

Yönetim Anlayışları Ölçeğinin Geliştirilmesi*

Mehmet Emin USTAⁱ

Öz: Bu çalışmanın amacı yöneticilerin yönetim anlayışlarını ortaya koyan bir ölçek geliştirmektir. Yönetim anlayışları ölçeği olarak adlandırılan bu ölçek iki boyutlu olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunun tamamı, 16253 yönetici ve öğretmendir. Yönetim anlayışları ölçeği (YAÖ) faktör analizine 65 madde ile başlanmıştır. İki faktörlü yapı oluşturmak amacıyla yapılan uygulamada .30'un altında yük değeri alan maddeler atıldıktan sonra 23 maddeli yeni bir yapı elde edilmiştir. Birinci faktör "Kaos" olarak adlandırılmış ve toplam varyansın %38.80'ini açıkladığı görülmüştür. Yedi madde içeren ikinci faktör ise "Pozitivizm" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün açıkladığı varyans oranı %16.92'dir. Faktör analizinin ardından ölçekte kalan maddelerle oluşturulan yeni forma güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha değeri .948 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda toplam 42 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin son ve kullanılabilir madde sayısı 23'tür. YAÖ güvenilirlik düzeyi %88 ile %97 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre ölçeğe ve alt boyutlarına ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kaos, pozitivizm, yönetim anlayışları ölçeği.



The Development of Scale of the Management Approachs

Abstract: The purpose of this study is to develop a scale that sets out the management understandings of the intended managers. This scale, which is called The Management Approachs Scale (MAS), is designed in two dimensions. The working population is 16253 administrators and teachers. MAS started with 65 item for factor analysis. In order to create a two-factor structure, a new structure with 23 items has been obtained after loading the factor loading materials below .30. The first factor that called "Chaos". The variance ratio explained by this factor is 38.80%. The second

* Bu çalışma Doç. Dr. Zülfü Demirtaş danışmanlığında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü bünyesinde yapılan "Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

ⁱ Yrd. Doç. Dr. Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mehmeteminusta@gmail.com.

factor is called "Positivism", which accounts for 16,92% of the total variance. Following the factor analysis, the reliability of the new form was calculated and the Cronbach Alpha value of the scale was found as to be .948. As a result of the factor analysis, a total of 42 items were removed. The end of the scale and the number of items available are 23. The reliability level of MAS ranges from 88% to 97%. According to this result, the internal consistency of the proposals for scale and sub-dimensions is provided and it is seen to be highly reliable.

Keywords: Chaos, positivism, scale of management approaches.

Giriş

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu sosyal varlık psikolojik, fizyolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için başkalarının yardımına gereksinim duyar. İnsanın başkaları eliyle gereksinimlerini karşılama arzusu, ciddi bir planlama, hiyerarşi ve hukuk ihtiyacını açığa çıkarmıştır. İhtiyaçlarını karşılama sürecinde insanın planlama, hiyerarşi ve hukuki süreçleri işletme eğilimi yönetim kavramının başlangıcı olarak kabul edilebilir. Zira bütün sosyal ilişkiler belirli düzenlemeleri; insanın daha iyi yönetilme ve gereksinimlerini karşılama arzusu da örgütleri ortaya çıkarmıştır.

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için, insanların bir araya gelmesi ve bu amaca doğru işbirliğinin sağlanmasına dönük olarak yaptıkları eylemlerin tümüdür (Önal, 1998:10). Başkaları kanalıyla iş görme faaliyetidir (Genç, 2002:35). Bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için gerekli işgücü, sermaye ve kaynakların sevk ve idaresini ifade eden genel bir kavramdır (Genç, 2002:132).

On sekizinci yüzyılda buhar gücünün keşfi ile birlikte sanayi devrimi gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi İngiltere’de başlamıştır. Böylece İngiliz toplumu, tarım toplumu olmaktan çıkıp sanayi ve ticaret toplumu hüviyetine bürünmüştür. Büyük sermaye sahipleri üretimi hızlandırmak için fabrikalar kurmuşlardır (Önal, 1998:8-9). Sanayi devrimi her ne kadar ekonomik alana ait değişimleri gündeme getirmişse de devlet yönetiminde kimi köklü değişimler yaratmıştır. Önceleri tarımsal varlığa dayanan siyasal (yönetmel) erk giderek endüstriyel varlığa dayanmaya başlamıştır (Başaran, 1982:36).

1.Modern Yönetimin Doğuşu

Her ne kadar dünyanın değişik yerlerinde eski çağlardan beri süregelen geleneğe dayalı yönetimsel bilgi ve yaklaşımlar varsa da bugün yönetim olarak bilinenler, son 90-100 yılın ürünüdürler. Henri Fayol, Frederick W. Taylor ve Max Weber’in çalışmaları Bilimsel Yönetim Çağ’ını başlatmıştır. Taylor, “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserini; Henri Fayol da “Endüstrinin Genel Yönetimi” adlı eserini yayınlarken bilimsel yönetimin temel ilkelerini ele almışlardır. Bu eserler kamu yönetimi ile işletmelerin yapı ve yönetiminin benzerlikleri ile yönetmel çalışmaların bilimsel örgütlenmesine dair bilimsel bir yaklaşım getirmiştir (Önal, 1998: 9).

Pozitivist ya da klasik yönetim anlayışının odaklandığı ana faktör, çalışma hayatının teknik unsuru olarak nitelenen insan makine ilişkisi ile insan yalnız iken veya grup içindeyken üzerinde etki yapan psikolojik faktörlerdir. Bu kurama göre insanlar işlerini yaparken akılcı hareket ederler. Sadece kendilerini düşünürler ve kendilerinin kurduğu örgütlerin formel yanı üzerinde dururlar (Tolan, 1978: 138; Yüksel, 1998: 10). Aynı eğilim yöneticiler için de geçerlidir.

Pozitivist yönetim anlayışın esas öncülerinden biri Max Weber'dir. Weber örgütlerin formel ve bürokratik yapısı üzerinde durmuştur. Bununla beraber Weber'in düşüncesini tamamlayan düşünürlerden biri de Sosyolog Merton'dur. Weber'e paralel olarak Sosyolog Merton da örgütlerin toplumsal işleyişinin bürokratik olması gerektiğini savunur. Ona göre bürokratik örgüt içinde birey, istediği gibi davranma hürriyetine sahip değildir. Örgüt bireyden sistemli, tedbirli ve disiplinli olmasını ister. Örgütün hayatietini sürdürmesi için kurallara ihtiyaç vardır. Tüm örgütler aşağıdaki özellikleri taşırlar (1968: 195-196):

- Örgüt akılcı bir biçimde oluşturulmuş, kuralları olan resmi bir yapıdır.
- Belli amaçlar etrafında hareket eder ve belli şablonlara sahiptir.
- Örgütün her etkinliği, amacıyla ilgilidir.
- Örgütün tüm alt yapıları tepedeki üst bürokratik yapı ile ilişki halindedir.
- Bürokratik örgütte tüm statüler hiyerarşik düzen içinde işler.
- Bürokratik örgütte tüm kişilerin görev ve ayrıcalıkları sınırlıdır ve kurallarla belirlenmiştir.
- Yetki kişiyle ilgili değil statü ile ilgilidir.
- Bireyler arası insan ilişkileri formel olarak belirlenmiştir.

Özetle; modern yönetimin sanayi devrimi sonrası ortaya atılan pozitivist düşünce paradigmasından etkilenerek büyüdüğü değerlendirilebilir.

2.Postmodern Yönetim Teorisi

Modern fiziğin bugüne kadar insan toplumunun hemen tüm yönleri üzerinde derin etkileri olmuştur. Pozitivist paradigmaya göre şekillenmiş sosyal bilimler ile doğa bilimlerinin bu kombinasyonu, yararlı ve zararlı birçok sonuç ortaya koymuştur. Bir bütün olarak bakıldığında pozitivist düşüncenin etkilerinin teknoloji ötesine kadar uzanarak evrenin ve insanın anlayışının şekillenmesine kadar gittiği görülür. Ancak 20. yüzyılda klasik fizik alanında sahip olduğumuz zaman, uzay, etki ve nedensellik gibi birçok fikir ya da kavramda umulmadık bir şekilde değişimler meydana gelmiştir. Bu değişim, evrene ve dünyaya bakışta radikal bir değişim anlamına gelmektedir. Bu değişime göre gerçek, doğrusal

olmayabilmektedir (Capra, 1975: <http://www.dgswilson.com/>). Yine pozitivist paradigmanın öne sürdüğü mekanistik kartezyen dünya görüşü, gerçeği betimlemede zorlanmakta, bu görüş yerini organik, bütüncül ve ekolojik yeni bir dünya görüşüne bırakmak zorunda kalmaktadır (Capra, 1992: 82). Bu durum, pozitivist paradigmanın varsayımlarının önemli bir darbe alması anlamına gelmektedir. Bu nedenle son dönemlerde kaçınılmaz olarak postmodernizm olarak adlandırılan farklı bakışlar ortaya çıkmıştır.

Postmodern felsefi düşünce olarak isimlendirilen bu yaklaşım beraberinde ilerleme, tek sesli düşünme biçimi ve kesinliğe karşı bir kuşkuçuluk getirmiştir. İstikrar ve kontrolün yerine hareket, çatallanma, yenilik, süreç değişim vb. kavramlara vurgu yapılırlı olmuştur. Bunun sonucunda kaos teorisi yükseliş göstererek geleneksel örgüt teorilerine ciddi eleştiriler yapılırlı olmuştur. Çünkü postmodern düşünce kesinlik, mutlak değişmezlik ve istatistiksel tanımlama yaklaşımından kaos ve olasılık yaklaşımına doğru yön değiştirmiştir. Makine metaforu, organizma ve biyolojik tanımlama modeli terk edilmiş; sürekli değişen, gelişen, açık ve kendi kendini örgütleyen bir model benimsenmiştir (Styhre, 2001: 1).

2.1.Kaotik yönetim

Kaos, kendi kendine organizasyon ve daha karmaşık bir düzene geçiş düşüncelerine dayanan "karmaşıklık kuramı" (complexity theory), evrim kuramının gelişmiş bir başka deyişle evrim geçirmiş halidir (Diker Çamlıbel, 2003: 11). Kaos teorisinin kökeni 20. yüzyılın başlarına dek gitmektedir. Henri Poincare 1900 yılında, güneş sisteminin hareketini belirleyen denklem sisteminin çözümünün ilk koşullara belli bir denge ile bağımlı olduğunu, ancak ilk koşulların asla mutlak doğru olarak saptanamayacağını belirterek güneş sisteminin mutlak yasalarının belirlenemeyeceğini ileri sürmüştür. İleri sürdüğü bu düşüncede, içinde öngörülemezlik (unpredictable) içerdüğinden "kaos" terimini kullanmıştır. Süreç içinde konu ile ilgilenen fizikçiler kaos terimini "Çin'de bir kelebek kanat çırparsa Teksas'ta kasırga olabilir" sözleriyle başlangıç koşullarındaki çok küçük bir değişimin, sistemin davranışında çok büyük fark yaratabileceği anlamında kullanmışlardır (Karaçay, 2004: 6).

Post-modern örgüt teorisi (Postmodern organisation), kaos kuramı (Chaos theory), karmaşıklık (complexity), belirsizlik (uncertainty) vb. kavramlar benzer ya da aynı anlamlarda kullanılarak 21. yüzyıl yönetim anlayışını yansıtan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Morgan'a (1998: 296) göre kaos kuramının yönetim bilime sağladığı imkanları şu biçimde özetlemek mümkündür:

- Örgütsel hiyerarşi ve kontrolü yeniden düşünmek,
- Yönetme ve bağlamları değiştirmeyi öğrenmek,
- Doğal olarak gelişen ve yeni süreçlerin ürünü olan yeni düzenle birlikte yaşamayı öğrenmek,

- Kendi kendine örgütlenme süreçlerini kolaylaştırabilecek yeni metaforlara açık olmak.

Kaos kuramına göre sistemler karmaşıklık özelliği gösterirler. Karmaşık sistemler, birçok alt sisteme sahiptirler. Bu alt sistemler birçok girdi, çıktı ve geri besleme ilişkilerine sahiptirler. Küreselleşen toplumlardaki artan karmaşıklık, eskisinden olduğundan farklı olarak sistemlerinde bütünü görüldüğünü ve ilişkilerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu durum belirsizlik ya da kaos olarak adlandırılmaktadır. Sosyal sistemlerin giderek enerji kaybederek entropi yaşamaları sonucu oluşan karmaşıklık, kaosun kendisidir (Diker Çamlıbel, 2003: 27).

Karmaşıklık, büyük ve kesin istatistiksel verilerle ifade edilebilen mükemmel bir düzensizlik olmadığı gibi deterministik olarak izah edilebilecek mükemmel bir düzen de değildir. Karmaşıklık, düzen ile düzensizliğin arasında yer alan ve “kaosun kenarında olan” bir durumdur. Simetrisinin olmaması ya da simetri kırılması olarak adlandırılabilir (Heylighen, 1996). Karmaşık sistemlerin genel özelliklerini Cilliers şu şekilde özetlemiştir (akt. Erdemir ve Koç, 2010: 30) :

- Karmaşık sistemler birçok unsurdan meydana gelir.
- Bu unsurlar dinamiktir ve etkileşim halindedir.
- Etkileşimler, zengindir; sistemdeki herhangi bir unsur diğerini etkileyebilir, diğerinden etkilenebilir.
- Etkileşim, doğrusal değildir.
- Etkileşimler genellikle kısa dönemlidir.
- Etkileşimlerin pekiştirici olan ve olmayan geri bildirim döngüleri vardır.
- Karmaşık sistemler, açık sistem özelliği gösterirler.
- Karmaşık sistemler dengeden uzak koşullarda yaşamlarını sürdürürler.
- Karmaşık sistemlerin tarihleri vardır.
- Bireysel unsurlar, içinde yaşadıkları büyük sistemin bütünü davranışından habersizdirler.

Gelecek belirsizdir ve geleceğe ilişkin mutlak olgular elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle işgörenler belirsizlikle beraber çalışmayı öğrenmelidirler. Kaotik yönetimin en önemli yanlarından biri işgörenlerin bilmediklerini ölçmeye ve ortaya koymaya çalışarak riskleri yönetmeye çalışmasıdır. Belirsizlik yadsınmamalı, kararlar alınırken hesaba katılmalıdır. Belirsizlik, kaçınılması gereken değil; anlaşılması, anlatılması ve yönetilmesi gereken bir şeydir (Matheson ve Matheson, 1999: 119). Zira yaşamda hem önemsiz görülen hem de

öngörülemeyen kimi etkilerin kaos eşiği durumunda harekete geçerek önemli değişimler meydana getirmesi olasıdır (Yurdanur, Özgenç, 2008;139).

Postmodernist düşünce, örgütlerin üzerinde faaliyet gösterdiği toplumsal yapıyı değiştirdiği gibi örgütlerin örgüt ve yönetim anlayışını da değiştirmiştir. Kaos ya da karmaşıklık kuramı olarak adlandırılan kuram, 90'lı yıllarda tartışılmaya başlanmış postmodern bir kuramdır. Kaos kuramı, karmaşa teorisi ya da postmodern yönetim yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Kaos teorisinde temel eleştiri, her şeyin kestirilebileceği, ölçülebileceği varsayımında olan pozitivist yönetim anlayışı (Klasik Yönetim Kuramı) ile modern yönetim yaklaşımlarına yapılmıştır (Çelik, 2008: 89).

Boje ve Dennehy (2000) "Yönetim ve Postmodern Dünya" adlı kitaplarında postmodern ya da kaotik örgütün beş temel karakteristiğinden söz etmektedirler. Birincisi, örgütün kültürel boyutunun fark edilerek örgütle ilgili araştırmalarda nitel yöne önem verilmesidir. İkincisi, örgüt ve yönetime dair bütüncül bir çerçevenin oluşmuş olmasıdır. Bu sayede örgütsel yaşamın doğası, kültürel bilgi ve toplumsal örgütlenme vurgulanır olmuştur. Üçüncüsü, örgütler modern kapitalist yaşam içerisindeki krizlerde önemli rol oynarlar. Bu durum örgüt temelli sorunların çözümüne bireysel olarak katkı sağlayacak bir yönetim terminolojisinin oluşmasını sağlamıştır. Dördüncüsü, kaotik örgütler geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak sosyoloji, psikoloji, edebiyat, sosyal antropoloji gibi alanlardan farklı bakış açıları almıştır. Son olarak, örgütsel yaşama daha derin bir anlayış hakim olmuş ve değişim yönetimi konusunda önemli bakış açıları kazandırmıştır. Örgütlere insani bir bakış açısı kazandırarak günümüz örgütlerinin karşılaştığı birçok sorunun üstesinden gelinmesine katkı sağlamıştır (Boje ve Dennehy'den aktaran İlipinar, 2008: 6)

Kaos kuramı, yönetim alanında karmaşıklığa ve belirsizliğe karşılık gelmektedir. Bu nedenle örgütsel yaşam belirgin bir yapıdan çok gevşek bir yapıdadır. İşgörenler açık ve net amaçları kabul etmekten çok örgütün genel amaçlarını tercih ederler (Erdoğan, 2007: 29). Bu durum örgüt yaşamı içinde kaosa neden olabilmektedir.

Sistemlerin karmaşıklık ve dengesizlik düzeyini entropi verir. Bir sistem ne kadar çok alt sisteme sahip ise o denli çok karmaşık olduğu var sayılabilir. Denge durumunda olan sistemler karşılıklı etkileşim ile birçok yeni ilişkiye girebilirler. Bu ilişkilerin sayısı kendiliğinden ve kolayca artarak bir karmaşıklık, belirsizlik oluşturur ve bunun sonucunda sistemin entropisi artar. Entropi, sistemde zemin kaymasına yol açar. Bu kayma sadece dağılmaya giden bir kayma değil, belli koşullarda yeni bir düzen oluşturan sistemsel bir harekettir (Prigogine&Stengers, 1998: 13). Yani kaostan düzenin doğması halidir. Pozitivist yönetim yaklaşımının ilk dönemlerinde ortaya atılan yönetim işlevleri önemli ölçüde değişime uğramıştır. Yönetim işlevleri otokrat olandan demokratik olana, kapalı olandan şeffaf olana, dıştan denetimlilikten içten denetimliliğe, tanımlanabilir ve kontrol

edilebilir olandan tanımlamanın güçlüğüne ve belirsizliğe, bürokratik ve formal olandan informal olana doğru içerik değiştirmiştir.

Drucker (2010:47), toplum ve politika hayatında artan belirsizliğin olasılık ve kestirime dayalı yönetim anlayışını eskittiği, bu tip yönetim anlayışının boş hatta zararlı olduğunu belirtmektedir. Ona göre belirsizlik ya da kaosu yönetebilmek için örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak güç analizine ihtiyaç vardır. Bu güç analizi sayesinde örgütün zayıf ve güçlü yanları ortaya konabilecektir. Örgütün güçlü yanlarının değişimle harmanlanması durumunda ortaya bir eylem planı çıkaracaktır. Bu eylem planı, beklenmedik gelişimleri fırsata dönüştürecek ve böylece belirsizlik tehdit olmaktan çıkacaktır. Örgütlerin, bilgi ve insan kaynaklarını önceden değişime ve belirsizliğe hazırlayarak tehditleri fırsata çevirmeleri mümkündür.

Eren (1998: 102), Tom Peters'in "Thriving on Chaos" adlı kitabında belirttiği ilkelerden hareketle kaosu yönetmek ile ilgili beş temel yaklaşım sıralamaktadır. Bunlar:

- Yönetim, kendi kendini yönetebilen takımlar eliyle işgören katılımını sağlamalı ve örgütsel bir esneklik oluşturmalıdır. Örgüt yapısı küçültülerek basitleştirilmeli, orta kademe yöneticilerin görev tanımları yeniden yapılmalıdır.
- Örgütteki liderlik tarzı, değişimi ve rehberliği içermeli, kaosa ve karmaşıklığa en uygun düzeyde tepki vermelidir. Dikey iletişim yerine astlarının düşüncelerine ve katılıma önem veren yatay iletişim tercih edilmelidir. Üstler bir kısım yetkilerini astlara devretmelidir. Örgüt bürokrasiden kurtarılmalıdır.
- Örgütsel kontrol, basit destek sistemleri kullanılarak doğru şeyleri ölçmek amacıyla kullanılmalıdır.
- Müşterilere karşı duyarlı olunmalıdır. Müşterilerde yaratılacak istek ve heves sayesinde örgütün ürettiği ürün ya da hizmete karşı talep arttırılmalıdır.
- Örgüt çevresinde olan örgüt ile ilgili tüm yenilikler, örgütün tüm birimlerinde takip edilmelidir. Yeni ürün geliştirmek yerine, üretilen ürünün müşteri talebine göre yenilenmesi daha doğrudur. Bunun için çok fonksiyonlu ekipler kurularak hizmetler geliştirilmeli, yenilikler yaygınlaştırılmadan denenmeli ve pilot uygulamalar yapılmalı, diğer örgütlerin başarı ve başarısızlık deneyimlerinden yararlanılmalı, örgüt içindeki yeni buluşlar teşvik edilmeli ve ödüllendirilmeli, etkili bir reklam stratejisi oluşturulmalıdır.

Kaos konusunda bilgi sahibi olan örgüt yöneticisi, örgütünün sürekli düzen içinde olamayabileceğinin farkına varır, risk alması gerektiğini bilir. Risk ve krizlerle yaşam, örgütün doğası olarak anlaşıldığından bunların yönetilmesi kolay

olur. Kaotik örgütlerde düzen ve düzensizlik bir arada bulunurlar (Çalışkan Maya, 2011: 70). Düzen ve düzensizliğin bir arada bulunması, kimi durumlarda örgütün yaşamak için ihtiyaç duyduğu enerjinin elde edilmesi anlamına gelir. Başka bir deyişle, zıtların bir aradaki varlığı örgütü diri tutar. Ancak kaosu örgüt lehine yönetimi, yöneticinin bu konudaki bilgi ve deneyiminin sonucudur.

Yönetime ilişkin kuramlar incelendiğinde genel olarak bir tarafta Klasik Kuram'ın (pozitivist yönetim), diğer tarafta ise Postmodernizm'in ve Kaos Kuramının yer aldığı görülmektedir. Bu kuramların her birinin diğer kuramı belli ölçüde içinde barındırdığı göz ardı edilmemelidir. Günümüz çağdaş örgütlerinin ulaştıkları gelişim düzeyi, büyüklük ve karmaşıklık özellikleri nedeniyle yöneticiler karmaşayı-kaosu yönetmek konusunda kendilerini yeterli hale getirmek zorundadırlar. Örgütlerin kaotik yerler olması, yöneticilere kaosu yönetme becerisini kazanma sorumluluğu yüklemektedir (Demirtaş, 2006: 1-34).

Kaos teorisi bağlamında ele alınan yönetimde mutlak planlama ve önceden belirleme mümkün değildir. Kaosun yönetimi tesadüfen gelişen her hareket, kriz, çatışma ve değişimden örgüt lehine sonuçlar çıkarılabilmektedir. Başka bir deyişle kaosu yönetmek, krizden fırsat çıkarmaktır. Kaos hiyerarşinin sabit biçiminin olmayacağı, örgütün doğası gereği karmaşa içinde kalmayarak kendi kendine örgütlenme sürecine girerek yeni formunu alacağı, büyük etkiler için küçük etkilerin gücünden yararlanmayı, doğal süreçlerle gelişen yeni durumlarla beraber yaşamayı öğrenmeyi, örgüt yönetimine ve örgütlenmeye dair yeni metaforlara açık olmayı ifade etmektedir (Morgan, 1998: 296-305).

3.Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın çalışma grubu ile veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, değişkenlerin tek tek tür ya da miktar olarak oluşumlarının veya iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 1999).

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışma grubu içerisinde yer alan Şanlıurfa ili okul öncesi eğitim kurumları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim kurumlarına birer zarf içinde, il milli eğitim müdürlüğünün izin yazısıyla beraber anketler götürülmüştür. Bu zarfların üzerine okulun ismi ve anketlerin öğretmen ve tüm yöneticilere uygulanacağı yazılmıştır. Uygulama öncesi araştırmacı tarafından anketlerin doldurulma şekli konusunda okul yöneticisi ve öğretmenlere kısa bir bilgi verilmiştir. Ardından doldurulan anketler toplanarak zarf içerisine konmuştur. Bu araştırmadan elde edilen veriler

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Şanlıurfa ili okul öncesi eğitim kurumları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan tüm yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada grubun büyüklüğü nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Bu kapsamda çalışma grubu içerisinde yer alan Şanlıurfa ilindeki okul öncesi eğitim kurumları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim kurumlarına il merkezi, ilçe merkezi ve köy öğretmenleri sayıları dikkate alınarak ve burada çalışan öğretmen ve yönetici sayılarının birbirlerine oranı hesaplanarak ölçekler dağıtılmıştır. Köylerdeki bir veya iki öğretmenli Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulu (BSİO), yöneticileri ve öğretmenleri çoğunlukla aynı kişi olduğu ve buradan gelebilecek görüşlerin herhangi bir yönetim yaklaşımını açıklayamayacağı varsayımı nedeniyle ölçek dağıtım listesinin dışında bırakılmıştır. Ancak çok öğretmenli ve müstakil müdürlüğü olan Taşıma Merkezi Köy İlköğretim Okulları ölçek dağıtım listesi kapsamına alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin olarak Şanlıurfa İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden 2013 yılında alınan istatistikler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler

	Öğretmen Sayısı	Yönetici Sayısı
Toplam	14712	1844
Genel Toplam	16556	

Çalışma grubunun seçiminde tabakalı ve tesadüfi örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Tabakalı örnekleme tekniği, çalışma grubunun belli bir ölçüte/kritere göre (araştırmada görev ölçütü esas alınmıştır) alt gruplara/tabakalara bölündüğü, her alt grubun/tabakanın çalışma grubu içindeki oranına göre temsil edildiği örnekleme tekniğidir (Karasar, 1999:113-114; Balcı, 2006:85). Buna göre iki tabaka oluşturulmuştur:

- 1- Tabaka (Öğretmen grubu): $14712/16556 = \%88$
- 2- Tabaka (yönetici grubu): $1844/16556 = \%12$

Tablo 1'de görüldüğü üzere toplam kişi sayısı 16556'dır. Yukarıdaki hesaplamadan da anlaşılacağı üzere çalışma grubunun %88'ini öğretmenler (14712), %12'sini ise yöneticiler (1844 kişi) oluşturmaktadır. Ancak 1844 yöneticinin

303 kişisi BSİO yöneticisi ve aynı zamanda öğretmendir. Belirtilen sayının hem yönetici hem de öğretmen sıfatını bir arada taşıyor olması nedeniyle BSİO'lar kapsam dışında tutulmuştur. Bu durumda tüm çalışma grubu $16556-303=16253$ kişi olmaktadır. Balcı'ya göre (2006: 91-95) bu çalışma grubu içinden seçilebilecek örneklem sayısı %5 hata payı ile en az 381 kişidir. Ancak 381 kişilik örneklem grubu, araştırmacı tarafından asgari olması gereken rakam olarak belirlenmiştir. Ayrıca pratikte, geri dönüşümde dönmeyen, doldurulmayan veya yanlış doldurulan anketler olacağı için bu rakamları iki katına çıkarmanın iyi olduğu düşünülmüştür. Bu durumda öğretmenler için kişi sayısı $=381 \times 2 = 762$ olarak tespit edilmiştir. Yöneticiler için kişi sayısı, yöneticilerin öğretmenlere oranı olan %12 üzerinden tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcı grubu öğretmenlerin asgari sayısı olan 381 sayısının %12'si olarak 46 kişi olmaktadır. Öğretmen grubunda olduğu gibi bu sayı (46×2) iki katına çıkarıldığında en az 92 yöneticiye ulaşılması gerekmektedir. Bu durumda toplam örneklem sayısı $762+92=854$ olmaktadır. Ancak uygulama sırasında geri dönmeyen, doldurulmayan veya yanlış doldurulan anketler olacağı için katılımcı sayısı yaklaşık olarak %50 arttırılarak 1200'e çıkarılmıştır. Son aşamada tabakalarda yer alan yönetici ve öğretmenlere anketler dağıtılmıştır. Araştırma için seçilen tüm gruba 1200 adet ölçek gönderilmiş, bu ölçeklerin 1073 tanesi geri dönmüş, 26 ölçeğin hatalı olduğu görüldüğünden değerlendirme dışı bırakılmıştır. 1047 ölçek, istenen 813 sayısının oldukça üzerinde olduğu için çalışma grubunu temsil açısından yeterli olarak kabul edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan likert tipi ölçekte katılımcıların verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden birini tercih ederek belirtmeleri istenmiştir. Bu tercihlerin karşılık geldiği puan değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2. Derecelendirmeli Ölçek Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

Yukarıdaki tabloya göre; (5) tamamen katılıyorum (5.00-4.20), (4) çok katılıyorum (4.19-3.40), (3) orta derecede katılıyorum (3.39-2.60), (2) az katılıyorum (2.59-1.80), (1) hiç katılmıyorum (1.79-1.00), şeklinde beşli likert derecelendirmeli ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek (4/5=80) ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen Yönetim Anlayışları Ölçeği (YAÖ) kullanılmıştır. Yönetim Anlayışları Ölçeği (YAÖ) araştırmacı tarafından 65 madde olarak geliştirilmiştir. Yönetim Anlayışları Ölçeği, pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı olmak üzere iki boyutlu olarak geliştirilmiştir. Faktör analizine literatür taraması ve uzman görüşü sonrasında elde edilen 65 madde (dik döndürme -Warimax rotation) ile başlanmıştır. Bu işleme .30 altında yük değeri alan maddeler atılarak ve bir faktörün tutulabilmesi için en az üç madde içermesine dikkat edilerek anlamlı sonuçların elde edilebilmesi amacıyla beş kez döndürme yapıldıktan sonra ölçeğin, 42 madde içeren yedi boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçeğin bu hali ile kullanılması amaca uygun görülmediğinden, özgün formda yer alan 65 madde iki faktörlü bir yapıya zorlanmıştır. İki faktörlü yapı oluşturmak amacıyla yapılan uygulamada .30'un altında yük değeri alan maddeler atıldıktan sonra 23 maddeli yeni bir yapı elde edilmiştir. Birinci faktör "Kaos" olarak adlandırılmış ve toplam varyansın %38.80'ini açıkladığı görülmüştür. Yedi madde içeren ikinci faktör ise "Pozitivizm" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün açıkladığı varyans oranı %16.92'dir. Ölçekte yer alan maddelerin yük değerleri .356 ile .772 arasında değişmektedir. Tablo 2'de faktörlerde yer alan maddeler ve faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 3. Yönetim Anlayışları Ölçeği (Pozitivist ve Kaotik Yönetim) Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1		Faktör 2	
Madde No	Faktör Yükü	Madde No	Faktör Yükü
Y41	0.603	Y12	0.698
Y45	0.651	Y13	0.583
Y47	0.672	Y22	0.577
Y48	0.712	Y23	0.606
Y50	0.806	Y24	0.666
Y51	0.687	Y25	0.775
Y54	0.626	Y27	0.557
Y55	0.608		

Y57	0.717
Y58	0.701
Y59	0.821
Y60	0.804
Y61	0.783
Y63	0.804
Y64	0.774
Y65	0.813

Faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) .951 ve Barlett değerleri (4522 ; df=253; p=.000) ölçeğin faktör analizi yapabilecek örneklem büyüklüğüne ulaştığını göstermektedir. Faktör analizinin ardından ölçekte kalan maddelerle oluşturulan yeni forma güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha değeri .948 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda Yönetim Anlayışları Ölçeği'nden (pozitivist ve kaotik yönetim) toplam 42 madde çıkarılmıştır. Ölçeğin son ve kullanılabilir madde sayısı 23'tür.

Yönetim anlayışları ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi incelendiğinde, Kaotik yönetim anlayışı alt boyutunun güvenilirlik analizi $\alpha=0.970$; Pozitivist yönetim anlayışı alt boyutunun güvenilirlik analizi $\alpha=0.888$ olarak saptanmakta ve yüksek bir güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir. Boyutlara göre Cronbach's Alpha sonuçları Tablo 4.'te verilmiştir.

Tablo 4. Yönetim Anlayışları Ölçeği Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Kaotik yönetim anlayışı	0.970
Pozitivist yönetim anlayışı	0.888

Faktörler arasında ilişkiyi ortaya koyabilmek için Pearson korelasyon katsayısından faydalanılmıştır. Buna göre korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak 0.70-

1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2014).

Tablo 5. Faktörler Arası Korelasyon Sonuçları

	F1	F2
F1	.893	.451
F2	-.451	.893

Tablo 5.'e bakıldığında ölçeği oluşturan iki boyut arasında istatistiksel olarak yüksek ve negatif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yani faktörlerden birinin değeri artarken diğeri düşmektedir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri aşağıya çıkarılmıştır (Özdamar, 2004, 25). Buna göre,

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yönetim Anlayışları Ölçeği güvenilirlik düzeyi %88 ile %97 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre ölçeğe ve alt boyutlarına ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan likert tipi ölçekte katılımcıların verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden birini tercih ederek belirtmeleri istenmiştir. Bu tercihlerin karşılık geldiği puan değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

4.Sonuç ve Tartışma

Çağımızın ana sorularından biri, en iyi yönetim anlayışının ne olduğu sorusudur. Yönetimsel süreçte kabaca iki pozisyon vardır: Yönetenler ve yönetilenler. İyi bir yönetim anlayışının ne olduğunun yönetim sürecinin taraflarının eğilimleriyle ortaya çıkarılması mümkündür. Bunun yansısı yönetimsel yaşamın en önemli enstrümanı olan örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi, değişen koşullara ayak uydurabilmesi ve sisteme girdi sokabilmesi ile de ilgilidir.

İki faktörlü yapı oluşturmak amacıyla yapılan uygulamada .30'un altında yük değeri alan maddeler atıldıktan sonra 23 maddeli yeni bir yapı elde edilmiştir. Birinci faktör "Kaos" olarak adlandırılmış ve toplam varyansın %38.80'ini açıkladığı görülmüştür. Yedi madde içeren ikinci faktör ise "Pozitivizm" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün açıkladığı varyans oranı %16.92'dir. Ölçekte yer alan maddelerin yük değerleri .356 ile .772 arasında değişmektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) .951 ve Barlett değerleri ölçeğin faktör analizi yapabilecek örneklem büyüklüğüne ulaştığını

göstermektedir. Faktör analizinin ardından ölçekte kalan maddelerle oluşturulan yeni forma güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha değeri .948 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda Yönetim Anlayışları Ölçeği'nden (pozitivist ve kaotik yönetim) toplam 42 madde çıkarılmıştır. Ölçeğin son ve kullanılabilir madde sayısı 23'tür.

Faktör analizi sonucunda güvenilir olduğu anlaşılan yönetim anlayışları ölçeği, örneklem grubuna uygulanmış ve ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.970$ olarak çok yüksek bir değer bulunmuştur. Yönetim anlayışları ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi incelendiğinde, Pozitivist yönetim anlayışı alt boyutunun güvenilirlik analizi $\alpha=0.888$; Kaotik yönetim anlayışı alt boyutunun güvenilirlik analizi $\alpha=0.970$ olarak saptanmakta ve yüksek bir güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir.

Sonuç olarak pozitivist yönetim anlayışı alt boyutu örgütte mevzuata bağlılığı, örgütteki her şeyin yöneticilerce kontrol edilebileceği ve denetlenebileceği, herkes için nesnel-bilimsel iş süreçlerinin oluşturulup takip edilebileceği, tüm işgörenlerin yaptığı işin bilimsel olarak gözlenebileceği ve ölçülebileceği, işlerin doğruluğunun verimlilik düzeyine göre değerlendirileceği yönlerini esas alan bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Ancak bu yönetim anlayışı doğrusal ve mekanistik olduğu için 19. yüzyıl düşünme biçiminin özelliklerini taşımakta, çağımız yönetim yaklaşımını ve gerçeklerini açıklayamamaktadır.

Postmodern yönetim anlayışının yansıması olan kaotik yönetim alt boyutu ise örgütte yaşanan çatışmaları tehdit değil değişim için bir fırsat olarak algılamakta, yöneticilerin beklenmedik gelişmelere/olaylara hazırlıklı olmasını, zıtlıkları ve farklılıkları saygıyla karşılamasını önermektedir. Bunların yanısıra çalışanların özgün öneriler getirmesi teşvik edilmekte, evrensel değerler önemsenmekte, planlar yeni durumları kucaklamak amacıyla esnetilmekte, işgörenler krizler ve çatışmalara hazırlıklı hale getirilmekte, krizler çalışanların katılım ve işbirliğiyle çözülmeye çalışılmakta, örgüt kuralları ve gelenekler gerektiğinde sorgulanabilmekte, yenilikler önemsenmektedir. Kaotik yönetim anlayışı örgütün amacına uygun her yeniliği kucaklamaktadır. Bu tip örgütte yöneticiler, yenilik ve farklılıktan korkmak yerine her farklılığı değişimin bir aracı olarak algılamakta, yöneticiler bizzat kendi uygulamalarını eleştirmekte, herkesle iletişime geçmektedirler. Kaotik örgütte yöneticiler, örgütün sadece bugünü değil yarını da yönettiklerinin farkındadırlar.

Kaynakça

Başaran İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Boje, D. &Dennehy's R. (2011). Postmodernism. <http://business.nmsu.edu/~dboje/mpwchap2.html> adresinden 5 Ağustos 2011 tarihinde indirilmiştir.

- Bozdağ, C. E. (1998). Kaos Analizi: Bir Finansal Sektör Uygulaması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bulaç, A. (1990). *Din ve Modernizm*. İstanbul: Endülüs Yayınları.
- Capra, F. (1975). The Tao of Physics. <http://www.dgswilson.com/pdf/taophysics.pdf> adresinden 7 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Capra, F. (1992). *Batı Düşüncesinde Dönüm Noktası*. İstanbul: İnsan.
- Çalışkan Maya, İ. (2011). *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi*. Ankara: Anı.
- Çelik, V. (Ed.) (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirtaş, H. (2006). Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1, 1. 49-70.
- Diker Çamlıbel, N. (2003). Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve Sinerjist planlama modeli' Örnek olay: 17 ağustos - 12 kasım 1999 depremleri sonrası Kaos ve kendi kendine organizasyon süreci. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Drucker, P. (2010). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. Zülfü Dicleli (Çev.). İstanbul: Optimist.
- Erdemir, E. & Koç, U. (2010). Postmodernizm ve Komplekslik: Örgüt Kuramı Bağlamında Paradigmatik Bir Tartışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 5(1), 25-48.
- Erdoğan, İ. (2007). Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum (2. Baskı). Ankara: Erk.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Genç, N. (2002). *İşletme-Yönetim-Organizasyon Başarı Bedel İster*. İstanbul: Timaş.
- Heylighen, F. (1996). What is Complexity?, <http://pespmc1.vub.ac.be/complexi.html> adresinden 19 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.ccs.fau.edu/~liebovitch/complexity-20.html> adresinden 23 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- <http://www.coe.fau.edu/faculty/cafolla/courses/eme6051/chaos/> adresinden 23 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Karaçay, T. (2004). Determinizm ve Kaos. Mantık. (Bildiri). Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu, Çanakkale. 21-24 Eylül 2004.
- Karasar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Kavramlar, İlkeler, Teknikler (9. Baskı). Ankara: Nobel.
- Matheson, D. & Matheson, J. (1999). *Akıllı Örgüt*. Meral Tüzel (Çev.). İstanbul: Boyner.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: FreePress.

- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Gündüz Bulut (Çev.). İstanbul: Mess.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Gündüz Bulut (Çev.). İstanbul: Mess.
- Önal, G. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu* (2. Baskı). İstanbul: Türkmen.
- Prigogine, I. & Stengers I., (1998). *Kaostan Düzene - İnsanın Tabiatla Yeni Diyaloğu*. Senai Demirci (Çev.). İstanbul: İz.
- Styhre, A. (2001). Thenomadicorganization: Thepostmodernorganization of becoming. *Tamara : Journal of Critical PostmodernOrganizationScience*, 1/4, 1-12.
- Tolan, B. (1978). *Toplum Bilimlerine Giriş* (2. Baskı). Ankara: Kalite.
- Yurdanur Özgenç, Ö. (2008). *Örgüt Mecazları*. Ali Balcı (Ed.). Ankara: Ekinoks.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Gazi.

EK:1

YÖNETİM ANLAYIŞLARI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarına (Kaotik ve Pozitivist Yönetim anlayışı) ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

KATILMA DÜZEYİ

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1. Bu okulda yaşanan çatışmalar tehdit değil, değişime fırsat olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Bu okulda yöneticiler, beklenmedik gelişmelere/olaylara hazırlıklıdır.	1	2	3	4	5
3. Bu okulda zıtlar ve farklılıklar saygı görür.	1	2	3	4	5
4. Bu okulda çalışanların özgün öneriler getirmesi teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Bu okulda farklılıklara saygı duyulur.	1	2	3	4	5
6. Bu okulda çalışanlar evrensel değerleri önemserler.	1	2	3	4	5
7. Bu okulda yapılan planlar, yeni durumlara adapte olmak amacıyla esnek hazırlanır.	1	2	3	4	5

8. Bu okulda çalışanlar krizler ve çatışmalara hazırlıklıdır.	1	2	3	4	5
9. Bu okulda krizler, çalışanların katılım ve işbirliğiyle çözülmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
10. Bu okulda, gerektiğinde, kurallar ve gelenekler sorgulanabilir.	1	2	3	4	5
11. Bu okulda yöneticiler, okul ortamına yenilik getiriler.	1	2	3	4	5
12. Bu okulda yöneticiler, yenilik ve farklılıktan korkmazlar.	1	2	3	4	5
13. Bu okulda yöneticiler kendi uygulamalarını eleştirirler.	1	2	3	4	5
14. Bu okulda yöneticiler iletişime açıktırlar.	1	2	3	4	5
15. Bu okulda yöneticiler, okulun sadece bugününü yönettiklerinin değil, yarınını da yönettiklerinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
16. Bu okulda yöneticiler, kesin ve şaşmaz planlar değil, esnek planlar yaparlar.	1	2	3	4	5
17. Bu okulda mevzuata bağlılık esastır.	1	2	3	4	5
18. Bu okuldaki her şey tarafımızdan kontrol edilebilmekte, denetlenebilmektedir.	1	2	3	4	5
19. Bu okulda nesnel-bilimsel iş süreçleri takip edilir.	1	2	3	4	5

20. Bu okulda herkesin yaptığı iş, bilimsel olarak gözlenebilir ve ölçülebilir niteliktedir.	1	2	3	4	5
21. Bu okulda herkes, uzmanı olduğu işe odaklanmak zorundadır.	1	2	3	4	5
22. Bu okulda yapılan işlerde mevzuata bağlılık esastır.	1	2	3	4	5
23. Bu okulda yapılan işlerin doğruluğu verimlilik düzeyine göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5