denetim inancı arasında ilişki olmadığı ($r = -.024$, $p > .05$), ancak bürokratik denetim inancı ile pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = .523$, $p < .05$). Aynı analizde Y kuramı temelinde yönetim felsefesinin demokratik denetim inancı ile arasında pozitif yönlü ($r = .200$, $p < .05$), bürokratik denetim inancı ile negatif yönlü ilişki ($r = -.160$, $p < .05$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul Yöneticilerinin Benimsediği Yönetim Felsefesinin Denetim İnançları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisi

Okul yöneticilerinin yönetim felsefelerinin denetim inançlarını yordayıp yordamadığını incelemek için uygulanan Regresyon analizi verileri Tablo 15’de sunulmuştur. Regresyon analizi öncesinde değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını tespit etmek için temel varsayımlar sınanmıştır. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve korelasyon değerinin 0,80’den düşük olduğu, Cook’s Distance maximum değerinin 1’den küçük olup uç değerin olmadığı, modelde otokorelasyon olmadığı ($1.5 < \text{Durbin-Watson testi} [1.907; 1.727] < 2.5$) tespit edilmiştir.

Tablo 15. *Yöneticilerin Yönetim Felsefeleri ve Denetim İnançlarına Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		B	Standart Hata _B	β	t	p
Model	Sabit		3.241	.217		14.930	.000
Demokratik Denetim İnancı	X Kuramı		.002	.030	.004	.070	.944
	Y Kuramı		.181	.049	.200	3.668	.000
	R = .200 R ² =.040 R ² Adj= .034 F (2, 328) = 6.823 p< .05						
Model	Sabit		2.429	.279		8.713	.000
Bürokratik Denetim İnancı	X Kuramı		.415	.038	.510	10.799	.000
	Y Kuramı		-.119	.063	-.089	-1.887	.000
	R = .530 R ² = .281 R ² Adj= .277 F (2, 328) = 64.116 p< .05						
VIF=1.019<5,00; Tolerance Value=.981 >0,20							

Çoklu regresyon analizine göre, okul yöneticilerinin X kuramı etrafında şekillenen insan doğasına yönelik varsayımları demokratik denetim inancını yordamazken ($\beta = .004$; $p > .05$) Y kuramı temelinde yönetim felsefesi modele tek başına katkı yapmakta ve demokratik denetim inancını anlamlı düzeyde yordamaktadır ($\beta = .200$; $p < .05$). Öte yandan okul yöneticilerinin Y kuramı temelinde yönetim felsefesi, bürokratik denetim inancını negatif yönde yordarken ($\beta = -.089$; $p < .05$) X kuramına ait varsayımlar bürokratik denetim inancını pozitif yönde yordamaktadır ($\beta = .510$; $p < .05$). Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin Y kuramına paralel olarak insan doğasına yönelik varsayımları güçlendikçe demokratik denetime olan inançları sağlamlaşabilir. Ayrıca bürokratik denetim anlayışıyla hareket eden yönetici davranışlarının ardında yatan yönetim felsefesi X kuramının varsayımlarıyla açıklanabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim felsefesi ve denetim inançlarını belirlemek, okul yöneticilerinin yönetim felsefesinin denetim inançlarını yordayıcı etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen araştırma sonuçları alt problemlerin sırası takip edilerek aşağıda ifade edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri tercihlerinin Y Kuramı etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıl (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin Douglas McGregor'un geliştirdiği yönetim felsefesi anlayışlarından Y kuramına daha yakın olduğunu göstermiştir. Yine aynı şekilde İsmail (2013) tarafından Sri Lanka'da görevli akademik personel ile yapılan çalışma da akademik personelin yönetim felsefelerinden Y kuramı felsefesi görüşlerini benimsedikleri sonucu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar bize okul yöneticilerinin yönetim felsefesi tercihlerini öğretmenlerin fikirlerini önemseyen ve mesleki gelişimlerini destekleyen, öğretmenlerin bireyselliklerine önem veren bir anlayış yönünde yaptıkları konusunda ipuçları vermektedir.

Yine araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin denetim inançları tercihlerinin demokratik denetim inancı etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Oğuz vd. (2007) tarafından yapılan 'İlköğretim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Denetim İnançları' araştırmasında da benzer şekilde okul yöneticilerinin ilköğretim denetmenlerinden daha demokratik bir denetim inanca sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bize yöneticilerin katılımcı karar alma ve öğretmenlerin kendilerini yönetme becerilerine sahip oldukları inancına yakın olduklarını göstermektedir. Bunun yanında sonuçlar, X kuramını ve bürokratik denetim inancını benimseyen yöneticilerin varlığını da işaret etmektedir. X kuramını benimseyen okul yöneticilerinin insan doğasına ilişkin varsayımlarında karamsar oldukları göze çarpmaktadır. Bu algılar çalışılan ortam ve içinde bulunulan şartlar nedeniyle bu şekilde gelişmiş olabilir.

Bu araştırmada cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin yönetim felsefeleri tercihlerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında bir farklılık göze çarpmamaktadır. Saraman (2018) tarafından yapılan "Liderlik yaklaşımı ve Douglas McGregor'un X ve Y teorisi üzerine Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine çalışma" da benzer şekilde, idari

personelin Douglas McGregor'un X ve Y teorisi üzerine cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Fışkın (2020) tarafından yapılan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi anlayışlarında cinsiyet açısından bir farklılık göze çarpmamaktadır. Çalışmanın aksine Yıldırım (2023)'in araştırmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin X kuramı felsefesinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmezken, Y kuramı felsefesinde erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Özden ve Hamedoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada benzer şekilde erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla okul idarecilerini daha insancıl bulmuşlardır.

Okul yöneticilerinin benimsedikleri denetim inançları arasında, demokratik denetim inancında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülmezken, bürokratik denetim inancı erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farklılığa sahiptir. Bakır (2007) tarafından yapılan çalışmada benzer bulguya sahiptir. Bakır yaptığı çalışmada okul yöneticilerini sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından değerlendirmiş ve cinsiyet faktörüne göre demokratik tutumda anlamlı bir fark gözlemlememekle birlikte, her iki cinsiyete mensup öğretmenlerde okul yöneticilerinin tercih ettikleri uygulamalarını çoğunlukla demokratik bulmuşlardır. Mevcut çalışmanın aksine Karakuş (2012) tarafından ilköğretim okul yöneticilerine yapılan çalışmada ise denetim inançlarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göze çarpmadığı belirtilmiştir. Bürokratik denetim inancının erkek okul yöneticilerinin lehine olması ataerkil toplum yapısı ile erkeklere yüklenen toplumsal rollerdeki sıfatlar doğrultusunda erkek yöneticilerin otorite kurma, idari gücünü hissettirme gibi isteklerinden ya da araştırmanın yapıldığı örneklemden kaynaklanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim felsefelerine yaş değişkeni açısından baktığımızda, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Araştırmanın yaş değişkenine göre sonuçlarına benzer olarak Ayral (2020) ve Fışkın (2020) tarafından yapılan çalışmalarda da yönetim felsefesi tercihlerinde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bunun yanında X kuramında en yüksek ortalama 31-40 yaş arası gruptayken, Y kuramında ise en yüksek ortalama 51 yaş ve üzeri grupta görülmektedir. Bu durum bize yöneticilerin yaş ilerledikçe insan doğasına ilişkin olumlu varsayımlarının ve öğretmen fikirlerine verdikleri önemin arttığını göstermektedir. Araştırmanın aksine Özden (2015) tarafından yapılan 'Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları' adlı çalışmada ise öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yaşları arttıkça yöneticiler daha otoriter bir algı sergilemektedir.

Yaş değişkenine göre denetim inançlarına baktığımızda ise test sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. Bürokratik denetim inancında en yüksek

ortalamaya sahip grup 31-40 yaş arası iken, demokratik denetim inancında ise en yüksek ortalamaya sahip grup 51 yaş ve üzeri grupta görülmüştür.

Yapılan araştırmada okul yöneticilerin yönetim felsefelerinin ve denetim inançlarını, medeni durum değişkenine göre ele aldığımızda yönetim felsefesi değişkeninde anlamlı bir fark göze çarpmamaktadır. Benzer bir şekilde, Saraman (2018) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların Douglas Mc Gregor X ve Y teorisine ilişkin görüşlerinin, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Denetim inancı boyutunda da benzer şekilde anlamlı bir fark gözlemlenmezken, bürokratik denetim inancında ise evli lehine anlamlı bir fark gözlemlenmektedir. Bu bulgu, bürokratik denetim inancının evli yöneticiler arasında daha güçlü olduğunu gösterebilir. Yani, evli yöneticilerin disiplin, kurallara uyma ve hiyerarşik yapının korunması gibi bürokratik denetim unsurlarına daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Bu durum, evlilikle birlikte artan sorumluluk ve düzen ihtiyacının, aile içindeki rol ve statülerin yöneticilerin denetim anlayışlarını etkilediğini işaret ediyor olabilir. Bu bulguların aksine, Sevim ve Kaya (2023) tarafından yapılan çalışmada okullarda uygulanan denetim uygulama süreçlerine dair öğretmenler tarafından verilen tutum puanları arasında medeni durum alt boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmediği belirtilmiştir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi ve denetim inançlarının eğitim durumu değişkenine göre ele alınmasında, okul yöneticilerinin yönetim felsefesi anlayışında X kuramı temeli ve Y kuramı temelinde herhangi bir farklılık göze çarpmamaktadır. Karataş (2020) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticilerin yönetim tarzı ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemişken, farklı olarak Ayral (2020) tarafından öğretmen algılarına göre yapılan araştırmada ise öğretmenlerin bitirdiği fakültenin okul yöneticilerinin yönetim felsefesi üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.

Okul yöneticilerinin denetim inançlarına da eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında, yönetim felsefesi ile benzer şekilde anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Bu durum alınan eğitimden ziyade görev yapılan ortam ve koşullarının denetim inancını belirlemesinde yöneticileri daha çok etkilemesinden kaynaklı olabilir. Araştırma sonucundan farklı olarak Bayraktar (2014) tarafından İstanbul'da okul yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada ise eğitim düzeyi boyutunda lisansüstü mezunları lehine anlamlı farklılık gözlemlenmişken, Özyıldırım (2014) tarafından denetmen, yönetici ve öğretmenlerin katıldığı çalışmada eğitim durumu boyutunda okul yöneticisi ve denetmenlerin denetim tutumlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer sonuca göre ise, meslekte geçirilen hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi anlayışında anlamlı bir farklılık

gözlemlenmemiştir. Araştırma sonucu ile paralel şekilde Tekin vd. (2016) yaptıkları çalışmada da, okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili algılarında meslekte geçirilen hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu durum okul yöneticilerinin yönetim felsefesi anlayışlarının şekillenmesinde bu demografik nedenden daha etkili sebeplerin olabileceğini bize gösterir. Bu da geçirilen süreden ziyade beraber çalışılan personel ile olan uyum ve çalışma şartları ile ilgili olabilir. Araştırmadan farklı olarak ise Yıldırım (2023) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin tercih ettiği X kuramı yönetim felsefesine dair algılarında anlamlı bir fark gözlemlenmezken, Y kuramı felsefesi ile ilgili algılarında meslekteki hizmet yılı değişkeninde anlamlı bir fark görülmüştür.

Meslekteki hizmet yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin denetim inançlarında da anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Sevim ve Kaya (2023) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin denetime karşı tutumlarında meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından bir farklılığa rastlamamıştır. Aynı şekilde Kunduz (2007) yine okullarda uygulanan denetim çalışmalarıyla ilgili yaptığı araştırmada bu boyutta anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu da meslekte geçirilen daha fazla yılın denetim ile ilgili algıları etkilemediği, meslekte geçirilen az ya da çok yılın denetim anlayışı üzerinde anlamlı bir fark yaratmada etkili olmadığı ile açıklanabilir.

Araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuca göre personel sayısı değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefesi anlayışında personel sayısı 10'dan az ve 10-20 arasında olan okullarda X kuramı temelinde diğer gruplara göre anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Bu da personel sayısındaki artış ile paralel olarak çoğulculuğun, çok sesliliğin ve çeşitliliğin ön plana çıkmasının yöneticilerin yönetim felsefesini etkiliyor olabileceği ile açıklanabilir. Sınırlı çalışanı olan küçük ölçekli örgütlerde yöneticiler X teorisine dayalı otoriter liderlik tarzını benimseyebilir. Otoriter liderlik tarzı, kararların hızlı alınması gereken ortamlarda etkili olabilir ve bazı avantajlar sunabilir (Hattagadi, 2015, s.20). Bayramoğlu (2015) yaptığı araştırmada, görev yapılan kurumdaki personel sayısının yönetim şeklinde farklılığa sebep olabileceği üzerinde durmuş, personel sayısı arttıkça yöneticinin uygulama ve davranışlarında daha duyarlı olması gerekebileceği sonucuna işaret etmiştir. Y kuramı temelinde ise bu değişkene göre anlamlı bir fark görülmemektedir. Yıldırım (2022) tarafından yapılan okul yöneticilerin yönetim tarzının belirlenmesine yönelik çalışmada benzer şekilde okuldaki öğretmen sayısının, yönetim tarzı algılarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin denetim inançlarının personel sayısı değişkenine göre ele alınmasında bürokratik denetim inançlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmazken, demokratik denetim inancında 20 ve üzerinde çalışan sayısına sahip okullar lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Gölcük (2022) tarafından okul müdürlerinin ders denetim

yetkinliklerine yönelik öğretmenlerin görüşlerine yönelik çalışmada, okuldaki öğretmen sayısı değişkenini açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık özellikle personel sayısı fazla olan okul yöneticileri lehine gözlemlenmiştir, bu okullarda görev yapan öğretmenler okul müdürlerinin ders denetimi açısından yeterliliklerini daha üst seviyede bulmuşlardır.

Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin yönetim felsefeleri okul mevcudu değişkenine göre Y kuramı temelinde gruplar arasında benzer bir eğilime sahipken, X kuramı temelinde 200'den az öğrencinin olduğu okullar lehine anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, mevcudu az olan okullarda öğrenci ve velileri daha fazla tanıma ihtimalinin artması sonucu oluşabilecek ve okulun düzeni için gerekli olan işleyişi sekteye uğratabilecek informal ilişkilerin önüne geçmek adına, okulda daha otoriter bir anlayışın hakim olmasına yol açabilir. Denetim inancı üzerinde okul mevcudu değişkenine göre, demokratik denetim inançları kalabalıklaşan okullar lehine anlamlı bir farklılığa sahipken, bürokratik denetim inancı ise 200'den az olan okullar lehine farklılaşmıştır. Bu bulgulardan hareketle, kalabalık okullarda artan iş yüküne paralel olarak personel sayısındaki artış, görev dağılımının ve yetki devrinin artmasına yol açtığı ve demokratik denetim inancını desteklediği söylenebilir. Mevcudu 200'den az olan okullarda yöneticilerin standartları ve hesap verebilirliği korumaya çalışması daha sıkı düzenlemelere yol açabilir ve yöneticilerin bürokratik denetim inancını destekleyebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer sonuç ise okul türü değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim felsefelerinden X kuramı temeline göre, anaokulu kademesinde görevli okul yöneticilerinde diğer eğitim kademelerindeki okul yöneticilerine oranla anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Anaokullarında diğer kademelere oranla çalışan öğretmen sayısının az olması ve okul personelinin kadın ağırlıklı homojen yapıda bir topluluk olması sonucu okul içinde daha samimi ilişkilerin gelişmesi, yöneticileri okuldaki sistemin aksamaması adına X kuramına yönlendirmiş olabilir. Yöneticilerin yönetim felsefelerinden Y kuramı temelinde ise anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırmadan elde edilen verilerin aksine Yıldırım (2023) tarafından yapılan çalışmada ilkökul, ortaokul, lise kademelerinde okul müdürlerinin benimsediği X kuramı temelinde anlamlı bir farklılık göze çarpmazken, Y kuramı temelinde ise anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Ayral (2020) ve Fışkınlı (2020) tarafından yapılan çalışmalarda ise okul yöneticilerin yönetim felsefesi anlayışlarında okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Okul kademesi değişkenine göre, denetim inançlarından bürokratik denetim inancı temelinde anlamlı bir farklılık göze çarpmazken, denetim inançlarından demokratik denetim inancı temelinde bu defa ilkökul, ortaokul ve lise kademeleri lehinde anlamlı bir farklılık vardır.

Sevim ve Kaya (2023) tarafından yapılan okullardaki denetim süreçlerinin öğretmenler tarafından puanlanmasına yönelik çalışmada, kademeler arası anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yönetim felsefeleri açısından Teori X, bürokratik denetim inancı ile pozitif bir ilişki gösterirken; Teori Y ise demokratik denetim inancı ile pozitif yönde bir ilişki sergilemektedir. Bu durum pozitif yönlü ilişki gösteren felsefe ve inanç sistemlerinin benzer yönlerinden kaynaklanıp, bunu doğrular niteliktedir. Otoriter anlayışta olmayı tercih eden yöneticilerin X kuramını tercih ettikleri görülmektedir (Şeker, 2014). Bürokratik denetim inancı ve X kuramı için ortak olan denetmenin her konuda uzman ve bilgili olması, hiyerarşik yapının olması zorunluluğu, işbirliğine sıcak bakılmaması gibi bakış açıları, bu ikili arasında çıkan pozitif ilişkiyi desteklemektedir. Tüm paydaşların katılımcı olduğu bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin ise Y kuramını tercih ettikleri görülmektedir (Efil, 2004). Çağdaş Denetim modellerinde ön plana çıkan demokratik denetim inancı gereği denetmen ve öğretmen arasında çift yönlü etkileşimin olması, işbirliğine sıcak bakılması, öğretmenin sorumluluk sahibi ve yeterli bilgi birikimine sahip olduğunun kabul edilmesi anlayışlarını (Arslan & Ateş, 2024), Y kuramı varsayımları ile desteklemek mümkündür. Konuyla ilgili olarak Okci (2025) yaptığı çalışmada Teori Y varsayımlarını benimseyen yöneticilerin iletişim becerilerinin arttığını tespit etmiştir. Yöneticilerin artan iletişim becerilerinin demokratik denetim modelinin etkili uygulanmasında destekleyici olacağı öngörülebilir. Bu sonuçlar, Y Kuramı ekseninde okulu yöneten yöneticilerin denetim sürecini demokratik yöntem ve prensiplere dayandırmalarının mümkün olduğunu göstermektedir.

Alanyazında okul yöneticilerinin ders denetimlerinde klasik anlamda gelenekselci bir yaklaşımla daha çok bürokratik denetim anlayışıyla hareket ettikleri sıklıkla vurgulanmaktadır (Baş, 2024; Kavaklı, 2023; Marangoz, 2019; Uzun, 2019; Yazıcı, 2019). Bu durum yöneticilerin sahip olduğu denetim inancıyla ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte mevcut araştırma sonuçları Teori Y varsayımlarını benimseyen yöneticilerin demokratik denetim inançlarını pozitif yönde yordadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin Y Kuramı doğrultusunda insan doğasına ilişkin varsayımlarını güçlendirmeleri, demokratik denetime yönelik inançlarının da pekişmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca, bürokratik denetim anlayışını benimseyen yöneticilerin denetmen davranışları, X Kuramı'nın temel varsayımları çerçevesinde açıklanabilir.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sunulabilecek öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Araştırmadan elde edilen veriler ışığında okul yöneticilerine yönetim felsefeleri ve geliştirecekleri denetim mekanizmaları ile ilgili hizmet içi eğitimler verilip, uygulayacakları yönetim ve denetim anlayışları konusunda kendilerini geliştirmeleri ve bir farkındalığa sahip olmaları sağlanabilir.
- Yaş gruplarına göre yönetim felsefesi ve denetim inançlarında bir farklılaşma olmamasına karşın, Y kuramı ve demokratik denetim inancında en yüksek ortalamaya sahip grup 51 yaş ve üzeri grup olmuştur. Bu açıdan ileri yaşlardaki idarecilerin daha genç idarecilere mentorluk etmesi sağlanabilir.
- Okul yöneticiliğinin bir meslek dalı haline getirilmesi bu görevin daha profesyonel ve başarılı bir şekilde yapılmasına katkı sağlayabileceğinden, okul yöneticilerinin bu göreve gelmeden önce yönetim ve denetim gibi alanlar başta olmak üzere ciddi bir eğitime tabi tutunulması sağlanabilir.
- Anaokullarında X kuramı ve bürokratik denetim inancı ortalamasının diğer okul kademelerine oranla daha fazla olmasının sebepleri araştırılıp, anaokulu idarecilerine yönelik çalışmalar düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin Y kuramına paralel olarak insan doğasına yönelik varsayımları güçlendikçe demokratik denetim inançlarının sağlamlaştığı görülmüştür. Bu nedenle okullardaki personellere yönelik işbirliğini arttırıcı, motive edici, sorumluluk alma duygularını arttırıcı çalışmalar yapılabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Yapılan alan yazın taramalarında özellikle okul yöneticilerine yönelik, yönetim felsefesi ve denetim inançları üzerine çok az çalışmanın yapıldığı görülmüş olup, bu alanlar ile ilgili daha fazla araştırma yapılarak eğitim kurumlarındaki mevcut durum daha net bir şekilde açığa çıkarılabilir.
- Bu araştırma Samsun ilinde merkeze bağlı devlet okullarında anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki okul idarecilerine uygulanmıştır. Farklı şehirlerde de uygulama yapılması araştırma sonuçlarının güvenilirliğine katkı sağlayacaktır.

- Araştırma hem devlet hem özel okullardaki yöneticilere uygulanıp, özel ve resmi okullar bazında yöneticilerin yönetim felsefesi ve denetim inançları ile ilgili bulgular elde edilebilir, karşılaştırmalar yapılabilir.
- Araştırmada yöneticilere daha geniş ya da farklı demografik bilgiler içeren sorular yöneltilip kapsam açısından daha geniş bir inceleme yapılabilir.
- Araştırmanın nitel ya da karma yöntemle yapılması sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- Adams, C. M. & Forsyth, P. B. (2009). The nature and function of trust in schools. *Journal of School Leadership*, 19(2), 126-152.
- Ağaoğlu, E.(1997). *Eğitimde klinik denetim* (1.baskı). Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Altun, M., Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(3), 79-96.
- Akdeniz, E. (2008). *Atatürk ve yönetim felsefesi*. (Tez No. 226044) [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi-Mersin]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arastaman, G. (2013). *Karşılaştırmalı ve uluslararası eğitim* (5. baskı). Pegem AkademYayınları.
- Asar, R.(2021). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları* (Tez No. 664995) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aslan, B. (2010). Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim. *Sayıştay Dergisi*, 77, 63-86.
- Arslan, A., & Ateş, A. (2024). Eğitimde çağdaş denetim modelleri: Sanatsal, klinik ve farklılaştırılmış denetim. *Denetişim*, 30, 117-129.
- Aydın, A.(2010).*Yaşadığımız dünya*. Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2005).*Öğretimsel denetim, durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. Pegem Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2014). *Öğretimde durum saptama ve geliştirme* (6. baskı). Pegem.
- Aydın, M.(1984). *Çağdaş eğitim denetimi*. İm AraştırmaYayın Danışmanlık.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetimi*. İm Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık AŞ.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, M.(2005). *Eğitim yönetimi* (7. baskı). Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Hatipoğlu Basım ve Yayın.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Aydın, O. T. (2012). The impact of theory x, theory y and theory z on research performance:An empirical study from a Turkish university. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 24-30.
- Ayral, T. (2020). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Tez No. 628589) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Aytürk, N. (1990). *Yönetim sanatı*. Emel Yayınevi.
- Bakır , A. A. (2007) *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi* (Tez No. 209658) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Balaban, C. (2005). *Aday öğretmenlerim işbaşında yetiştirilmesinde ilköğretim müfettişlerinin rolü*. (Tez No.206990) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (1. baskı). Pegem Akademi.
- Baş, S. (2024). *Okul müdürlerinin ders denetimlerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 883114) [Yüksek lisans tezi, Giresun Üniversitesi-Giresun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. PegemYayıncılık.
- Başaran, İ. E., (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. baskı). Feryal Matbaası
- Bayraktar, B. (2014). *Meslek liselerindeki yöneticilerin eğitim denetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri* (Tez No. 439920) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bayramoğlu, A. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumlarının incelenmesi*. (Tez No. 391642) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Beytekin, O. F., & Tas, Ş. (2017). Ortaokul müdürlerinin öğretimsel denetime ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies (Elektronik)*, 12(33), 115-128.
- Bilir, M. (1992). Teftiş sisteminin yapı ve işleyişi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 243-256.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. baskı). Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z.(2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. baskı). Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (34. baskı). Pegem Akademi.
- Cevizci, A. (2007). *Felsefe*. Sentez Yayıncılık.
- Ceylan A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış*. Marka ve ötesi.
- Christensen, L. B. Johnson, B. R., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (Çev. Ed. A. Aypay). Anı Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2010). *Management* , OH: South-Western Cengage Learning.
- Dea, Mary (2016); “The nexus between instructional Supervision, Supervisors’ and teacher the practical paradox and its effect on quality education a case of woilat zone

- administration elementary secondary schools”, *Journal of Education and Practice*, 7(7), 108-118.
- Deniz, Ü. & Erdener, M. A. (2016). Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar Sarbrücken: *Lambert Academic Publishing*
- Deniz, Ü. & Saylık, N. (2018).Okul müdürleri ve öğretmenlerin perspektifinden öğretimde denetim problemleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi:Kuram ve Uygulama*, 1(1), 67-80.
- Dişsiz, N. (2009). *İlköğretim müfettişlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin algı ve beklentileri* (Tez No. 239346) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Efil, İ. (2004). *İşletme yönetimi* (1. baskı). Aktüel Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ergün, M. (2015). *Eğitim felsefesi* (5. basım). Pegem Akademi.
- Esin, G. (2022). *Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürünün yönetim tarzı ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Tez No. 783660) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menders Üniversitesi-Aydın]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Fışkınlı, G. (2020).*Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki* (Tez No. 628152) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Genç, N. (2013). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Glickman, C.D., & Tamashiro, R. T. (1980). Determining one's belief regarding teacher supervision. *NASSP Bulletin*, 64 (440), 74-81.
- Glickman, C.D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and instructional leadership*. Allyn-Bacon.
- Glickman, C.D. ,Gordon, S.P., & Ross-Gordon, J.M. (2014). *Denetim ve öğretimsel liderlik gelişimsel bir yaklaşım* (Çeviri Aksu, M.B. & Ağaoğlu, E.) (16.baskı). Anı Yayıncılık.
- Gökçe, F.(1994). Eğitimde denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 8-10.
- Gölcük, H. (2022). Okul müdürlerinin ders denetim yeterlikleri ile öğretmenlerin ders denetimi kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Tez No.749963) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, S. (2009). *Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior*. *Military psychology*, 21, 510-523.
- Gürsel, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Eğitim Kitabevi.

- Hattangadi, V. (2015). Theory x & theory y. *International Journal of Recent Research Aspects*, 2(4), 20-21.
- Humphrey, R.H. (2008). Duygusal emekle liderlik etmek, *Yönetim Psikolojisi Dergisi*, 23(2),151-168.
- İsmail, 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.
- Ismail, M.B.M. (2013). *An analysis of human motivation in national higher education universities (Nheu) using theory X and Theory Y: Academic staff perspective*. International symposium on harnessing knowledge through research to address emerging global issues, 11th - 12th January, Sabaragamuwa University of Sri Lanka,.
- Kalkan, İ., & Atmaca, T. (2022). Öğretmen denetimlerinin öğretmen, okul müdürü ve eğitim müfettişi görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 35-59.
- Karakuş, F. (2012). Oluşturmacı öğrenme ve otantik değerlendirme yaklaşımlarının sosyal bilgiler öğretiminde öğrencilerin akademik başarı ve kalıcılığa etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 101-116.
- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez No.625733) [Yüksek lisans tezi,Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi-Niğde]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kavaklı, A.S. (2023). *Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 782250) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi-Düzce]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kebeli, A. (2012). *Kamu iç denetiminde kurumsal performans denetimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. TODAİE.
- Keskin, U. (2012). *Yönetim felsefesi* (1. basım). Değişim Yayınları.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği: Yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. Beta Yayınları.
- Korumaz, M., & Kocabaş, İ. (2013).*Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yeterlilikleri*. Marmara Üniversitesi 8. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi'nde sunuldu, İstanbul.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D. W.(1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30 (3), 607-610.

- Kuğuoğlu, İ. (1997). *Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve astlarınca değerlendirilmesi* (Tez No.63204) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kula Kartal, S., & Mor Dirlik, E. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kunduz, E. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin çağdaş eğitim denetimi ilkelerine ve kliniksel denetime yönelik davranışlarına ilişkin öğretmen tutumları* (Tez No.219339) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Nobel Yayın.
- Küyel, M. T. (1976). *Türkiye’de cumhuriyet döneminde felsefe eylemi*. Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Marangoz, S. (2019). *Ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerinin ders denetimine ilişkin görüşleri* (Tez No. 579972) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1970). *Human relations aspect of the organization*. New York: McGraw-Hill.
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M.(2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-217.
- Memduhoğlu, H. B. & Zengin, M. (2012). “Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin Türk Eğitim Sistemi’nde uygulanabilirliği,” *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5(1),131-142.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. [http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar / 1703.pdf](http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1703.pdf) sayfasından erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2024). *İl Millî Eğitim Müdürlüğü 2024-2028 Stratejik Planı*, <https://samsun.meb.gov.tr/>
- Minnear-Peplinski, R. M. (2009). Principals’ and teachers’ perceptions of teacher supervision. Unpublished doctoral thesis, Graduate College University of Nevada, Las Vegas.
- Muraina, M. B., & Olanrewaju, M. K. (2016). The impact of principal leadership styles on Instructional supervision of secondary schools in Oyo orth senatorial district, oyo state. Nigeria / Nijerya’nın Oyo bölgesi orta dereceli okullarda görev yapan müdürlerin liderlik tarzının öğretimsel denetimleri üzerine etkisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırma Dergisi*, 7(2),76-90.

- Oğuzoğlu, E. (2023). *Öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algıları ile güç mesafesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No.827096) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Oğuz, E., Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2007). İlköğretim denetmenlerinin ve ilköğretim okulu yöneticilerinin denetim inançları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17),39-51.
- Okci, H. (2025). *Okul yöneticilerinin X ve Y kuramı varsayımlarının mesleki tükenmişlikleri üzerindeki etkisi: İletişim becerlerinin aracılık rolü incelenmesi* (Tez No.919406) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi- Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Okutan, M.(2000).Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Olivia, P.F., & Pawlas, G.E.(2001).*Supervision for today's school* . (6 th. Ed.) Wiley Global Education.
- Özcan, K., & Barcan, M. (2010). Yönetim düşüncesinin evrim dinamiği:Çevresel determinizm mi düşünsel ilerleme mi.*Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,22, 2, 151-168.
- Özden, E.(2015).*Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışı* (Tez No.413670) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özden, E., & Hamedoğlu, M. A. (2015). Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 5 (3), 7-26.
- Özmen, F., & Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri, hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 102-120.
- Özşen, T. (2001). *1980 sonrası değişimler ışığında personel yönetiminde yaşanan sorunların belediyelere yansması*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim* (3.Baskı). Otorite Yayınları.
- Özyıldırım, G. (2014). *Glickman'ın gelişimsel denetim modeline göre eğitim denetmenlerinin ve okul yöneticilerinin denetim anlayışları ile öğretmenlerin denetim beklentilerinin belirlenmesi*.(Tez No.372178) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Range Bret G., Courtney Mckim, Lan M Mette & David J Hvidston (2014). *Aspiring principals'*

- perspectives about teacher supervision and evaluation. Insights for education leadership preparation programs, *Education Leadership Review*, 15(1), 1-17.
- Rizzo, Joseph F. (2004). Teachers' supervisors' perceptions of current and ideal supervision and evaluation practices. Unpublished doctoral dissertation, <http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI311832>.
- Russ, T.L. (2011a). "Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making", *Management Decision*, 49(5), 823-836.
- Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238-249.
- Saraman, T. (2018). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma* (Tez No.492197) [Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi-Bartın]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Saygılı, S. (2017). Belirlenmiş düşüncenin tahakkümünden özgün düşüncenin yaratıcılığına alternatif bir söylem olanağı, felsefe ve mizah. *Journal of Current Researches on Social Sciences (JoCReSS)*, 7, 119-132.
- Schoderbeg, P., Kefalas, A., & Schoderbeg, C. (1975). *Management systems: Conceptual considerations*. Business Publications Inc.
- Sergiovanni, T.J., & Starratt, R.(2002). *Supervision a redifinition* (7 th). Boston:Mc Graww-Hill.
- Sevim,H., & Kaya,A. (2023).Okullardaki denetim sürecine ilişkin öğretmen tutumları. *Milli Eğitim* , 52(238),1285-1304.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2000). Alternatives approaches to supervision.:Case from the field. *Journal of Curriculum and Supervision*. 15(3),212-235.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2005).*Supervision .That improves teaching*, California: Corwin Press.
- Şeker, S.D. (2014). Teori X ve Teori Y. *Ybs Ansiklopedisi*. 1(1),30-33.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2),252-273.
- Şık, E., & Demirtaş, H. (2022). Okul yöneticilerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(18), 43-64.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Taşdemir, S. (2023). *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Denetim Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri* (Tez No.845651) [Yüksek lisans tezi , Gaziantep Üniversitesi Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Taymaz, H. (2015).*Eğitim sisteminde teftiş kavramlar, ilkeler, yöntemler* (11.Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

- Tekin, Ö. A., Baş, M., & 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.
- Topdemir, H.G. (2008). *Felsefe*. Pegem Yayıncılık.
- Toprak, M., Saylık, A., & Kaya Törün, M. (2022). Türkiye'deki kamu okullarında bürokrasi: Mevcut ampirik çalışmaların tematik bir analizi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* .(58), 245-257. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1098054>
- Turan, F. (2016).Okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim öğretim faaliyetlerinin denetimi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 72(3),94-119.
- Uğurlu, C. T., & Arslan, C. (2019). Sendikal tutum ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 78-90.
- Usta, M. E., & Özyurt, D. (2021). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul denetiminde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(7), 35-61.
- Uzun, O.N. (2019). *Okul müdürlerinin ders denetim etkinliklerinin hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmesi* (Tez No. 590531) [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi-Tokat]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Üstüner, M.(2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması, *kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. 22(3),429-457.
- Vural, Z. B. (1998). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Yavuz, M.(2009). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş, uygulamalarını yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*,7(18),121-155.
- Yazıcı, S. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki gelişim ihtiyaçları ve denetim uygulamalarıyla mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin görüşleri* (Tez No. 541642) [Yüksek lisans tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi-Sivas]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yenisu, E.(2019). Brics T ülkelerinde işgücü verimliliği ve ekonomik büyüme ilişkisi: Panel Veri Analizi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1),35-60.
- Yeşil, D.(2018). *Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin öğretmen görüşleri* (Tez No. 510494) [Yüksek lisans tezi , İnönü Üniversitesi , Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, M. (2023). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişki*. (Tez No.798558) [Yüksek lisans tezi , Pamukkale Üniversitesi , Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Yıldırım, İ., & Albez, C. (2022). Investigation of school 'administrators' assumptions Regarding Management practices based on XY Theory. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(4), 770-784.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 19-35.
- Yılmaz, K., Taşdan, M., & Oğuz, E. (2009). Supervision beliefs of primary school supervisors in Turkey. *Educational Studies*, 35(1), 9-20.
- Yılmaz, E. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürünün öğretimsel denetim davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Tez No.560468) [Yüksek lisans tezi , Düzce Üniversitesi , Düzce]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yüner, B. (2022). Eğitim denetimi kavramı, ilkeleri ve dönüşüm süreci, E.A. Barış ve A.K. Eranıl (Ed), *Eğitimde Denetim* (s.1-24) içinde. Anı Yayıncılık.

EKLER

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Bu anket, okul yöneticilerinin yönetim felsefesinin denetim inançlarını yordayıcı etkisinin belirlenmesine yönelik kişisel bilgi, yönetim felsefesi ve denetim ölçekleri formlarından oluşmaktadır. Araştırmanın başarılı olabilmesi için vereceğiniz yanıtların içten ve güvenilir olması esastır. Vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlar çerçevesinde, bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. **Ankete isminizin yazılması gerekmemektedir.** Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Kübra YİTİZ

Atatürk Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi

Programın Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL ÖZELLİKLERE AİT GENEL TARAMA ANKETİ

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Size uygun seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1.YAŞINIZ

a. 21-30 ()

c. 41-50 ()

b. 31-40 ()

d. 51 ve yukarısı ()

2.CİNSİYETİNİZ

a. Erkek ()

b.Kadın ()

3.MEDENİ DURUMUNUZ

a. Evli () b. Bekar () c. Boşanmış, dul, eşinden ayrı yaşıyor ()

4.ÖĞRENİM DURUMUNUZ

a. Ön Lisans ()

c. Lisansüstü ()

b. Lisans ()

d. Doktora ()

5.MESLEKTEKİ HİZMET SÜRENİZ

a. 5 yıl ve daha az ()

c. 6-11 yıl arası ()

b. 11-15 yıl arası ()

d. 16-20 yıl arası ()

e.21 yıl ve daha yukarısı ()

6.OKUL PERSONEL SAYISI

a. 0-10 ()

c. 20-30 ()

b. 10-20 ()

d. 30 ve yukarısı ()

7.OKULUN MEVCUDU

a. 0-200 ()

c. 400-600 ()

b. 200-400 ()

d. 600 ve yukarısı ()

8.OKUL TÜRÜ

a. Anaokulu ()

c. Ortaokul ()

b. İlkokul ()

d. Lise ()

Ek-2. Yönetim Felsefesi Ölçeği

X/Y KURAMI TEMELİNDE YÖNETİCİLER İÇİN YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ	1-Kesinlikle katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kısmen katılıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle katılıyorum
Değerli Yöneticiler, Aşağıdaki maddeler kurumunuzda benimsemiş olduğunuz yönetim felsefenizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki maddeler hakkındaki düşüncelerinizi dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. Bu çalışmaya ilgi gösterip zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.					
1.Çalışanların çoğu, dışardan denetlenme ve tehditler sayesinde örgütsel hedeflere yönelik çaba gösterir.	1	2	3	4	5
2. Çoğu çalışan sorumluluk almaktan kaçır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar örgütün amacına bağlanmışsa, işyerinde kendi kendilerini yönetip denetlerler.	1	2	3	4	5
4. Çoğu çalışan tembeldir, çalışmak istemez.	1	2	3	4	5
5. Koşullar uygunsa, çalışanlar örgütte sorumluluk kabul etmeye istekli davranırlar.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda emek sarf etmesi için, dışarıdan denetlenmeye ve baskıya ihtiyaçları vardır.	1	2	3	4	5
7. Örgütsel sorunların çözümünde, çalışanlar arasında yaygın bir şekilde bulunan hayal gücünden faydalanılabilir.	1	2	3	4	5
8. Çoğu çalışanda hırs eksikliği vardır.	1	2	3	4	5
9.Örgütlerde insanların sahip oldukları yeteneklerden çok daha fazla yararlanılabilir.	1	2	3	4	5
10. Çoğu çalışanın yönetmektense yönetilmeyi tercih etmesi doğal bir eğilimdir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanların çoğu bir yolunu bulursa işten kaçır.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar, kendini gerçekleştirme gereksinimlerine cevap veren örgütsel amaçlara bağlanırlar.	1	2	3	4	5
13. Çoğu çalışan için iş, doğuştan nefret edilen bir şey değildir.	1	2	3	4	5

Ek-3. Denetim İnançları Ölçeği

İfadeler	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Orta Derecede Katılmıyorum	(4)Katılıyorum	(5)Kesinlikle Katılıyorum
Öğretim, karşılıklı etkileşime (denetmen-öğretmen) dayanan bir süreçtir.					
Denetimin amacı, okuldaki işlerin düzenli yürümesini sağlamaktır.					
Öğretmenlerle meslektaş olmaktan rahatsız değilim.					
Denetim, öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirmeye yardımcı bir etkinliktir.					
Denetim, sınıfta öğretmen davranışlarını inceleme ve analiz etme işidir.					
Öğretmenler, denetmenlerin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olabilirler.					
Denetmenler, problemlerin ortaya konulmasında uzmandırlar.					
Denetimin, öncelikli amacı, eğitim öğretimi geliştirmektir.					
Denetim, öğretmen ve denetmenin işbirliği içinde yapılmalıdır.					
Denetim, eksiklikleri bulmak ve öğretmenlerin bu eksikliklerinin farkına varmalarını sağlamaktır.					
Denetmenler, denetim planlarına sıkı sıkıya uymalıdır.					
Denetim, öğretmenlerin sorumluluklarını tam olarak yerine getirip- getirmediklerinin incelenmesidir.					
Öğretmenlerin, öğretim becerilerini geliştirmelerinde, kendi kendilerini değerlendirmeleri önemlidir.					
Denetmenler, bütün eğitim kurumlarını denetleyebilecek yeterliğe sahiptir.					
Denetmenler, öğretmenlerin kişisel sorunları ile de ilgilenmelidir.					
Öğretmenin neyi, nasıl öğreteceğine ilişkin son kararı denetmen vermelidir.					
Öğretmenler, eğitim amaçlarını ve program kararlarını gerçekleştirmede cesaretlendirilmelidir.					
Öğretmenlere, kullanmak istedikleri öğretim yöntemleri konusunda serbestlik tanınmalıdır.					
Denetmenler, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri için fırsat yaratmalıdır.					
Denetmenler öğretmenlerin davranışlarını biçimlendirmeye çalışmamalıdır.					
Okullar, meslektaşlar arasında işbirliğinin ortaya çıktığı bir gelişim yeridir.					
Denetmenin bilgi düzeyi, öğretmenden üstün olmalıdır.					
Denetmenler, öğretmenlerin güdülenmesi için çaba harcamalıdır.					
Denetmen, öğretim ilke ve yöntemleri konusunda öğretmenden daha uzman olmalıdır.					
Denetim, daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılmalıdır.					
Denetmen, müfredatın uygulanmasını sıkı bir şekilde denetlemelidir.					

Ek-4. MEB Araştırma ve Uygulama İzni

Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemi

BAşVURU DETAYI

Başvuru Durumu: Onaylandı

- Başvuru No: MEB.TT.2024.003950
- Tarihi: 26.10.2024
- Uygulama Başlama Tarihi: 31.10.2024
- Uygulama Bitiş Tarihi: 31.10.2025

Kişisel Bilgiler

T.C. Kimlik No: ██████████

Adı Soyadı: KÜBRA YİTİZ

E-Posta:

Başvuru Bilgileri

Başvuru şekli: Üniversite

Başvurunun Yapıldığı Ülke: Türkiye

Başvuran Unvanı: Öğrenci

Kademe: Yüksek Lisans

Üniversite Adı: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ

Fakülte / Enstitü / Yüksek Okul: KAZIM KARABEKİR EĞİTİM FAKÜLTESİ

Bölüm / Anabilim Dalı: EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ

Araştırma Bilgileri

Araştırmanın Adı: OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM FELSEFESİNİN DENETİM İNANAÇLARINI YORDAYICI ETKİSİ

Araştırmanın Konusu ve İlişkili Konular: (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi , Eğitim Denetimi), (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi , Eğitim Yönetimi)

Anahtar Kelimeler: YÖNETİM FELSEFESİ,DENETİM İNANÇLARI

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Uygulama Bilgileri

Uygulama Yapılacak İl Sayısı: 1 (SAMSUN)

Ek-5. Okullara Gönderilen Uygulama İzin Belgesi Örneği



Şehit Adem Keskin İlkokulu Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.003950

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 767913

T.C. Kimlik No: [REDACTED]

Adı Soyadı: KÜBRA YİTİZ

Araştırmanın Adı: OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM FELSEFESİNİN DENETİM İNANAÇLARINI YORDAYICI ETKİSİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örnekleme / Çalışma Grubu: Okul / Kurum Müdürü

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: Şehit Adem Keskin ilkokulu

Uygulama Yapılacak Birim: İlkokul

Uygulama Yapılacak İl: SAMSUN

Veri Toplama Aracının Başlığı: DENETİM İNANCI ÖLÇEĞİ, YÖNETİM FELSEFESİ ÖLÇEĞİ

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 31.10.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 31.10.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni SAMSUN İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için '<https://arastirmaiznleri.meb.gov.tr/belge-dogrula>' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemi -

Ek-6.Ölçek İzin Belgesi

KUBRA YITİZ

Merhaba Kürşad Hocam,nasılsınız?

Ben Kübra Yitiz. Atatürk Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Yapacağım tez çalışması için" Denetim İnançları" ölçeğinizi izniniz olursa kullanmak isterim.

Ölçeğin tam halini , puanlaması ve ters madde vs. gibi durumları varsa bunları benimle paylaşırsanız çok mutlu olurum.

Saygı ve Selamlarımla

Kürşad Yılmaz

Merhaba

Denetim İnançları Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçeği ekte gönderiyorum. İyi çalışmalar dilerim.

Notlar:

- 1) Ölçek öğretmenlerde de kullanılabilir.
- 2) Ölçek için verilen izin, kullanım iznidir. Bu izin, ölçek üzerinde yapısal bir müdahaleyi kapsamamaktadır.

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

[\[Redacted Email Address\]](#)

[\[Redacted Phone Number\]](#)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu Karar Formu

Belgeleri

KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı: 08 Karar No: 14	Toplantı Tarihi: 30.09.2024
	Aşağıda bilgileri verilen yüksek lisans tez ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu yüksek lisans tez ile ilgili yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
ÇALIŞMA BİLGİLERİ	Proje Yürütücüsü: Kübra YİTİZ Çalışma Konusu: Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesinin Denetim İnançlarını Yordayıcı Etkisi	

EĞİTİM BİLİMLERİ BİRİM ETİK KURULU		İMZA
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK	Etik Kurul Başkanı	e-imza
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	e-imza
Prof. Dr. Betül ASLAN	Etik Kurul Üyesi	e-imza
Prof. Dr.Muhsine BÖREKÇİ	Etik Kurul Üyesi	e-imza
Prof. Dr. Mustafa CİHAN	Etik Kurul Raportörü	e-imza

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti :Etik Kurul
Toplantının Tarihi : 30.09.2024
Toplantının Sayısı :08

Karar-14: Danışmanlığını Dr.Öğr. Üyesi Canan ALBEZ'in yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Kübra YİTİZ'in "Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesinin Denetim İnançlarını Yordayıcı Etkisi" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili etik kurul onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçenin "Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesinin Denetim İnançlarını Yordayıcı Etkisi" isimli tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.

(e-imza)
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Birim Etik Kurul Başkanı

(e-imza)
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA
Birim Etik Kurul Başkan Yardımcısı

(e-imza)
Prof. Dr. Betül ASLAN
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Mustafa CİHAN
Raportör

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurul Başkanlığı
PROJE DEĞERLENDİRME FORMU

Projenin/Çalışmanın Adı: Danışmanlığını Dr.Öğr. Üyesi Canan ALBEZ'in yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Kübra YİTİZ'in "Okul Yöneticilerinin Yönetim Felsefesinin Denetim İnançlarını Yordayıcı Etkisi" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili Etik Kurul uygunluk onay belgesi talep edilmesi.

Gönderildiği Tarih: 30.09.2024

Teslim Tarihi: 30.09.2024

Değerlendirenin Adı Soyadı: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı Adına

Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Etik Kurul Başkanı
e-imza

Bu Yüksek Lisans Tez uygundur: +

Gerekçe/Açıklama: Yapılacak çalışmada yaklaşım ve yöntemler dikkate alınarak, konu ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bu Yüksek Lisans Tez uygun değildir: □
Gerekçe/Açıklama

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Kübra YİTİZ

Doğum Yeri: [REDACTED]

Eğitim Durumu

Sınıf Öğretmenliği/Elazığ Fırat Üniversitesi/ 2005-2009

Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans/Atatürk Üniversitesi/ 2011/-

İş Deneyimi

Sınıf Öğretmeni/ Bitlis Bahçedere Köyü İlköğretim Okulu/24.09.2009-14.01.2010

Sınıf Öğretmeni/Bitlis Atatürk İlköğretim Okulu/ 18.01.2010-22.08.2011

Sınıf Öğretmenliği/Erzurum Dumlupınar İlkokulu/5.10.2011-30.10.2012

Sınıf Öğretmenliği/Şırnak Rekabet Kurumu İlkokulu/31.10.2012-01.09.2014

Sınıf Öğretmenliği/ Nevşehir Göre Şehit Emre Fıstıkeken İlkokulu/16.09.2014-23.01.2017

Sınıf Öğretmenliği/Nevşehir Güvercinlik İlkokulu/23.01.2017-03.02.2021

Sınıf Öğretmenliği/Nevşehir 30 Ağustos İlkokulu/03.02.2021-25.08.2022

Sınıf Öğretmenliği/Bingöl Gazi İlkokulu/31.08.2022-04.09.2024

Sınıf Öğretmenliği/Samsun Şehit Adem Keskin İlkokulu/20.01.2025-