



Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı İle Okulların Sosyal Sermaye Düzeyi Arasındaki İlişki¹

N. Baki², Y. Yıldız Selbi³ & Ö. Seyhan⁴

Öz

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada okul yöneticilerinin yönetim tarzları “demokratik yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı” olmak üzere üç boyutlu ele alınmıştır. Nicel araştırma desenine göre düzenlenmiş olan bu araştırmada ilişki tarama yöntemi kullanılmıştır. 2021-2022 eğitim öğretim yılında Mersin ilinde, oransız eleman örnekleme yöntemi ile belirlenen 329 kadın ve 221 erkek olmak üzere toplam 550 öğretmen, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada, Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzı Ölçeği ile İlköğretim Okulların Sosyal Sermaye Düzeyi Anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı analizler, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demokratik yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında yüksek düzeyde, otoriter yönetim tarzı ile orta düzeyde, ilgisiz yönetim tarzı ile çok zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre demokratik yönetim tarzının benimsendiği okulların sosyal sermayesinin de oldukça yüksek olacağı anlaşılmaktadır. Okullarında demokratik yönetim tarzını benimsemiş okul yöneticileri, okulların etkililiğinin en önemli belirleyicilerinden olan sosyal sermayenin yüksek tutulmasıyla daha nitelikli bir eğitim imkanı ve ortamı sağlayacaklardır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim tarzı, sosyal sermaye.

The Relationship Between School Managers' Management Types And The Social Capital Levels Of Schools

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between school administrators' management style and schools' social capital level. In the research, the management styles of school administrators were handled in three dimensions as "democratic management style, authoritarian management style and irrelevant management style". Relational survey method was used in this study, which was arranged according to the quantitative research design. In the 2021-2022 academic year, a total of 550 teachers, 329 women and 221 men, determined by the disproportionate sampling method in Mersin province, constituted the sample of the research. In the research, the Management Style Scale Displayed by School Administrators and the Social Capital Level Questionnaire of Primary Schools were used. Descriptive analysis, correlation and regression analysis were used in the analysis of the data. As a result of the research, it was determined that there is a high level of relationship between the school administrators' management style and the social capital level of the schools. It has been concluded that there is a high level of relationship between democratic management style and the social capital level of schools, a moderate relationship between authoritarian management style and a very weak relationship with irrelevant management style. According to the research findings, it is understood that the social capital of the schools where the democratic management style is adopted will be quite high. School administrators who have adopted the democratic management style in their schools will provide a more qualified education opportunity and environment by keeping the social capital, which is one of the most important determinants of the effectiveness of the schools, high.

Keywords: Management style, social capital.

¹ Bu çalışma Nilgün BAKI'nin, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından 2022 yılında kabul edilen yüksek lisans tezinin bir parçasıdır.

² Sorumlu yazar: Bil.Uzm. Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin/Türkiye nil.gn.baki@gmail.com ORCID:0000-0003-0657-7428

³ Bil.Uzm. Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin/Türkiye, yaseminyaldizselbi@gmail.com ORCID:0000-0002-5453-321X

⁴ Öğretmen Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin/Türkiye, omrsyhn33@gmail.com ORCID: 0000-0001-9126-0868

Makale Geçmişi	Geliş: 01.10.2022	Kabul:20.12.2022	Yayın:31.12.2022
Makale Türü	Araştırma Makalesi		
Önerilen Atf	Baki, N. ,Yıldız Selbi, Y. & Seyhan, Ö. (2022). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı İle Okulların Sosyal Sermaye Düzeyi Arasındaki İlişki. <i>Uluslararası Sosyal Bilimlerde Mükemmellik Arayışı Dergisi (USMAD), 1 (2), ss.16-22</i>		

Giriş

Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere eğitim bileşenlerinin örgütlenecek, eş güdülenmesi ve eyleme geçirilmesi sürecidir (Başaran, 2008, s. 295-296). Yönetim süreci, okul içi ve dışındaki değişkenlerin bileşiminden doğar. Okulların her ne kadar amaç, yapı ve işleyişleri benzer olsa da her bir okulun etkileşimde bulunduğu değişkenlerin bileşiminden doğan niteliği benzersizdir. Okulların birbirlerinden farklılaşan boyutlarından biri yönetim boyutudur. Okullar bürokratik kurumlar olarak her ne kadar dışarıdan bakıldığında benzer görünseler dâhi okul yöneticilerinin yönetim anlayışları ve davranışları farklılaşır.

Yönetim tarzı, yöneticilerin görevlerine ilişkin davranışları ve çalışanlarla etkileşiminden oluşan davranışlar örüntüsüdür. Yönetim tarzı yöneticiden yöneticiye değişen, özgün ve öznel davranışları içerir (İşeri, 2019). Yönetim tarzlarının farklılığı yöneticilerin bireysel farklılıkları kadar, örgütsel koşulların değişkenliğinden de kaynaklıdır. Örgütsel amaçlar, örgüt bileşenlerinin işbirliğini gerektirdiğinden yöneticilerden beklenen temel işlev örgütsel işbirliğini sağlamak ve sürdürmektir. Yönetim tarzları örgütsel işbirliğinin sağlanması ve sürdürülmesinde belirleyici nokta olmaktadır. Yöneticilerin bireylere ve örgüte dair sahip olduğu tutumları, görüş ve inançları, duyguları, değerleri, yönetim uygulamalarını şekillendirerek yönetim tarzlarını oluşturmaktadır. Bir yöneticinin yönetim tarzının niteliği, sahip olduğu yetkiyi kullanmak için takındığı tutumun çalışana veya örgüte yönelik olmasına göre anlam kazanır. Çünkü örgütün yönetim biçimi ve yöneticinin yönetsel tarzı çalışanların örgütsel davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Başaran, 2008, s.238).

Yönetim tarzına ilişkin alanyazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Kurt Lewin ve arkadaşları yönetim tarzlarını “otokratik yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı” olmak üzere üç farklı nitelikte belirlerken (Eren, 2009, s.46-47), Tannenbaum ve Schmidt, yönetim tarzlarını otokratik-görev merkezli, demokratik-ilişki merkezli olmak üzere iki durum ve yöneticilerin baskın olduğu durumdan çalışanın baskın olduğu duruma doğru 7 ölçekle belirlemişlerdir (Eren, 2001, s.331). Yine bir diğer araştırmacı Rennis Likert, Sistem 4 yaklaşımı ile yönetim tarzlarını sömürücü-otokratik, yardımsever-otokratik, katılımcı ve demokratik yönetim tarzı olarak sınıflandırmıştır (Eren, 2009, s. 46-47). Yapılan araştırmalar sonucu geliştirilen sınıflandırmalar, yöneticilerin katı yönetim anlayışı ile tam serbesti/ilgisiz yönetim anlayışı çizgisinde kendine yer bulmaktadır. Bu sınıflandırmalar bağlamında araştırma kapsamına alınan yönetim tarzları otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetim tarzıdır.

Otoriter yönetim tarzında, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli iş ve işlem basamakları tamamen yöneticinin yetki ve sorumluluğundadır (Mullins, 2015). DuBrin (2012), örgütte oluşabilecek herhangi bir krizde otokratik yöneticilerin, çoğunlukla grup tarafından memnuniyetle karşılanacağını çünkü grup üyelerinin sorumluluk almak yerine başkaları tarafından yönlendirilmek isteyeceklerini belirtmiştir. Ayrıca otokratik yöneticilerin sahip oldukları yasal gücü, çalışanları motive etmek ve güdülemek için kullandıkları da belirtilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011). Üstüner (2016) yaptığı çalışmada otoriter okul yöneticilerinin; kendisine itaat edilmesini isteyen, öğretmen ilişkilerinde sert bir tutum sergileyen, okuldaki öğretmenler ve diğer üyelere karşı hoşgörülü olmayan, kararları kendi başına alarak yetkiyi tek elde toplayan, mutlak itaat beklentisi içerisinde yasal gücünü arkasına alarak bir korku imparatorluğu kurmaya çalıştığını ifade etmiştir. Her insanın kendine has niteliklerinin olduğunu kabul eden demokratik yönetim tarzında ise dürüstlük, nezaket ve işbirliği önemlidir (Cassel 1953, s. 437). Demokratik bir yönetim yaklaşımını benimseyen okul yöneticisi, karar verme aşamasında karardan etkilenebilecek tüm okul paydaşlarını sürece dâhil ederek fikirlerin özgürce dile getirildiği yönetsel bir ortam oluşturmaktadır. Örgütte oluşturulan karşılıklı güven ortamı, öğretmenlerin karar alma süreçlerinde söz sahibi olması, örgütsel amaç ve hedeflerin öğretmenlerle

beraber belirlenmesi, öğretmenlerin problemlerine duyarlı olması ve yapıcı eleştirilerde bulunması demokratik bir yönetim tarzını benimsemiş okul yöneticisinin niteliklerini göstermektedir. (Üstüner, 2016, s. 433-434). Serbest bırakıcı ya da ilgisiz yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin örgütte varlığı neredeyse hissedilmemektedir (Diebig, Bormann ve Rowold, 2016). Müdahaleci olmayan yönetim tarzı olarak da ifade edilen ilgisiz yönetim tarzında yönetici çalışanlara yön veremeyip, onlara mümkün olduğunca özgürlük verir. Okul yönetiminde ilgisiz bir davranış sergileyen okul yöneticisi, karar alma süreçlerinde okulun paydaşlarını yalnız bırakarak müdahaleci olmayan bir tutum içerisinde. Okul yöneticisinin örgüt içerisinde karşılaşılan problemlere karşı duyarsız olması, çözümlerini ertelemesi ve kendi haline bırakması, okulda olup bitenden bihaber olması, tüm grup üyelerine karşı aynı tutumu sergilemesi, ilgisiz yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin tipik davranış şekilleri olarak görülmektedir (Üstüner, 2016, s. 434). Üç yönetim tarzının yönetici davranışları kısaca değerlendirildiğinde, otoriter yönetimi benimseyen yöneticiler astlarına otoriter davranan, iş ve görevleri kendisi belirleyip çalışanlarına yaptırır; demokratik yönetimi benimseyen yöneticiler astlarına yön veren, onların fikirlerinden yararlanan ve tam bir iş birliği gerçekleştiren; ilgisiz yönetimi benimseyen yöneticiler ise tam serbesti tanıyan yöneticilerdir (Eren, 2009, s. 35-36),

Çalışmada okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile ilişkilendirilen bir diğer kavram okulların sosyal sermayesidir. Okulların sosyal sermayesi, bilgi temelli ekonomide daha fazla önem kazanmıştır. Bu bakımdan eğitim bileşenlerinin sosyal sermayesinin konu edinildiği çalışmalar artarken, sosyal sermaye kavramının içeriği de genişlemektedir.

Sosyal sermaye toplumsal yaşam içindeki yerini ve önemini ilk ele alan araştırmacı Hanifan olmuştur. Sosyal sermayeye yönelik yaklaşımların olgunlaşmasında ve sosyal sermayenin gelişmesinde ciddi katkılarıyla Pierre Bourdieu, James Coleman ve Rubert Putnam kavramın önemli temsilcileri olarak literatürde dikkat çekmektedir (Field, 2008). Araştırmacıların her biri çalışmalarında sosyal sermayenin farklı bir yönünü ön plana çıkarmaktadır. Fransız sosyolog Bourdieu (1986, s. 248) sosyal sermayeyi, uzun süren iletişim ağlarıyla oluşan ilişkilerin sağladığı, ekonomik sermayeye dönüşme potansiyeli yüksek bir kaynak olarak ele alır. Bourdieu, ekonomik sermayeyi diğer sermaye türlerinden üstün görse de sermaye kavramının yalnızca ekonomik alandaki anlamıyla algılanmaması gerektiğini belirtmiştir (Field, 2008). Bourdieu'nun sosyal sermaye yaklaşımında önemli olarak gördüğü faktörlerden birisi sosyal sermaye gelişiminde oldukça etkili olan sosyal ilişkilerdir. Kısa veya uzun dönemde kurulacak sosyal ilişkilerin sürdürülebilirliğinde ilişkiler ağı, önem arz etmektedir. Bağlantılar ve ağlar olmadan sosyal sermaye kaynağının gelişmeyeceğini ve buna bağlı olarak ekonomik, kültürel ve beşeri sermayenin de istenilen düzeyde birikemeyeceği görüşündedir (Bourdieu,1984).

Eğitim alanında yaptığı sosyal sermaye araştırmaları ile önemli bir etki alanı oluşturan Amerikalı sosyolog James Coleman sosyal sermayeyi, insanlar arasında işbirliğine dayalı davranışlara kaynaklık eden gayri resmi normlar ve değerler bütünü olarak tanımlar (Coleman,1988; s. 95). Amerika'da ekonomik açıdan alt grupların yer aldığı bölgelerdeki eğitim düzeyi hakkında yürütmüş olduğu bir dizi çalışma sonucunda Coleman (1998), sosyal sermayenin yalnızca güçlülerin sahip olabileceği bir kaynak olmadığını, bununla birlikte ekonomik olarak alt gruplarda yer alan topluluklarında sosyal sermayeden ciddi ölçüde faydalanabileceğini kanıtlamıştır. Coleman'a göre sosyal sermaye, daha geniş bir alana yayılan iletişim ağlarını kapsayarak herhangi bir bireyin çok ötesinde güçlü bir kaynağı temsil etmektedir (Field, 2008: 28).

Sosyal sermaye kavramı ile çalışan Pierre Bourdieu ve James Coleman gibi araştırmacı sosyologlardan Robert Putnam, sosyal sermayeyi bireyler arasında güven, karşılıklılık ve sosyal ağlara dayalı işbirliğine imkân sağlayan bir değer olarak tanımlar (Putnam, 1993:167). Putnam sosyal sermaye kavramını farklı boyutlar kapsamında ele almış ve bunlar arasındaki ilişkileri sosyal sermayenin gelişimine olan etkileri çerçevesinde incelemiştir. Kişiler arasındaki iletişim ağlarına, sosyal bağlantılara ve bunlardan temel alan karşılıklı güven normuna değinmektedir (Putnam, 2000). Tüm bunların birlikteliğinde gelişen güçlü sosyal sermaye yalnızca bireysel olarak fayda sağlamakla kalmamakta, karşılıklı fayda için iş birliğini destekleyen normlar, ağlar ve sosyal güven gibi unsurlarla sosyal örgütlerin gelişimini de desteklemektedir (Putnam, 1995: 66). Putnam sosyal sermayenin tek başına bir etkisinin olmayacağını ancak bir karşılıklılık durumu geliştiğinde fonksiyonel olarak faydalı olacağı görüşünü savunmaktadır.

Sosyal sermayeye ilişkin literatürde geçen çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, sosyal sermaye, güven, sosyal ağlar, sosyal dayanışma, toplumsal değer ve normlar, sosyal etkileşim gibi

unsurlara dayanan, bireyler arasındaki ilişkiyi siyasi, ekonomik ve sosyolojik açıdan değerlendiren ve ülkelerin bu alanlarda kalkınmasında da önemli rolü olan bir referans kaynağıdır, denilebilir.

Sosyal sermaye kavramına ilişkin açıklamalar, kavramın özünün insan ilişkileri olduğunu göstermektedir. Örgüt bileşenlerinin ortak hedefler doğrultusunda bütünleşmeleri, birbirine güven duymaları, derin bir ilişki ağı oluşturmaları, ortak yaşantılara dayalı norm ve değerlere sahip olmaları örgütün sosyal sermayesinin önemli göstergeleridir (Tiken, 2015). Okullarda nitelikli bir eğitim hizmeti sunmak için okul bileşenleri arasında işbirliği, dayanışma ve bilgi paylaşımını sağlamak için okulların sosyal sermayesini işe koşmak gerekir. Nitelikli bir eğitim hizmetinin sunulduğu okullarda güven, sosyal ve kültürel değerler, okula aidiyet, sosyal dayanışma, kabul görme gibi unsurların da güçlü olması beklenir. Sosyal sermaye, insanları belirli norm ve değerler etrafında birlikte tutan faaliyetler, bağlantılar veya ilişkiler ağı şeklinde, karma ilişkileri olan bir ifade olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamda sosyal iletişim ağları sosyal sermayenin gelişebilmesinde önemli bir kaynak konumundadır. Güçlü iletişim ağları ile bireyler arasında oluşturulabilecek sosyal bağlılıklar sayesinde insanlar yalnızca tanıdığı oldukları kişilerle değil, diğer kişilerle de iletişim kurma ve birlikte çalışma becerisi kazanabileceklerdir.

Birçok araştırmada sosyal sermaye ile eğitim kavramlarının birbirleri ile ilişkili olduğu, sosyal sermaye ve unsurlarının eğitsel başarı ile olumlu ilişkili olup, nitelik olarak eğitim ortamlarını etkilediği belirlenmiştir (Güncör, 2016). Töremen (2004, s. 1-2) okullarda yüksek düzeyli sosyal sermayenin eğitim çıktılarının nitelik ve nicelik olarak gelişmesine olanak sağlayacağını belirtir. Sosyal sermaye ve eğitim arasındaki ilişki, okulların mevcut potansiyellerini ne denli kullanabilmeleriyle ilgilidir. Her zaman varlığını devam ettiremeyen, tükenen bir kaynak olan sosyal sermaye, örgütlerin yapısal özelliklerine göre de farklılık gösterir (Lee ve Croninger, 2001). Bu yapısal özelliklerden etkilenen sosyal sermaye, gerekli özen gösterildiği takdirde; belirli önlemler alınarak var edilebilir, korunabilir, geliştirilebilir ve etkinliğini devam ettirebilir (Şan ve Şimşek, 2011). Sosyal sermaye ile ilgili bu önemli durum karşısında, eğitim kurumlarında sosyal sermayenin ne düzeyde olduğu, yönetim faaliyetlerini dolayısıyla yöneticilerin rol ve davranışlarını ön plana çıkarır. Sosyal sermayenin ve unsurlarının farkında olan okul yöneticileri, sosyal sermayenin var edilmesini, yenilenmesini, gelişmesini sağlayarak eğitim ortamına artı bir değer katılmasında da etkili olur (Ekinci, 2008). Eğitim kurumlarında örgütün etkililiği, verimliliği (Üstüner, 2016) ve başarısı, örgüt üyeleri arasında sağlanan güven ortamı örgüt üyelerinin bağlılığı yöneticilerin yönetim anlayışından, davranışlarından etkilenmektedir. Dolayısıyla bu unsurların toplamı olan sosyal sermayenin getirilerinden faydalanmak okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılık göstereceği gibi, en etkin yönetim tarzının tercih edilmesi de nitelikli bir eğitim verilmesinin önünü açacaktır.

Okullarda sosyal sermayenin önemli göstergelerinden biri de öğretmenlerin birbirleriyle, okul yönetimiyle, öğrenciler ve velilerle kurdukları ilişkiler içeren okuldaki ilişki ağlarının niteliğidir. Okulların, etkili okullar olmasında ilişki ağlarının niteliği önemlidir. Bu açıdan bakıldığında okullarda sosyal sermaye ve unsurları üzerinde hassasiyetle durulması gerekmektedir (Ekinci, 2008). Sosyal sermayeyi, unsurlarını, sosyal sermayeyle ilgili aktivite öğelerini öğrenerek uygulamaya geçiren okulların, eğitim başarısını artırmak için karşılaşacakları fırsatları değerlendirmede daha avantajlı olacaklardır.

Bu bağlamda okulların sosyal sermayesini geliştirecek ve sürdürebilecek bir yönetim anlayışı kritik önemdedir. Araştırmada okulların sosyal sermayesi ve okul yöneticilerinin yönetim tarzı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Aynı zamanda sosyal sermaye konusunda Türkiye’de yapılan araştırmaların genellikle kavramsal düzeyde olması nedeniyle, bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelenmesini önemli hale getirmiştir. Bu çerçevede doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim tarzları nasıldır?
2. Öğretmen görüşlerine göre okulların sosyal sermaye düzeyi nasıldır?
3. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışma nicel araştırma desenine uygun olarak düzenlenmiştir. Nicel araştırmalar, belli büyüklükteki bir örneklemin herhangi bir konuya ilişkin olarak görüşlerini, tutumlarını ve eğilimlerini sayısal olarak evrene genellemesini sağlarken (Creswell, 2013, s. 154), ilişkiyel tarama modeli bir durumu olduğu gibi, değişkenlere müdahale etmeden incelemeyi amaçlar. Bu tür araştırmalarda elde edilen ilişkiler neden-sonuç bağlamında değerlendirilmeden, bazı ipuçları ile değişkenlerin durumunun kestirilmesinde işlevsel olabilir (Karasar, 2011).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evreni 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde (Akdeniz, Mezitli, Toroslar ve Yenişehir) MEB'e (Milli Eğitim Bakanlığı) bağlı devlet ilkököl ve ortaokullarında görev yapmakta olan 7.389 öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada oransız eleman örnekleme tekniğine uygun olarak okullarda bulunan gönüllü 585 öğretmene ulaşılmıştır. 35 katılımcının veri toplama aracı uygun olmadığı için analize alınmamıştır. Cinsiyet, okul kademesi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre araştırmaya katılan öğretmen sayıları ve yüzdelik oranları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

Öğretmenlerin Cinsiyeti, Mesleki Kıdem ve Okul Kademesi Değişkenlerine Göre Dağılımı

	Kişisel Bilgiler	n	%
Cinsiyet	Kadın	329	59,8
	Erkek	221	40,2
Meslekteki kıdem	0-10 yıl	111	20,2
	11-20 yıl	259	47,1
	21 yıl ve üstü	180	32,7
Okul Kademesi	İlkokul	375	68,2
	Ortaokul	175	31,8

Tablo 1'de görüldüğü üzere öğretmenlerin 329'unun (%59,8) kadın, 221'nin (% 40,2) erkek olduğu; 111'inin (%20,2) 0-10 yıl, 259'unun (%47,1) 11-20 yıl, 180'inin (%32,7) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Yine öğretmenlerin 375'i (%68,2) ilkökölde görev yaparken, 175'i (%31,8) ortaokulda görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak; "Kişisel Bilgi Formu", "Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzı Ölçeği" ve "İlköğretim Okullarının Sosyal Sermaye Düzeyi Anketi" kullanılmış olup, demografik özelliklerin belirtildiği kişisel bilgi formunda cinsiyet, okul kademesi ve mesleki kıdem hakkında bilgi verecek veriler yer almaktadır. Veri toplama aracının içeriğiyle ilgili bilgiler aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin kimlik bilgilerini içermeyen, kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik, kapalı uçlu sorulardan oluşan formdur. Araştırmacı tarafından öğretmenlerin, cinsiyet, kıdem ve okul kademesi gibi değişkenlere ait verilerin toplanması amacıyla geliştirilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği: Araştırmada okul yöneticilerinin yönetim tarzını belirlemek için Asar (2021) tarafından geliştirilen, "Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Araştırmacı yönetim tarzları konusundaki kuramsal çerçeveye dayalı olarak oluşturduğu 56 maddelik taslak formu, uzman görüşü ve pilot uygulama sonucunda 35 maddelik ölçeği geliştirmiştir. Üç faktörlü ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik sonuçları şu şekildedir: Otoriter Yönetim Tarzı (10 madde) boyutu iç tutarlılık katsayısı .89; Demokratik Yönetim Tarzı (19 madde) boyutu iç tutarlılık katsayısı .97 ve İlgisiz Yönetim Tarzı (6 madde) boyutu iç tutarlılık katsayısı .79'dur (Asar, 2021). Bu çalışmada otoriter yönetim tarzı alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı değerinin .91, demokratik yönetim tarzı için iç tutarlılık katsayısı değerinin .97, ilgisiz yönetim tarzı için iç tutarlılık katsayısı değeri ise .62 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamının

Cronbach's alfa iç tutarlılık katsayısı değeri ise .95' dir. Bu bulgular doğrultusunda kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

İlköğretim Okullarının Sosyal Sermaye Düzeyi Anketi: Öğretmenlerin okullarının sosyal sermaye düzeyine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Güngör (2011) tarafından geliştirilen İlköğretim Okullarının Sosyal Sermaye Düzeyi Anketinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı, tek boyutlu 41 maddeden oluşmakta ve iç tutarlılık katsayısı .95'tir. Bu çalışmada 550 öğretmene uygulanan ölçme aracının iç tutarlık katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler istatistik programına aktararak aritmetik ortalama, standart sapma ve frekanslarına bakılmıştır. Kayıp veriler ve aşırı uç değerler çıkarılmış, dağılım normallik analizleri yapılmıştır. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzı Ölçeği ve İlköğretim Okullarının Sosyal Sermaye Düzeyi Anketinden elde edilen verilerin normal dağılım (Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk) test sonuçları ($p < .05$) ve çarpıklık- basıklık katsayıları (Skewness-Kurtosis) +1,-1 aralığında olduğundan verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Normal dağılım gösterdiği belirlenen verilerin analizinde parametrik testler kullanılmış olup, analizlerin anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının, okulların sosyal sermaye düzeyini yordama derecesini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. ANOVA sonucuna göre değişkenler arasında anlamlı bir farkın çıkması durumunda, hangi değişken grupları arasında farkın olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden (post-hoc test) Bonferoni testi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert tipindedir. Ölçeklere ait seçenekler hiç katılmıyorum(1) seçeneğinden, tamamen katılıyorum(5) seçeneğine doğru sıralanmaktadır. Beş seçeneğin aralık değerleri $n-1/n$ formülüne göre $5-1/5 = .80$ olarak hesaplanmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında kullanılan değer aralıkları Tablo2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.

Ölçeklere İlişkin Verilerin Analizinde Kullanılan Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı	Düzye
Hiç katılmıyorum	1	1.00-1.79	Çok Düşük
Kısmen katılıyorum	2	1.80-2.59	Düşük
Orta düzeyde katılıyorum	3	2.60-3.39	Orta
Çoğunlukla katılıyorum	4	3.40-4.19	Yüksek
Tamamen katılıyorum	5	4.20-5.00	Çok Yüksek

Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri nelerdir?" sorusuna yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri alt boyutlara göre Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3.

Otoriter Yönetim Tarzı Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	N	\bar{X}	ss	Ort. Sıra
1. Yöneticiler, iş haricindeki iletişimlerinde de öğretmenlere konularını hissettirirler.	550	3,13	1,36	7
2. Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri resmidir.	550	3,13	1,16	7

3. Okuldaki iletişim yöneticilerden öğretmenlere doğru tek yönlüdür.	550	3,84	1,25	3
4. Yöneticiler, öğretmenlere karşı sıkı bir disiplin uygulamaktadır.	550	3,81	1,18	4
5. Verilen görevi yerine getirmeyen öğretmenler, yöneticiler tarafından olumsuz bir şekilde uyarılmaktadır.	550	3,81	1,19	4
7. Öğretmenlerden, görevlerini kendi istedikleri gibi değil yöneticilerin istediği tarzda yerine getirmeleri beklenmektedir.	550	3,59	1,29	5
8. Okul yönetimi, öğretmenlerde takip edildikleri hissi oluşturmaktadır.	550	3,59	1,30	5
9. Yöneticiler, öğretmenlere mevzuatın izin verdiği ölçüde dahi yetki aktarımında bulunmazlar.	550	3,85	1,16	2
10. Yöneticiler, okulda iş bölümü yaparken öğretmenlerin fikrini almazlar.	550	4,02	1,18	1
11. Yöneticiler, verilen her görevin öğretmenler tarafından itiraz edilmeden yerine getirilmesini bekler.	550	3,51	1,36	6

Otoriter Yönetim Tarzı ($\bar{X}=3,63$)

Tablo 3'e göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin otoriter yönetim tarzına yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması "çoğunlukla katılıyorum" düzeyindedir ($\bar{X}=3,63$). Otoriter yönetim alt boyutunda ortalamalar ($\bar{X}=4,02$) ile ($\bar{X}=3,13$); standart sapmalar ise 1,16 ile 1,36 arasında değişmektedir.

Öğretmenler en fazla, "Yöneticiler, okulda iş bölümü yaparken öğretmenlerin fikrini almazlar." ($\bar{X}=4,02$), "Yöneticiler, öğretmenlere mevzuatın izin verdiği ölçüde dahi yetki aktarımında bulunmazlar." ($\bar{X}=3,85$), "Okuldaki iletişim yöneticilerden öğretmenlere doğru tek yönlüdür." ($\bar{X}=3,84$), maddelerine katılmaktadırlar. Bu boyutta öğretmenlerin en az "Yöneticiler, verilen her görevin öğretmenler tarafından itiraz edilmeden yerine getirilmesini bekler." ($\bar{X}=3,51$), "Yöneticiler, iş haricindeki iletişimlerinde de öğretmenlere konularını hissettirirler." ($\bar{X}=3,13$) ve "Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri resmidir." ($\bar{X}=3,13$) maddelerine katılmaktadırlar.

Tablo 4.

Demokratik Yönetim Tarzı Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	N	\bar{X}	ss	Ort. Sıra
13. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda onları da karar sürecine katar.	550	3,60	1,24	10
14. Yöneticiler, öğretmenlerin iş yaşamı dışında bir özel yaşamı olduğunun farkındadırlar.	550	3,79	1,20	5
15. Yöneticiler, öğretmenler tarafından yapılan ufak tefek hataları hoşgörü ile karşılar.	550	3,92	1,09	2
16. Yöneticiler, öğretmenlerle iş birliğine önem verirler.	550	3,96	1,09	1
17. Okul yönetimi, görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin inisiyatif kullanmalarına izin verir.	550	3,71	1,12	8
19. Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilendirirler.	550	3,52	1,25	12
20. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde insani ilişkilere özen gösterirler.	550	3,92	1,13	2
21. Okul yönetimi, eğitimin niteliğini öğretmenleri motive ederek arttırmaya çalışır.	550	3,71	1,21	8
22. Okul yönetimi, gerektiğinde öğretmenlerin bilgi edinme ihtiyacını şeffaf biçimde karşılar.	550	3,73	1,19	7
23. Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine önem verirler.	550	3,81	1,16	4
25. Öğretmenler, herhangi bir konuda haksızlığa uğradıklarında bunu okul yönetimine çekinmeden iletebilirler.	550	3,70	1,25	9
26. Yöneticiler ile öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim vardır.	550	3,81	1,18	4
27. Okul yönetimi, öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerine fırsat vermektedir.	550	3,87	1,13	3
28. Yöneticiler ile öğretmenler arasında karşılıklı güven hâkimdir.	550	3,76	1,17	6
29. Okul yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıkları zenginlik olarak kabul eder.	550	3,71	1,21	8
31. Okul yönetimi, görev dağılımı yaparken kimseye ayrıcalık tanımadan liyakati esas alır.	550	3,51	1,31	13
32. Öğretmenler, okul yöneticilerini 'üst' olarak değil 'iş arkadaşı' olarak görürler.	550	3,45	1,30	14
33. Yöneticiler; okuldaki iş bölümünü, her bir öğretmenin iş yükünü göz önünde tutarak yaparlar.	550	3,59	1,25	11
34. Yöneticiler, öğretmenlerle çatışma yaşamaktan kaçınırlar.	550	3,42	1,23	15

Demokratik Yönetim Tarzı ($\bar{X}=3,71$)

Tablo 4'e göre öğretmenlerin, demokratik yönetim tarzı alt boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalaması "çoğunlukla katılıyorum" düzeyindedir ($\bar{X}=3,71$). Demokratik yönetim tarzı alt boyutunda ortalamalar ($\bar{X}=3,96$) ile ($\bar{X}=3,42$), standart sapmalar ise (1,09) ile (1,31) arasında değişmektedir. Tablo 3'de öğretmenlerin en fazla "Yöneticiler, öğretmenlerle iş birliğine önem verirler." ($\bar{X}=3,96$), "Yöneticiler, öğretmenler tarafından yapılan ufak tefek hataları hoşgörü ile karşılar." ($\bar{X}=3,92$) ve "Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde insani ilişkilere özen gösterirler." ($\bar{X}=3,92$) maddelerine katılmaktadırlar. Öğretmenlerin demokratik yönetim boyutunda en az "Yöneticiler, öğretmenlerle çatışma yaşamaktan kaçınırlar." ($\bar{X}=3,42$), "Öğretmenler, okul yöneticilerini 'üst' olarak değil 'iş arkadaşı' olarak görürler." ($\bar{X}=3,45$) ve "Okul yönetimi, görev dağılımı yaparken kimseye ayrıcalık tanımadan liyakati esas alır." ($\bar{X}=3,51$) ifadelerine katılmışlardır.

Tablo 5.

İlgisiz Yönetim Tarzı Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	N	\bar{X}	ss	Ort. Sıra
6. Yöneticiler odalarının dışına pek çıkmazlar.	550	4,03	1,24	2
12. Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken özenli davranmazlar.	550	4,13	1,13	1
18. Okulda öğretmenler arasında iş yükünün dağıtılmasında bir denge gözetilmez	550	3,67	1,31	3
24. Okulda yapılacak sosyal etkinlikler sadece öğretmenler tarafından belirlenmektedir.	550	3,56	1,23	4
30. Yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini (örgütsel etkililiği) önemsemedikleri için öğretmenlerle pek sorun yaşamazlar.	550	2,77	1,30	6
35. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmezler.	550	3,55	1,35	5

İlgisiz Yönetim Tarzı ($\bar{X}=3,62$)

Tablo 5'e göre öğretmenlerin, ilgisiz yönetim tarzı alt boyutundaki görüşlerinin aritmetik ortalaması "çoğunlukla katılıyorum" düzeyindedir ($\bar{X}=3,62$). İlgisiz yönetim tarzı alt boyutunda ortalamalar ($\bar{X}=4,13$) ile ($\bar{X}=2,77$) ve standart sapma değerleri ise (1,13) ile (1,35) arasında değişmektedir. Öğretmen görüşleri incelendiğinde en fazla "Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken özenli davranmazlar." ($\bar{X}=4,13$) ve "Yöneticiler odalarının dışına pek çıkmazlar." ($\bar{X}=4,03$) ifadelerine katıldıkları görülmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin görece daha az "Yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini (örgütsel etkililiği) önemsemedikleri için öğretmenlerle pek sorun yaşamazlar." ($\bar{X}=2,77$), "Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmezler." ($\bar{X}=3,55$) ve "Okulda yapılacak sosyal etkinlikler sadece öğretmenler tarafından belirlenmektedir." ($\bar{X}=3,56$), ifadelerine katıldıkları görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmen görüşlerine göre okulların sosyal sermaye düzeyi nasıldır?" şeklinde ifade edilmiştir. Okulların sosyal sermaye düzeyine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.'te yer almaktadır.

Tablo 6.

Okulların Sosyal Sermaye Düzeyine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER	N	\bar{X}	Ort. Sıra	ss
1. Bu okulda özlük haklarım ile ilgili işlemler ben ilgilenmesem de, usulünce yürütülür.	550	4,03	17	1,03
2. Bu okulda acil ihtiyaç olduğunda eğitim öğretim ile ilgili materyal ve cihazlar işler durumdadır.	550	3,55	26	1,13
3. Bu okulda öğretmenler; öğrencileri hedeflenen düzeye getirmek için ellerinden gelen çabayı gösterirler.	550	4,25	2	,90
4. Bu okulda öğretmenler değerlendirilirken objektif ölçütler kullanılır.	550	3,85	21	1,15
5. Bu okulda eğitim öğretimle ilgili bir sorunla karşılaşan öğretmenler; mesai arkadaşlarından yardım alabileceklerine inanırlar.	550	4,15	9	,96
6. Bu okul ile okulun üstündeki milli eğitim kademeleri (İlçe Milli Eğitim	550	3,67	25	1,15

	Müdürlüğü, İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Millî Eğitim Bakanlığı) arasındaki ilişki sorunsuzdur.				
7.	Bu okulda aynı branştan öğretmenlerin ders yükleri adil şekilde dağıtılır.	550	4,16	8	,99
8.	Bu okula yeni gelen öğretmenlere herkes elinden geldiğince yardımcı olur.	550	4,16	8	1,01
9.	Bu okulda öğretmenler birbirlerine karşı verdikleri sözü tutarlar.	550	4,11	11	,92
10.	Bu okulda velilerle veya öğrencilerle yaşanabilecek sorunlar karşısında üstlerim haksız yere zarar görmeme izin vermezler.	550	3,99	19	1,11
11.	Bu okulda akademik başarının yükseltilmesi açısından çalışanlar arasında sorumluluk ve dayanışma vardır.	550	4,07	14	,96
12.	Bu okulda çalışanlar birbirlerinin görüşlerine saygı duyarlar.	550	4,09	13	,98
13.	Bu okulda insan ilişkileri ve iletişim açısından hangi tutum ve davranışların kabul görüp görmeyeceğine ilişkin sınırlar bilinir.	550	4,01	18	,94
14.	Bu okulda çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayan bir anlayış hâkimdir.	550	3,98	20	,99
15.	Bu okulda, öğrenciler okul kurallarına uyarlar.	550	3,77	22	,98
16.	Bu okulda, çalışanlar okul kurallarına uyarlar.	550	4,17	7	,83
17.	Bu okul, çocukların ahlaki gelişimine olumlu katkıda bulunmaktadır.	550	4,22	4	,89
18.	Bu okulda yaşanan öğrencilerle ilgili disiplin sorunlarına; objektif bir şekilde yaklaşılır.	550	4,21	5	,87
19.	Bu okulda öğrencilerin çevreye karşı duyarlılık kazanmalarına önem verilir.	550	4,23	3	,89
20.	Bu okulda öğrenciler not isteyen müşteriler olarak değil, kendi eğitimlerine aktif olarak katılan bireyler olarak görülür.	550	4,25	2	,88
21.	Bu okulda öğrencilerin insan haklarına duyarlılık kazanmalarına önem verilir.	550	4,29	1	,84
22.	Bu okuldaki öğretmenler ve aileler arasında işbirliği vardır.	550	4,04	16	1,00
23.	Bu okul çalışanları, mesai saatleri dışında da birlikte zaman geçirirler.	550	3,67	25	1,12
24.	Bu okuldaki öğretmenler arasındaki ilişkilerde anlayış ve güler yüz hâkimdir.	550	4,09	13	,99
25.	Bu okulda çalışanlar okuldaki olay ve gelişmelerden kısa sürede haberdar olur.	550	4,05	15	,92
26.	Bu okulda öğrencilerin yaşadığı sorunlarla ilgili çalışanlar arasında işbirliği yapılır.	550	4,11	11	,86
27.	Bu okulun çalışanları kendileri için düzenlenen etkinliklere birlikte katılırlar.	550	3,98	20	1,30
28.	Bu okulda eğitim öğretim yılının verimli geçmesi için öğretmenler üstüne düşen sorumlulukları yerine getirirler.	550	4,29	1	,81
29.	Bu okulda kararlar ilgili herkesin katılımıyla birlikte alınır.	550	3,98	20	1,00
30.	Bu okuldaki toplantı ortamlarında kişisel görüşlerimi, ifade ederim.	550	4,21	5	,96
31.	Bu okulda gerçekleşen toplantılarda önerilerimin dikkate alınması ve gerektiğinde uygulamaya konulması için çaba gösteririm.	550	4,16	8	,94
32.	Bu okulda gerçekleştirilen seçimlere (işyeri temsilciliği, zümre başkanlığı vb.) katılırım.	550	4,20	6	,96
33.	Bu okuldaki yardım kampanyalarına (kitap bağıışı, kermes, gösteri gibi) etkin bir şekilde katılırım.	550	4,21	5	,87
34.	Bu okulda veliler kendilerine yönelik olarak düzenlenen etkinliklere istekli katılırlar.	550	3,74	23	1,10
35.	Bu okulda veliler, okul yönetimi ve eğitim-öğretimle ilgili kararlara istekli katılırlar.	550	3,72	24	1,07
36.	Bu okulda çalışanlar bana özgü niteliklerime ve farklılıklarına saygı gösterirler.	550	4,13	10	,91
37.	Bu okulda öğretmenler öğrencileri arasında ayırım yapmazlar.	550	4,29	1	,88
38.	Bu okulda yeni göreve başlayan bir öğretmen okul çevresine, koşullara ve okul içi ilişkilere kolaylıkla uyum sağlar.	550	4,11	11	,96
39.	Bu okulda çalışanlar bireysel farklılıklarından dolayı zarar görmeyeceklerinden emindirler.	550	4,10	12	1,00
40.	Bu okulda farklı şehir ve bölgelerden gelen öğrenciler birbirlerine uyum sağlamışlardır.	550	3,98	20	,93
41.	Bu okulda farklı şehir ve bölgelerden gelen öğretmenler uyum içinde çalışırlar.	550	4,22	4	,91

Tablo 6'ya göre okulların sosyal sermaye düzeyi konusundaki öğretmen görüşlerine ilişkin ortalamalar ($\bar{X}=3,55$) ile ($\bar{X}=4,29$); standart sapmalar ise (0,80) ile (1,29) arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin 41 maddenin 12 maddesine “tamamen katılıyorum” düzeyinde, 29 maddesine “çoğunlukla katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Okulların sosyal sermaye düzeyine yönelik, öğretmen görüşlerinin genel ağırlıklı aritmetik ortalaması “tamamen katılıyorum” ($\bar{X}=4,06$) ile yüksek düzeydedir. Tüm maddelerin görece yüksek olması, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğrenme iklimini olumlu buldukları, okulun sosyal sermayesinin bileşenleri olan yönetici, öğretmen ve öğrencileri bir bütün olarak demokratik koşulların paydaşı olarak gördükleri söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzı ile Okulların Sosyal Sermaye Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Sonuçları

	1	2	3	4	5	\bar{X}	ss
Sosyal Sermaye Düzeyi	1					4,06	0,71
Yönetim Tarzları Toplam	0,750**	1				3,67	0,77
Otoriter Yönetim Tarzı	0,491**	0,824**	1			3,63	0,94
Demokratik Yönetim Tarzı	0,796**	0,925**	0,581**	1		3,71	0,98
İlgisiz Yönetim Tarzı	0,188**	0,464**	0,457**	0,203**	1	3,62	0,75

** (p<.01)

Tablo 7’ye göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında anlamlı, “yüksek” düzeyde ve “pozitif” yönde bir ilişki bulunmaktadır ($r=.75$; $p<0.01$). Demokratik yönetim tarzı alt boyutu ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında ($r=.79$; $p<0,01$) “pozitif” yönlü ve “yüksek” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin otoriter yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında ($r=.49$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı, “pozitif” yönlü ve “orta” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin ilgisiz yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyleri arasında ($r=.18$; $p<0,01$) “pozitif” yönlü ancak “çok zayıf” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin yönetim tarzının okulların sosyal sermaye düzeyini yordama düzeyine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 8.1’de yer almaktadır.

Tablo 8

Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzının Okulların sosyal Sermaye Düzeyini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	Sh.	T	p	Beta
Sosyal Sermaye Düzeyi	Sabit	61,795	4,026	15,350	0.000	
	Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları	28,516	1,073	26,574	0,000	0,750
	F	706,186	Model(P)	R^2	Durbin Watson	
			0.000	0.562	1,229	

P<.05

Tablo 8’e göre sosyal sermaye düzeyi için F değerinin karşılığı olan anlamlılık seviyesi, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=706, 186$; $p<0.05$). Buna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzı, okulların sosyal sermaye düzeyinin istatistiksel olarak

anlamli bir yordayıcısıdır ($t=26,574$, $p<0.05$). Okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzı, okulların sosyal sermaye düzeyindeki değişimin %56,2'sini açıklamaktadır (Düzenlenmiş $R^2=0.562$). Bu değişimi yönetim tarzı alt boyutlarından hangisinin tam olarak açıkladığını anlamak için çoklu regresyon analizi (stepwise metodu) yapılmıştır.

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzının Okulların Sosyal Sermaye Düzeyini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	Sh.	T	p	Beta
	Sabit	78,028	2,967	26,298	0.000	
		23,840	0,773	30,837	0,000	0,796
Sosyal Sermaye Düzeyi	Demokratik Yönetim Tarzı	F	Model(P)	R^2	Durbin Watson	
		950,934	0.000	0.634	1.349	

Tablo 9'da yöneticilerin yönetim tarzının okulların sosyal sermaye düzeylerini yordadığı görülmektedir ($F=950,934$; $p<0.05$). Demokratik yönetim tarzının okulların sosyal sermaye düzeyini istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde yordadığını göstermektedir ($t=26,298$, $p<0.05$). Demokratik yönetim tarzı boyutu sosyal sermaye düzeyindeki değişimin %63,4'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.634$). Demokratik yönetim tarzı boyutunda 1 birimlik artış, okulun sosyal sermaye düzeyinde 23,840'lık artışa neden olmaktadır ($\beta=23,840$).

Tartışma ve Sonuç

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri diğer yönetim tarzlarına göre demokratik yönetim tarzını görece daha fazla sergilemektedirler. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin okullarında işbirliğine, hoşgörüyeye, karşılıklı iletişime, motivasyona ve güvene önem vererek, her bir farklılığı zenginlik olarak görüp öğretmenlerin gerektiğinde yeteneklerini sergilemesine ve inisiyatif almalarına fırsat sağlayan bir yönetim anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Yine öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde öğretmenlerin fikirlerinin alınmadığı, öğretmenlere yetki verilmediği, karşılıklı iletişimin tercih edilmediği, sıkı bir disiplin uygulanarak görevlerini yerine getirmeyen öğretmenlerin olumsuz şekilde uyarıldığı ve verilen her görevin itiraz edilmeden yapılmasının istendiği otoriter bir yönetim anlayışına sahip oldukları söylenebilir. İlgisiz yönetim anlayışına sahip yöneticilerde çoğunlukla odalarından çıkmayarak işlerinde özenli davranmayan yöneticiler olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerin daha çok demokratik yönetim ve otoriter yönetim tarzını sergilerken, bu araştırma sonucunun aksine yöneticiler ilgisiz yönetim tarzını daha az tercih etmektedirler. Kahraman'ın (2019) araştırmasına göre, okul yöneticileri yüksek düzeyde demokratik yönetim tarzına sahiptirler. Ayrıca araştırmacı, düşük düzeyde otokrat yönetim, çok düşük düzeyde ilgisiz yönetim sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Yine benzer şekilde Nartgün ve Ertürk'ün (2018) araştırmasına göre okul yöneticileri, işbirlikçi/demokratik yönetim tarzını en fazla, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarını ise düşük düzeyde benimsemektedirler. Sarı, Yıldız ve Canoğulları'nın (2019) araştırmasında, öğretmenlere göre okul yöneticileri en fazla işbirlikli/demokratik yönetim tarzını kullanmaktadırlar. Yöneticiler daha sonra otoriter yönetimi, son olarak da ilgisiz yönetim tarzını benimsemektedirler. Nadeem (2012), devlet okullarına göre özel okul yöneticilerinin daha katılımcı bir yönetim tarzı sergilediklerini ve devlet okulu yöneticilerinin de aynı şekilde katılımcı bir yönetim sergileyerek daha uyumlu bir okul ortamı yaratabileceği sonucuna ulaşmıştır. Mevcut araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin her bir yönetim tarzını benzer oranlarda sergilediklerine dair sonuç, okul yöneticileri tarafından benzer durumlar için ortaya koydukları yönetim tarzını öğretmenlerin farklı algılayabilmelerinden de kaynaklanmış olabilir.

Araştırma bulgularına göre okulların sosyal sermaye düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin genel ortalaması “tamamen katılıyorum” düzeyindedir. Bu sonuca göre okulların sosyal sermayesinin öğretmen görüşlerine göre yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Literatürde araştırma sonuçlarına benzer olarak Ersöz (2008), Durkan Şimşek (2013), Arslanoğlu (2014) ve Çakır’ın (2019) araştırma sonuçları da öğretmen görüşlerine göre okulların sosyal sermayelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Sosyal sermayeye ilişkin öğretmen görüşlerinin yüksek düzeyde olması, öğretmenlerin görev yaptığı okullarda özellikle, eğitim öğretimin verimli olması için öğretmenlerin üstüne düşen sorumlulukları yerine getirerek, öğrenciler arasında ayırım yapmadan onların çevreye ve insan haklarına duyarlı, ahlaklı, kendi eğitimlerine aktif katılan bireyler olmalarına önem verildiği ve öğrencilerin hedeflenen düzeye gelmeleri için yoğun çaba gösterildiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda yardımlaşma, güven, hoşgörü, bağlılık, karşılıklı saygı ve adalet gibi kavramların öne çıktığını, sosyal ilişkilerin ve iletişimin gelişmiş olduğunu, sosyal aktivitelere katılımın yüksek olduğunu, okul-öğrenci başarısını amaçlayan ortak değerlerin varlığını göstermektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği okullarda sosyal sermayenin yüksek çıkması özellikle sosyal sermayenin korunması bağlamında da önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinde yüksek olan sosyal sermayenin korunmasıyla, araştırmacılar tarafından bahsedilen sosyal sermayenin eğitimdeki yararlarından, üst düzeyde faydalanma imkânı sağlanacaktır. Bu araştırma sonucundan farklı olarak, Güngör ve Ergen (2014), Akman ve Abaşlı (2017), Bal Taştan’ın (2015) araştırmalarında öğretmenlerin sosyal sermaye algılarının orta düzeyde; Köybaşı, Uğurlu ve Güner (2017) ile Ekinci ve Karakuş’un (2011) araştırmalarında ise düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyleri arasında “yüksek” düzeyde ve “pozitif” yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim tarzı alt boyutlarına göre, demokratik yönetim tarzı alt boyutu ile okulların sosyal sermaye düzeyleri arasında, “yüksek” düzeyde ve “pozitif yönlü” bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin demokratik yönetim davranışlarında artış oldukça, okulların sosyal sermayesinde de artış olacağı söylenebilir. Otoriter yönetim tarzı ile okulların sosyal sermaye düzeyi arasında “pozitif” yönlü ve “orta” düzeyde; ilgisiz yönetim tarzı ile öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyleri arasında “pozitif” yönlü, “çok zayıf” düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin otoriter ve ilgisiz yönetim davranışları göstermeleri, okulların sosyal sermayesini olumsuz etkilemeyeceği gibi sosyal sermaye düzeyinin artışında demokratik yönetim tarzına göre daha az etkili olacaktır.

Araştırmada regresyon analizi sonucuna göre, okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının, okulların sosyal sermaye düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, okulların sosyal sermaye düzeyini anlamlı olarak, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde yordamaktadır. Sosyal sermaye düzeyindeki değişimi en fazla açıklayan yönetim tarzı boyutunu belirlemek için uygulanan çoklu regresyon analizi sonucu, değişimin demokratik yönetim tarzından kaynaklandığını göstermiştir. Analiz sonuçları, demokratik yönetim tarzının, okulların sosyal sermaye düzeyini anlamlı olarak pozitif yönlü ve yüksek düzeyde yordadığını göstermiştir. Otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarının sosyal sermaye düzeyinin yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre demokratik yönetim tarzının benimsendiği okulların sosyal sermayesinin de oldukça yüksek olacağı anlaşılmaktadır. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş okul yöneticilerinin, yani öğretmenlerle işbirliğine önem veren, insani ilişkilere iletişimde özen gösteren, öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilmelerine imkân sağlayan, onların görüşlerine, karara katılımlarına, farklılıklarına, sorunlarına önem veren ve öğretmenleri motive ederek eğitimin niteliğinin artırmaya çalışan yöneticilerin okullarında sosyal sermayeye yönelik pozitif yönde, güçlü bir algının olduğu söylenebilir. Sosyal sermayenin üretilmesi kadar sosyal sermayenin sürdürülebilmesi, korunması da önemlidir. Okulların sosyal sermayesinin korunması ve sürdürülebilir olması sahip olunan sosyal kaynakları kaybetmemekle olacaktır. Okul yöneticilerinin okul içindeki sosyal ağlar-gruplar arasındaki güveni, normları ve değerleri dikkate alması gerekir. Okul örgütlerindeki farklı grupların farklı norm ve değerleri olabilir. Çatışmaya açık olan bu durum sosyal ilişkileri de zayıflatacağı gibi güvensizlik ortamı yaratabilir. Bu durumda sosyal sermayeyi sürdürmek zorlaşacaktır. Dolayısıyla okulların sosyal sermayesini korumak için okul yöneticilerinin insanları birbirine bağlayarak, dayanışmayı ve işbirliğini sağlayabilecek bir anlayışa, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olması önerilir.

Kaynakça

- Akman, Y. ve Abaşlı, K. (2017). Sosyal sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 6(2), 269–286.
- Asar, R. (2021). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslanoğlu, A. E. (2014). *Sosyal sermaye farkındalığı ile ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki Diyarbakır İli örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bal Taştan, S. (2015). Örgütsel güven ve sosyal adalet algısının örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 13-58.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü* (1. baskı). Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of the oryandresearch for the sociology of education*(pp. 241-258). Westport, CT: GreenwoodPress.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A socialcritique of thejudgement of taste*(Trans. R. Nice). Cambridge, Massachusetts: Harvard UniversityPress.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *AmericanJournal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1998). *Foundations of SocialTheory*, MA: TheBelknapPress of Harvard UniversityPress.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. Y. Dede ve S. B. Anıl), Ankara: Eğiten Kitap.
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 684–696.
- Durkan Şimşek, R. (2013). *İlkokul ve ortaokullardaki sosyal sermaye düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ekinci, A. (2008). *Genel liselerdeki sosyal sermaye düzeyinin öss başarısına etkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ersözlü, A. (2008). *Sosyal sermayenin orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin işdoyumuna etkisi Tokat ili örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Fukuyama, F. (2000). “Social Capital and Civil Society”, IMF Working Paper, No: 00/74
- Güngör, G. (2011). *İlköğretim okullarının öğretmen görüşlerine göre sosyal sermaye düzeyleri ve dezavantajlılıkları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki (Mersin ili Mezitli ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Güngör, G. ve Ergen, H. (2014). Kamu okullarının sosyal sermaye düzeyleri ve dezavantajlılıkları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki (Mersin Örneği). *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Ilıman Püsküllüoğlu, E. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre lise müdürlerinin sosyal sermaye algı düzeyleri ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Muğla ili örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- İşeri, B. (2019). *Okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt dna'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Güner, A. G. (2017). Okulların sahip oldukları sosyal sermayeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, (1), 102-122.
- Lee, V. E., & Croninger, R. G. (2001). The relative importance of home and school in the development of literacy skills for middle-grade students. *American Journal of Education*, 102(3), 286-329.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of socialcapital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Nartgün, Ş. S. ve Ertürk, R. (2018). *Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. (Ed. Adem İşcan), Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Putnam, R. D.(1993). *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208, doi:10.20860/ijoses.467606.

- Saunders, N. K. M. ve Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. London: Prentice Hall.
- Şan, M. K., & Şimşek, R. (2011). Sosyal sermaye kavramının tarihsel-sosyolojik arkaplanı. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 88-110.
- Tiken, Ş. (2019). *Okulların sosyal sermayesi ve velinin eğitim sürecine katılımı*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (32), s. 556-573.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1),103-109.