



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNÜN
OLUŞTURULMASINDA VE SÜRDÜRÜLMESİNDEKİ ROLÜ**

Ramazan KOLATAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL**

İstanbul 2008

Okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde eğitim yöneticilerinin rolü nedir?

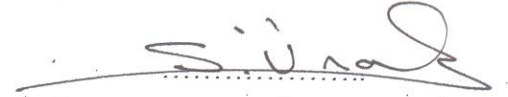
Ramazan KOLATAN

ONAY

Jüri:

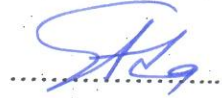
Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra ÜNAL



Üye

Prof. Dr. Sefer ADA



Üye

Dr. Mustafa FARSAKOĞLU



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 17. / 03. / 2008

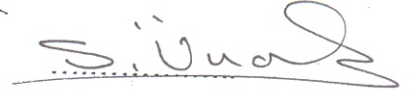
17.03.2008

TUTANAK

Ramazan KOLATAN 17.03.2008 tarihinde "Okul kültürünün oluş-
turulmasında ve sürdürülmesinde eğitim yöneticilerinin rolü nedir?"
başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

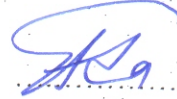
Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Semra ÜNAL



Üye

: Prof. Dr. Sefer ADA



Üye

: Dr. Mustafa FARSAKOĞLU



ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda sosyal hayat büyük bir değişim sürecinden geçmektedir. Okul da sosyal bir sistem olarak bu değişimden kuşkusuz etkilenmektedir. Her okulun kendini tanıtan bir okul kültürü vardır. Özellikle çağımızdaki hızlı değişim süreci eğitim yönetiminde okul kültürünün önemini bir kat daha artırmıştır. Okul örgütünün ürünü insandır. İnsanın iyi yetişmesi, hayata iyi hazırlanması ise, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesin bağlıdır.

Okulun genel amacı yetiştirdiği bireyleri topluma hazırlamaktır. Bireylerin hayata hazırlanmasında yetiştiği okulun kültürü önemli bir kazanımdır. Bunun için okullarımız sosyal bir örgüt olarak kendi kültürlerini oluşturmalı ve kendi kültürleriyle ön plana çıkmalıdır.

Çağımızın gelişen ve değişen şartlarında, eğitim kurumları da her yönüyle kendilerini yenilemek durumundadır. Bu anlayış itibarıyla okul yöneticileri geleneksel yönetim anlayışı ile kendilerinden beklenenleri vermeleri mümkün değildir. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü de iyi oynamaları gerekir. Etkili okul araştırmaları etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün varlığını işaret etmektedirler. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de okulda olumlu bir kültür yaratılmadıkça okulun gelişmesi mümkün olmamaktadır.

Yapılan bu araştırmada okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde eğitim yöneticilerinin rolü araştırılmıştır.

Araştırmada çıkan bulgulara ve daha önceden bu konuyla ilgili yapılan benzer araştırmalara dayalı olarak tartışmalar ve öneriler geliştirilmiştir.

Uzun zaman üzerinde çalıştığım bu tezin oluşmasında büyük desteklerini gördüğüm eşime, aileme, eğitim yöneticisi arkadaşlarıma, istatistiksel analizlerde bana zaman ayırıp yardımını esirgemeyen Ahmet Nasırlı arkadaşşıma, ölçme aracının uygulamasında bana yardımcı olan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmalarında desteğini esirgemeyen, her zaman yardımcı olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2008

Ramazan KOLATAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
TABLO LİSTESİ	X

BÖLÜM I

1.1 GİRİŞ	1
1.2 PROBLEM DURUMU	1
1.3 PROBLEM CÜMLESİ	4
1.4 ALT PROBLEMLER	4
1.5 SAYILTILAR	5
1.5 SINIRLAMALAR	5
1.6 TANIMLAR	5

BÖLÜM II

2.1 İLGİLİ KAYNAKLAR	7
2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	7
2.2.1 ÖRGÜT	7
2.2.2 KÜLTÜR	8
2.3 ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KURAMININ TEMELLERİ	10

2.4	Z KURAMI	11
2.5	ÖRGÜT VE İNSAN	13
2.6	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	14
2.7	ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖGELERİ	16
2.7.1	DEĞERLER	16
2.7.2	NORMLAR	17
2.7.3	İNANÇLAR	17
2.7.4	TÖRENLER	17
2.7.5	ADETLER	18
2.7.6	HİKAYELER VE MİTLER	19
2.7.7	SEMBOLLER	19
2.7.8	DİL	20
2.7.9	DEYİMLER VE SLOGANLAR	20
2.7.10	KAHRAMANLAR	21
2.8	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVİ	21
2.9	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ DOĞUŞU	23
2.10	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İLETİŞİM	24
2.11	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİM	24
2.12	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EĞİTİM PLANLAMASI	26
2.13	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI	26
2.14	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ	28

2.15	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ	30
2.16	ÖRGÜT VE SOSYALLEŞME	32
2.17	OKUL KÜLTÜRÜ	33
2.18	OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI	38
2.19	OLUMLU OKUL KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURMADA OKUL YÖNETİCİSİNİN ROLÜ	39
2.20	OKUL İKLİMİ	40
2.21	OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ	40
2.22	OKUL KÜLTÜRÜNE ULAŞTIRAN DAVRANIŞLAR	41
2.23	OKUL KÜLTÜRÜNÜN DENETİMİ	42
2.24	OKUL İKLİMİNİ GELİŞTİRME BECERİLERİ	42
2.25	ÇEKİCİ BİR OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI	43
2.26	YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	45
2.27	YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	46

BÖLÜM III

3.	METODOLOJİ	48
3.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ	48
3.2	EVREN VE ÖRNEKLEM	48
3.3	VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ	48
3.4	ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ	49

BÖLÜM IV

4.	BULGULAR VE YORUMLAR	50
4.1	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT BULGULAR	50

4.2	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLERLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLER.....	53
4.2.1	T TESTİ DEĞERLENDİRMELERİ	53
4.2.1.1	CİNSİYET DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	53
4.2.1.2	ÇALIŞTIĞINIZ OKUL TÜRÜNE AİT BULGULAR	53
4.2.1.3	BRANŞ DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	67
4.2.2	VARYANS ANALİZİ DEĞERLENDİRMELERİ	67
4.2.2.1	YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	67
4.2.2.2	MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	67
4.2.2.3	GÖREV ÜNVANI DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	68
4.2.2.4	MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR	69
4.3	BAĞIMLIDEĞİŞKENLERE AİT ORTALAMALAR	70

BÖLÜM V

5.	SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR	72
5.1.1	CİNSİYET DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	72
5.1.2	YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	72
5.1.3	MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	72
5.1.4	GÖREV ÜNVANI DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	73
5.1.5	MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	74
5.1.6	ÇALIŞTIĞINIZ OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	74
5.1.7	BRANŞINIZ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR	78
5.1.8	ALT PROBLEMLERE GÖRE SONUÇLAR	79

5.2 TARTIŖMALAR	79
BÖLÜM VI	
6. ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR.....	112
EKLER	116

ÖZET

Yaptığım bu araştırma çalışmasında, resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin, okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sırasında saha araştırması tekniği kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket formu hazırlanmış ve kullanılmıştır. Hazırlanan anket formları İstanbul İlindeki Maltepe, Kartal ve Pendik ilçelerinde tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen devlet ve özel ilköğretim, ortaöğretim okullarında çalışan eğitim yöneticileri ile öğretmenlere uygulanmıştır.

Bu araştırma çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, giriş bölümünden oluşmaktadır. Bu bölümde örgüt kültürü ve okul kültürü konuları incelenmiş ve okul kültürünün günümüzdeki durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Neden bu araştırmanın yapıldığı da belirtilmiştir. İkinci bölümde ise ilgili kaynaklar konusu ele alınmıştır. Bu bölümde okul kültürü ile ilgili bugüne kadar hazırlanmış yerli ve yabancı araştırmalar hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölüm metodoloji bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme ile ilgili bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölüm, bulgular ve yorumlar bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın sonucunda toplanan anketlerin dataları SPSS programında analiz edildikten sonra ortaya çıkan sonuçlara ait tabloların istatistiki değerlendirmeleri ve yorumları yapılmıştır. Beşinci bölüm ise sonuçlar ve öneriler bölümüdür. Bu bölümde araştırmadan çıkan sonuçlar yorumlanmış ve istatistiksel tablo olarak da gösterilmiştir. Çıkan sonuçlardan sonra da konu ile ilgili öneriler sıralanmıştır. Bu bölümden sonra ekler'e ve kaynaklar'a yer verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda Okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde eğitim yöneticilerinin rolünün olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu konuda eğitim yöneticileri ile öğretmenler arasında anlamlı bulunacak ölçüde bir görüş farklılığı da ortaya çıkmamıştır.

Ocak 2008

Ramazan KOLATAN

ABSTRACT

In this research study which I have done, influence of the administrators of education who work in official elementary schools, and official high schools, to form school culture and to continue the school culture is tried to be determined. In the study Field Research Technique has been used.

Questionnaires have been prepared and used in order to collect information. The Questionnaires have been applied to teachers working in official and private elementary schools and high schools in Maltepe, Kartal and Pendik, districts of İstanbul by random sampling method.

This research constitutes of five parts. The first part is the introduction part. In introduction part the school culture is examined and its current position is explained. In introduction part the reasons of this research have also been explained. The second part is the reference part in which local and foreign researches done about the school culture up to today are included. The third part is the method part. The research method, universe and sampling have been detailed in this section. The fourth section is Findings and interpretations. The results of questionnaires are processed in SPSS program and statistical charts are explained and interpreted. The part five is the results and suggestions part. The results of the research are shown as statistical charts and interpreted and evaluated. After the evaluations suggestions are presented in order. After the fifth section there is the part of appendix and bibliography.

The important result of the research is that administrators of education have influence to form and continue the school culture. In addition to this results it is determined that there isn't a difference of view between the teachers and administrators of education about the subject of the research.

January 2008

Ramazan KOLATAN

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1:Kültür Düzeyleri.....	9
Şekil 2:Teori Z örgütü ve Kültürü.....	12
Şekil 3: Örgütlerde Törenlerin Sınıflandırılması.....	18
Şekil 4: Örgütsel Sosyalleşme.....	33

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 2. Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	51
Tablo 3. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	51
Tablo 4. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı	52
Tablo 5. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	52
Tablo 6. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlarına Göre Dağılımı	52
Tablo 7. Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı.....	53
Tablo 8. Eğitim Yöneticiniz “Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları.	54
Tablo 9. Eğitim Yöneticiniz “Kendine güvenilmesini sağlar.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları.....	54
Tablo 10. Eğitim Yöneticiniz “Okul Çalışanlarının Beklentilerini Karşılamaya Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	55
Tablo 11. Eğitim Yöneticiniz “Diğer Okullardan Daha İyi Olmak İçin Çalışmak Gerektiğini Kavrattır.” Sorusuna İlişkin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	55
Tablo 12. Eğitim Yöneticiniz “Teknolojik Gelişmeleri Takip Eder.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	56
Tablo 13. Eğitim Yöneticiniz “Çalışanlara Ve Öğrencilere Değer Verir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	56

Tablo 14. Eğitim Yöneticiniz “Sürekli Kendi Varlığını Hissettirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	57
Tablo 15. Eğitim Yöneticiniz “Okuldaki Öğretmenlerin Gelişimi İçin Uygun Ortamı Hazırlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	57
Tablo 16. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Çalışanlar Arasında Birlik Ve Beraberlik Duygusunu Geliştirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	58
Tablo 17. Eğitim Yöneticiniz “Yöneticiler Ve Öğretmenler Eğitim Kalitesinin Yükselmesini Sağlar.” Bağımlı değişkenine İlişkin Görev Yapılan Okul Türü bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	58
Tablo 18. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Çevrede Olumlu Bir İmaja Sahip Olması İçin Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	59
Tablo 19. Eğitim Yöneticiniz “Okulumuza Özgü Gelenekler, Değerler Geliştirilmesine Çalışır.” Bağımsız Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	59
Tablo 20. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Eğitim Öğretimle İlgili Yeni Ve Farklı Bir Görüş Ortaya Koyan Öğretmen, Veli, Öğrenciyi Destekler.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları...	60
Tablo 21. Eğitim Yöneticiniz “Okuldaki Uyumsuz Öğrencilerin Sorunlarını Çözmede Öğretmen Ve Velilerle İşbirliği Yapar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	60
Tablo 22. Eğitim Yöneticiniz “Başarılı Öğretmen Ve Öğrencileri Ödüllendirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	61

Tablo 23. Eğitim Yöneticiniz “Sık Sık Kurallara Uyulmasını Hatırlatır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	61
Tablo 24. Eğitim Yöneticiniz “Herkesin Birbirinin Fikir Ve Görüşlerine Saygılı Olmasını Sağlayacak Bir Ortam Yaratır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	62
Tablo 25. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmenin Öncelikli Görev Olduğunu Öğretmenlere Hatırlatır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	62
Tablo 26. Eğitim Yöneticiniz “Okul Kültürünün Oluşturulmasında Liderlik Yapar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	63
Tablo 27. Eğitim Yöneticiniz “Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Katılmalarını Sağlayarak Okula Bağlılıklarını Sağlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	63
Tablo 28. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Törenler, Toplantılar Düzenleyerek Birlik, Beraberlik Duygusunu Geliştirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	64
Tablo 29. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Değişimlere Uyum Sağlayabilmesi İçin Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	64
Tablo 30. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Öğretmenlerin, Öğrencilerin Severecek Çalışabilecekleri Eğitim Ortamları Oluşturmaya Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	65
Tablo 31. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Gelişmesi Ve Diğer Okullardan Farklı Özelliklere Sahip Olması İçin Çevredeki Kurumların, Velilerin Desteğini Alır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	65

Tablo 32. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Hedeflerinin Değerlerinin Tüm Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerce Benimsenmesini Sağlar.”Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	66
Tablo 33. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Yapılacak Faaliyetlerin Ayrıntılı Planı Yapılıp, Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerin Gönüllü Katılımı Sağlanır.”Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları...	66
Tablo 34. Eğitim Yöneticiniz “ Diğer Okullardan Daha İyi Olmak İçin Çalışmak Gerekliğini Kavratır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Mesleki Kıdem Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	67
Tablo 35. Eğitim Yöneticiniz “Başarılı Öğretmen Ve Öğrencileri Ödüllendirir” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Ünvanı Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	68
Tablo 36. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Hedeflerinin Değerlerinin Tüm Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerce Benimsenmesini Sağlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Ünvanı Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	68
Tablo 37. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Çalışanların Birbirlerini Sevmesi Ve Saygılı Olması İçin Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Ünvanı Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	69
Tablo 38. Eğitim Yöneticiniz “Okul Kültürünün Oluşturulmasında Liderlik Yapar.”Bağımlı Değişkenine İlişkin, Mezun Olduğu Okul Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	69
Tablo 39. Bağımlı Değişkenlere Ait Genel Ortalamalar Ve Standart Sapmalar.....	70

BÖLÜM - I

1.1 GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, araştırmanın sınırlılığı ve tanımlara yer verilmiştir.

1.2 PROBLEM DURUMU

Küreselleşmenin dünyamızı etkisine aldığı son yüzyılda teknoloji hızla gelişmekte, rekabet her alanda kendini gösterdiği gibi, eğitim örgütlerinde de kendini göstermektedir. Gelecekteki eğitim örgütlerini etkileyecek olan güç küreselleşme olacaktır. Eğitim örgütleri bu anlamda kendilerini yenileyerek yaşamlarını devam ettirebilirler. Böyle bir durumda eğitim kurumları yönetim anlayışında etkili ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan örgütlerin yaşamlarını devam ettirmek ve geliştirmek için yönetim anlayışlarını değiştirmek zorundadırlar.

İnsanlar sosyal bir varlık olma özelliğiyle birlikte kültür dediğimiz ortak değerleri de paylaşırlar. Toplum, belirli bir ortak amaç etrafında belirli bir yerde toplanan ve bu amaca ulaşabilmek için işbirliği yapabilen, aynı değerlere saygı duyup geliştirme amacını taşıyan bireylerden oluşmaktadır. Bu bireylerin paylaştıkları ortak bir kültür vardır. Öyleyse kültür, toplumu oluşturan bireylerin kişilikleriyle oluşan bir yaşama biçimi de sayılır. Kültür, insanların birbirleriyle ve çevreleriyle etkileşimlerinin sonucunda, geçmişten gelen bir kısım değerlerle birlikte elde ettikleri, genel kabul görebilmiş, zamanla biriktirilerek örgütledikleri ürünler olarak da tanımlanabilir.(Naz, 2003)

İnsanı sosyalleştirmek ve etkili kültürel yapıya sahip olmasını sağlamak, eğitimin sosyal bir boyutunu oluşturmaktadır. Eğitim yoluyla bu görev yerine getirilirken en önemli hizmet okul ortamında olmaktadır. Okulda bu görev ifa edilirken, hem kültür doğrularıyla birlikte korunmuş olur, hem de olumlu yönde yenileşmeye devam etmiş olur. Okulun ne kadar etkili bir kurum olduğunu Yüce Atatürk'ün “Okulun vereceği ilim ve fen sayesinde ki; Türk milleti, Türk sanatı, Türk ekonomisi, Türk şiir ve edebiyatı bütün güzellikleri ile gelişir.” sözünden anlamak mümkündür.

Eğitim örgütleri, rekabetin ön plana çıktığı günümüzde yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadırlar. Okulun yapı ve işlevlerindeki değişmeler kuşkusuz eğitim yöneticilerinin eğitim örgütlerindeki rollerini de değiştirmek durumundadır. Okul yöneticileri son yıllarda ortaya çıkan küreselleşme, internet bilgi ağı, öğrenen kurumlar, toplam kalite yönetim anlayışı gibi kavramları inceleyerek kendilerine yeni roller üstlenmelidirler. Bunun için de eğitim yöneticilerinin bu rolleri gerçekleştirmeleri için liderlik özelliklerini yeniden gözden geçirmelidirler.

Okul kültürünün korunması, geliştirilmesi hususunda yöneticilerin çok dikkatli olması gerekir. Okulda öğrenmeye etki eden kültürel faktörleri çok iyi tespit eden ve okul amaçları etrafında geliştiren, çevredeki kültürden de okulun ne derece etkilendiğini kontrol ederek çevreyi etkilemeyi başaran yöneticiler, okulun temel görevi olan öğretme işlevini yerine getirebilirler. (Naz, 2003)

Yönetici, eğer kendi okulunda genel kabul gören olumlu değerleri bilirse, okul kültürünün daha da geliştirilmesi yönünde, öğretmenlerin ve öğrencilerin güdülenmesini sağlayacak ödülleri kolayca belirleyebilir. Okul içindeki yöneticiler, öğretmen ve öğrencilerin farklı kültürel değerleri olabilir. Çünkü her insanın farklı bir anlama ve yorumlama özelliği vardır. Bu farklılıklar içinde bulunan yönetici, okulunun kültürüne ilişkin öğeleri tam olarak anlayarak yakalamalı ve geliştirilmesi yönünde de personeli ile beraber hareket edebilmelidir. Personelde veya öğrencilerde var olan farklı kültürel değerlerin, Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçları doğrultusunda geliştirilmesi ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesi sağlanmalıdır. Yine yönetici, okul içinde farklı kültürel yaklaşımlar var ise, bunların da okulun ortak amaçları etrafından birleşmeleri yönünde çalışmalıdır. Bütün bunların yanında bireyler, kendileriyle beraber getirdikleri kültür ile okul kültürü arasında uyum sağlarken, getirdikleri kültürün okul kültürünü zenginleştirici boyutlarını saklamak ve okul ortamında gelişimi sağlamak durumunda olmalıdırlar.

Yönetici, örgüt üyeleri arasındaki sürekli çatışmaları da kendi liderliği sayesinde en aza indirerek okulun hedeflerine ulaşmasını hızlandırmalıdır. Üyelerin kendi aralarında kaynaşmaları ve bütünleşmeleri, yöneticinin onları motive etme gücüne bağlıdır. Bu yönüyle yüksek moral gücüne sahip olan örgüt üyeleri, daha çok bütünleşmeyle birlikte amaçlara ulaşma yönüyle de hızlı adımlarla ilerleyebileceklerdir. Kişinin kurumsal kültürü kazanmasında da yöneticinin etkisi büyüktür. Başka bir kültür içinden gelmiş olan kişinin, o

kurumun kültürünü özümsemesi, yöneticilerinin ve kurumun diğer üyelerinin davranışlarıyla doğru orantılıdır. Bu yönüyle de kurum kültürünün geliştirilmesinde rasyonel liderlere daha çok ihtiyaç duyulacaktır.

Okul kültürü, okuldaki bireylerin hepsine de örgütsel kimlik duygusunu verebildiği ölçüde gelişmiş demektir. Yani bireye, ait olma duygusunu verebiliyorsa ve personelin okula bağlanmasını sağlayabiliyorsa, o kültürün güçlü olduğundan söz edilebilir. Bununla birlikte, örgüte girenlere, yapılması ve uyulması gereken davranış biçimleri ve kurallar olarak aktarılamıyorsa, kurum kültüründen söz edilemez. Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa, yine o kültür güçlü bir kültürdür.

Herhangi bir okul ve kurum kültürünün değişkenliğini, okul içinde söylenen sözler ve kullanılan dil, işaretler, duygular, kullanılan semboller, kabul gören ve görmeyen davranışlar, törenlerdeki farklılıklar ve anlatılan hikayelerinden çıkarmak mümkündür. Kullanılan semboller veya yapılan törenler ve anlatılan hikayelerin, okul için hangi anlamlara geldiğinin anlatılması ve kabul ettirilmesi için yapılacak çalışmaları, kurumun yetişmiş bütün üyeleri üstlenmelidirler. Bu şekilde örgüt kültürü, hem aktarılmış, hem yeniden üretilmiş, hem paylaşılmış hem de yorumlanmış olarak yeni bireylere kabul ettirilmiş olacaktır.

Örgüt kültürünün güçlü olmasının pek çok faydasından söz edilebilir. Örneğin, örgüt üyelerine ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırır, kaynaşmayı ve bütünleşmeyi sağlar, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesi kolaylaşır, örgüt sorunlarının çözümünü kolaylaştırır, verimliliği ve etkililiği sağlar, çalışma yaşamına anlam katar.

Okul ve öğretmenlerimizin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiğini yıllar öncesinden Başöğretmen Atatürk:“Okul genç beyinlere; insanlığa hürmeti, millet ve memlekete sevgiyi, şerefi, bağımsızlığı öğretir... Bağımsızlık tehlikeye düştüğü zaman onu kurtarmak için takip edilmesi en uygun olan en güvenli yolu belletir... Memleket ve milleti kurtarmaya çalışanların aynı zamanda mesleklerinde birer namuslu uzman ve birer bilgin olmaları lazımdır. Bunu sağlayan okuldur. Ancak bu şekilde her türlü teşebbüsün mantıklı sonuçlara ulaşması mümkün olur.” diyerek ifade etmiştir.

Eğitim Yöneticileri örgüt kültürünün oluşumunda etkileyici olurlar. Örgütsel yönetsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin bir takım konularda benimsedikleri temel değerler ve inançlar üzerinde kurulur. Ancak örgüt kültürü, örgüt yönetiminin ideolojisi değildir. Örgütsel

sosyalleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla düzenlenecek eğitim etkinliklerinde de benimsenen değerler vurgulanıp güçlendirilebilir. Yöneticinin yenilik ve risk yanlısı olup olmaması, yeni görüş ve önerileri destekleyip desteklememesi, ödül-ceza uygulamaları kriz anındaki tavırları v.b. etkenler, örgüt kültürünün oluşumunu, biçimini ve değişimini etkiler (Şişman, 2002:105).

Yönetim ve örgüt kuramlarında meydana gelen değişimler, eğitim kurumlarındaki pek çok geleneksel yönetim anlayışı ile değişime ayak uydurması mümkün değildir. Okul yöneticisi, yeni bilimsel gelenekler doğrultusunda yönetimi, yeni değerler doğrultusunda da okul kültürünü değiştirebilmelidir. Bir okulda değişimin gerçekleştirilebilmesi öncelikle eğitim anlayışında ve okulun işleyişinde yeni değerlerin okul kültürünün bir parçası olmasına bağlıdır. (Özden, 1999:182-210).

1.3 PROBLEM CÜMLESİ

Okul Kültürünün oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve devam ettirilmesinde eğitim yöneticilerinin rolü var mıdır?

1.4 ALT PROBLEMLER

1.Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre okul kültürünü oluşturmadaki rolleri anlamlı bir fark göstermekte midir?

2.Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir bir farklılık göstermekte midir?

5.Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6.Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri branşlarına göre anlamlı bir bir farklılık göstermekte midir?

7.Okulun fiziki imkanları eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolünü etkilemede anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

8.Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerle olan informal ilişkileri okul kültürünü oluşturmada ve sürdürülmesindeki rolünü etkilemede anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.5 SAYILTILAR

1.Anket çalışmaları ankete katılanlarla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

2.Anket çalışmalarına katılan öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcıları anket sorularını gönüllü ve istekli olarak cevaplamışlardır.

1.6 SINIRLAMALAR

1.Yapmış olduğumuz araştırmada anket çalışmaları İstanbul İli Anadolu Yakasındaki İlköğretim Okulları ve Liseler ile sınırlandırılmıştır.

2.Elde edilen veriler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlıdır.

3.Araştırma 2007-2008 öğretim yılı 1. döneminde elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır.

1.7 TANIMLAR

Kültür; örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler veya sosyal idealler ve inançlar, personeli ve öğrencileri başarılı öğretme ve öğrenmeye yönelten bir yapı, süreç ve değerler ve normlar iklimidir.

Karşı kültür; yaygın kültüre karşı olanların kültürü; çoğu zaman gençlerin veya kültürel değişiklik yaratmak isteyenlerin yaşam tarzıdır.

Alt kültür; bir kültür içinde, yaygın kültür normlarıyla çatışma halinde olabilen, kendi değerlerine bağlı grup.

Örgütsel kültür; Örgütün kendine has kimliğini oluşturan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir.

Okul kültürü; Bir okulda örgütsel bütünleşmeyi sağlayan okulun değerleri, normları, inançları, gelenekleri, tören, hikaye ve kültürel sembollerin tümü, okulda paylaşılan değerler bütünü.

İklim; okulun, kendine özgü tarzlarını ve insan dinamiğini içeren kişiliğidir.

Empati; başkalarının duygularını yaşayabilme, kendini karşısındakinin yerine koyabilmek.

Değerler; Örgüt üyelerinin, farklı durumlar, roller, nesnelere ve insanlar hakkında nelerin doğru, nelerin yanlış; nelerin iyi, nelerin kötü ve nelerin önemli olduğuna ilişkin yerleşmiş ortak inançlardır.

BÖLÜM II

2.1 İLGİLİ KAYNAKLAR

Araştırmanın bu bölümünde konuyla ilgili literatür incelemesi yapılmış, temel kavramlar üzerinde durulmuş, örgüt kültürü, okul kültürünü oluşturan ögeler, okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, çevreye tanıtılması, denetimi, değiştirilmesi gibi konular ilgili kaynaklardan elde edilen bilgilere yer verilmiş ve konuyla ilgili yapılmış olan çalışma ve araştırmalar incelenmiştir.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.2.1 Örgüt

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek için yine de kolay olmamaktadır (Schein, 1976, s.7).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Applewhite, 1965, s.1). Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir (Hicks, 1975, s.32). Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982, s.430).

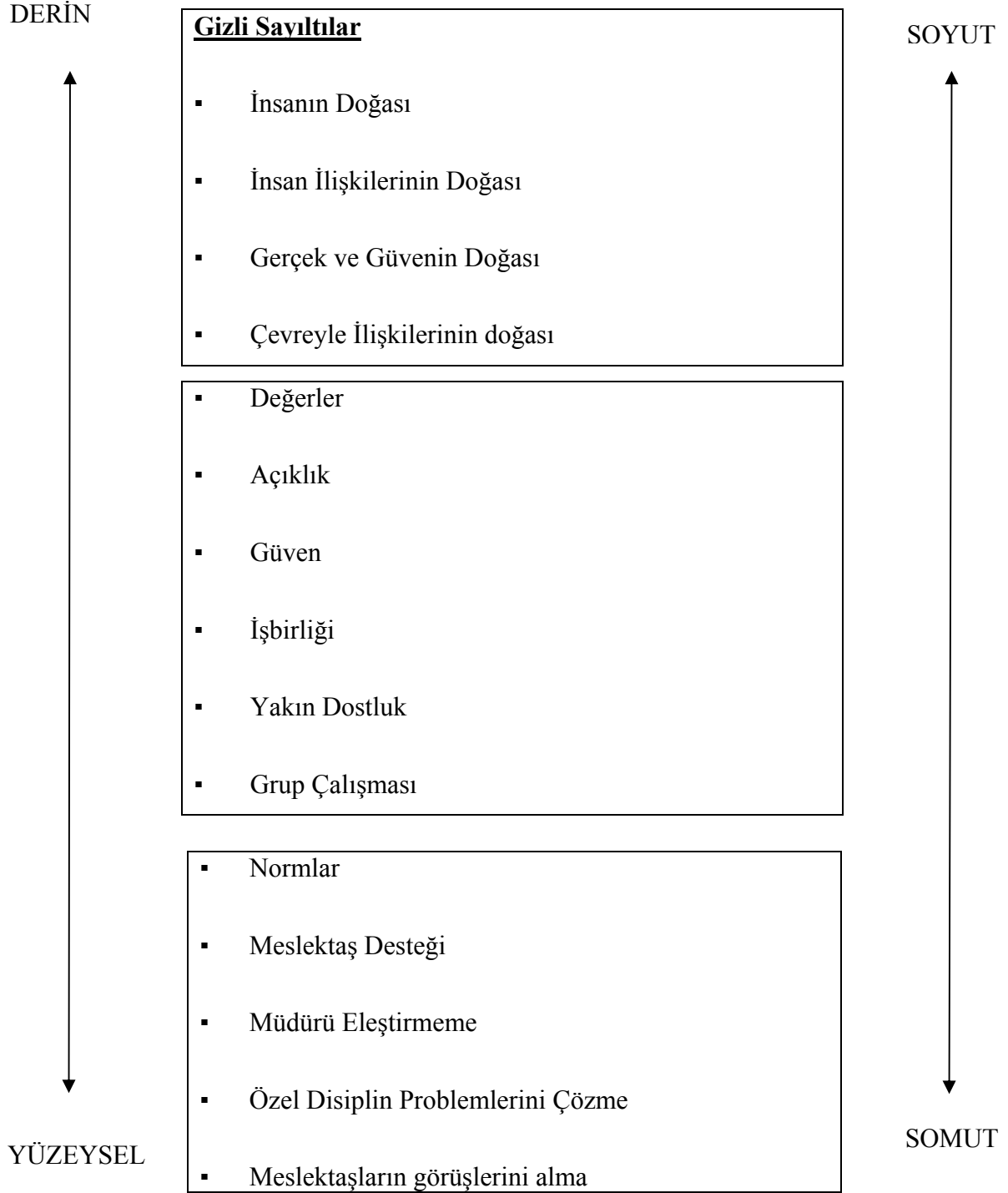
Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1989, s.13).

Bir örgütün söz edilebilmesi arasında ortaya çıkan ve faaliyet planında belirlenmemiş olan eşgüdüm şekilleri olarak bilinmektedir (**Schein**, 1976, s.10). Örgüt planında yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleşir. Ancak pek çok nedenlerle örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır (**Gibson**, 1973, s.114).

Bunlara ilaveten biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar (**Larwood**, 1984, s.298). Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (**Day**, 1980, s.274).

2.2.2 Kültür

Birçok bilim adamı kültür konusunu incelemiş ancak kültürün soyut ve karmaşık bir kavram olması nedeniyle kültür ile ilgili pek çok tanım ortaya koymuşlardır. Kültür, esas itibarıyla antropolojinin bir konusudur. Antropoloji, toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim alanıdır. Kültür kavramının içeriği, farklı disiplinlere göre çeşitlilik göstermektedir. Kültür, bir toplumun yasama biçimi, bireyin sosyal mirası, düşünme, hissetme, inanma biçimi, bakış açısı, sergilediği davranışlar, doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şeyi içinde barındırır. Kluchahn, kültürü kısaca yaşamın düzenlenmesi olarak tanımlarken, Taylor'a göre kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür (Şişman, 2002:2).



Şekil 1. Kültür Düzeyleri (Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel. 1991, s.213)

Kültür, daha geniş bir ifadeyle bir toplumu oluşturan insanların kendi aralarındaki ilişki ve etkileşim sonucunda oluşan bütün insan yapısı nesnelere, ekonomik, dinsel, siyasal, toplumsal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, tutum ve işlevleri; bütün inanç ve ülküleri kapsamaktadır (Başaran, 1994,64). Eski antropologların statik açıklamalarına karşı

günümüzde kültür, toplumu meydana getiren bireylerin kişiliklerine yansıyan yasama tarzı olarak tanımlanmaktadır (Varış, 1994:137).

Kültür dediğimizde anlamamız gereken şeyi ortaya koyabilmek bakımından bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeler; kurallar ve değerler, anlamlar, simgeler ve araçlardır. Bu öğeler, davranış biçimlerini belirler ve davranış biçimlerinde yansır (Varol, 1993:181). Açıkalın'a (1998) göre, kültüre ilişkin bilinmesi gereken başlıca yargılar şunlardır:

1. Kültür kesintisiz değişime uğrayan bir olgudur. Kültürün korunması demek, değişim sürecinin bilincinde olup, kontrollü değişimi sağlamaktır.

2. Kültürlü-kültürsüz sıfatları gerçekte kendi kültürümüze göre bir değerlendirmedir. Birey ya da gruplar için kültürsüzlük söz konusu değildir.

3. İyi kültür, kötü kültür sınıflaması yanlıştır. İyi ya da kötü kültür yoktur. Farklı kültürler vardır.

Bir ulusu göz önüne aldığımızda, yöresel olarak farklılıklar görürüz. Bunları da genel kültür çerçevesinde alt kültürler olarak nitelendirmek mümkün. Alt kültürler, ait olduğu toplumun temel kültürel değerlerini paylaşır, bunun yanı sıra, kendini diğer gruplardan ayırır. Politik partiler ekonomik kuruluşlar birer alt kültürü oluştururlar (Doğan, 1997,54).

Çoğu örgütün baskın bir kültürü ve bunun yanı sıra birden fazla da alt kültürü bulunmaktadır. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder ve örgütü diğerlerinden ayırıcı bir kimlik sağlar. Alt kültürlerde, üyelerin karşılaştığı ortak problemleri, durumları ya da deneyimleri yansıtmak için ortaya çıkmaktadır. (Robbins, 1996:432).

2.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR KURAMININ TEMELLERİ

Örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgütsel kültür kavramını bilmek gerekir. Grup kültürüne ilgi aslında yeni değildir. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo informal örgütlerin doğasını, değerlerini, normlarını ve duygularını analiz etmişlerdir.(Hoy ve Miskel, 1991, s.211). Ancak kavram olarak örgütsel kültür 1980'lerde Amerikan İşletme Yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavram olarak yönetim

literatürüne girmiştir. William Ouchi'nin "Teori Z", Peters ve Waterman'ın "Yönetme ve Yükseltme Sanatı:Mükemmeli Arayış", Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ve Schein'in "Örgütsel Kültür ve Liderlik" kitapları örgütsel kültürün kuramsal temelleri oluşturmuştur. (Maxvell, Thomas, 1991, s.75).

Örgütsel kültürün güncelliği, örgütlerdeki işbirliğinin temelinde örgütsel kültürün bulunduğu gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel etkililik konusunda yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün, yönetsel liderlik kuramlarına göre daha ayırt edici bir özelliğe sahip olduğu görülmüştür. William Ouch'nin "Japon İşbirliğinin Başarısı" adlı kitabı çağdaş örgüt kültürünü anlamada 1. kaynak oldu. Örgütlerin başarısının sadece teknolojik öğelere bağlı olmadığı, aynı zamanda insan kaynaklarının yönetimine de bağlı olduğu benimsendi. Bu görüşü güçlendirmek amacıyla Ouchi, Amerikan örgüt kültürünün karşısında Japon örgüt kültürünü yansıtan Z kuramı kültürünü geliştirdi.(Hoy, Miskel,1991,s.211-215).

Her örgütün ortak bir tarihi ve kimliği, bütün personeli ortak kültür içinde birleştiren bir yapısı vardır. Örgütsel kültür, aslında örgüt üyelerinin örgütsel etkinlikler ve bunların sonuçlarına ilişkin ortak bir yorumudur. Örgütsel kültürün oluşturduğu yorumsal çerçevede, doğrudan örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen özel örgütsel anlamlar oluşturur. Bu örgütsel anlamlar platformu değerler ve tutumlar, özel bir örgütsel dil ve meslek argosu, sosyal ve mesleki kurallar, ortak bir tarih ve örgüt felsefesi, hikayeler ve masallar, informal normlar ve örgüt üyelerinin geleceğe yönelik bakış açıları gibi öğelerden meydana gelir.(Kreps, 1986,s.137).

2.4 Z KURAMI

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z kuramı Amerik Birleşik Devletleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, Amerikan ve Japon örgütlerini karşılıklı olarak incelemiş, Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı, Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı oldukları saptanmıştır. Ouchi'nin Z kuramıyla birlikte yönetim ve örgüt teorilerinde yeni bir döneme girilmiş ve Japon yönetim sistemi bütün yönleriyle araştırma konusu olmuştur. (Kırçıl, 1984, s.23).

Z kuramı, örgütsel kültürü açıklarken kültürü, her işgörenin yaşantısının bir "kurt adam" kişiliğinde, iki yönlü olmadığını, birer bütün olduğunu kabul eder. İnsan saat 9'dan

akşam 5'e kadar makine, ondan sonra da insan olamaz. İnsanca çalışma koşulları sadece üretimi artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüte kazanç, çalışanlara da özsaygı kazandırır. Böyle bir ortamda herkes görevini daha etkin biçimde yerine getirir. Yakın zamana kadar batılı yöneticiler, artan üretimin teknolojiye bağlı olduğunu savunmuşlardır. Buna karşılık Z kuramı, örgütlerdeki esas ilgiyi insana çevirmiştir.(Ouchi, 1989, s.178).

Z kuramına uygun örgütler, farklı bir kültürel özellik taşımaktadırlar. Yaşam boyu istihdam, iş güvencesi, örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma bu örgütlerin özelliklerinden bir kaçıdır. Çok yavaş ilerlemeyen bir terfi sistemi, deneyimi artırmak için daha geniş olanaklar sunma, farklı istihdam yolları ve farklı roller oynama, Z kuramına göre yönetilen örgütlerin özelliklerini oluşturur. Katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme, işbirliği ve grup çalışması, paylaşılan değerler, açık ve güçlü bir iletişim akımı bu örgütlerin diğer özellikleridir.(Çelik,2002, s.26).

Z kuramı örgütlerde gruplara karar verme, bireysel sorumluluk, karşılıklı destek ve güven verici bir iklimi öngörmektedir. Her iş görene değer verilir ve informal ilişkiler önem taşır. İşgörenin görevine ilişkin roller katı değildir. Örgütsel kültürü oluşturan temel değerler, her yönüyle örgütsel yaşama bakış açısını etkilemektedir. (Hoy, Miskel, 1991, s.216). Z tipi örgütlerin temel özellikleri ve değerleri şekil 2'de verilmiştir.

ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR TEMEL DEĞERLERİ
Yaşam boyu istihdam	Örgütsel sözleşme
Çok yavaş ilerleyen terfi sistemi	Mesleki yönlendirme
Karar verme sürecine katılma	İşbirliği ve grup çalışması
Grup kararlarında bireysel sorumluluk	Güven ve grup bağlılığı
İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme	Eşitlik

Şekil 2. Teori Z örgütü ve Kültürü (Hoy ve Miskel, 1991, s.216)

Z tipi örgütlerde denetim mekanizması da diğer örgütlerden çok farklıdır. Ouchi, denetim mekanizmalarını, market, bürokratik ve klan mekanizması olarak üçe ayırmıştır. Z kuramında örgütler, klan mekanizmasını kullanmaktadır.

Z kuramını uygulayan örgütlerde örgütsel kültür, işbirlikçi-eşgüdümücü sosyal sistemin katı bürokratik yapısına oranla, daha esnek bir yapıyı olanaklı kılar. Bununla birlikte bu örgütleri niteleyen güçlü kültür, işgörenin bireysel düzeyde karar sürecine katılımına, değerlerin ve örgütsel misyonun paylaşımına ve işgörenin örgütle olağanüstü düzeyde bütünleşmesine yardımcı olur. İşgören sorun oluşturmadan yetkiyi kabul eder. Örgütsel değerler ve hedefler, bütün üyeler tarafından benimsenir. Yabancılaşma yok denecek kadar azdır. Yaşam boyu istihdam yaklaşımı, işgörenleri örgütsel kimlikle bütünleşmiştir. Ouchi, böyle örgütleri klana benzetmiştir.(Owens ve Steinhoff, 1989, s.9)

2.5 ÖRGÜT VE İNSAN

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşıırken, eğitim, sağlık ve bezeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır (**Mescon**, 1988, s.68). Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (**Newman**, 1972, s.22).

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütün yapısının etrafına çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. İnsanlarda, davranışlarının yapıları aşağı yukarı aynı bulunması bakımından birçok ortak tarafları vardır. Ancak dünyada her insan kişi olarak farklıdır. Görüşleri birbirinden ayrı olduğu gibi, birbirinden farklı olan birçok değişik amaçlara ulaşmak için ayrı yollardan giderler (**Penfield**, 1969, s.38).

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir (**Argyris**, 1965, s.20). Birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilir (**Aydın**, 1991, s.17).

Bütün örgütsel kavramların gelişiminde, örgütleri tanımlamak amacıyla bazı mecazi ifadelerden yararlanılmıştır. Gerçekten tarihsel süreç içinde örgüt kuramcıları örgütü tanımlama ve çözümlemede sık sık fiziksel dünyadan gelen mecazi ifadelerle başvurmuşlardır. Yönetim bilimciler örgütleri, hareketlere açıkça gözlenebilen bir makine olarak veya canlı bir organizma olarak gördüler. Son yıllarda sosyal bilimlerden ödünç alınan şifreler örgüt

kuramcılarının örgütleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı oldu. Böylece örgütler küçük bir toplum, hatta tiyatro gibi algılanmaya başlandı (**Barnabe**, 1991, s.17).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (**Barnabe**, 1991, s.17).

Kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur (**Kreps**, 1986, s.134).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanda otorite olan E. Schein'e göre örgütte hemen hemen yönetici tarafından etkilenmektedir. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (**Callahan, ve Fleenor**, 1988, s.414).

2.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Herhangi bir örgütün bütününe görebilmek için, o örgütün yapısı, iklimi, işleyişi ve fiziki olanaklarına bakmak yeterli olmayacaktır. Örgütü oluşturan insanların birbiriyle ilişkileri, paylaştıkları değerler, birbirlerine duydukları güven ya da paylaştıkları geniş görüşlülük gibi açılardan da bakmak gerekmektedir. Bu anlamda her örgütün bir insan boyutunda ya da kültürden söz edilmektedir (Şirin, 2000,93). Örgütler bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar ise öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bir örgüt, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için, örgüte katılan üyelerin ortak bir kültür içinde bütünleştirilmesini sağlamalıdır (Şişman, 2002:4). Örgüt kültürü, ister yazılı ister sözlü olsun örgüt içinde var olan tüm değer yargılarını, davranış biçimlerini ve ilkelerini içerir. Örgütün is yapma biçiminden, dünya görüşüne kadar tüm inançlarını kapsar (Yamak, 1996,26). Örgüt kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Aydoğan ve Okey, 2001,73 Steinhoff ve Owers (1989) örgütsel kültürün su boyutlardan oluştuğunu söylemektedir (17–18).

- Örgütün tarihi.
- Örgütün değerleri ve inançları.
- Örgütü açıklayan değerler ve mitler.
- Örgütün kültürel normları.
- Gelenekler, törenler ve adetler.
- Örgütün erkek ve kadın kahramanları' dır.

William Ouchi, örgütsel kültürü semboller, törenler, efsaneler, is görenlerin değerleri ve inançları olarak betimlemiştir. (Hoy ve Miskel, 1991:212), örgütsel kültürü anlayabilmek için kültür düzeylerini bilmek gerekir. Hoy ve Miskel, kültür öğelerini gizli sayıtlılar, değerler ve normlar olarak betimlemiştir. Gizli sayıtlılar değer ve normlara göre daha soyut, ancak daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar, değerler ve gizli sayıtlılara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somutturlar.

Trice ve Beyer (1984), örgüt kültürünün altı temel özelliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkün (5-8).

1. **Kültürün Kolektif Olması:** Kültürler, bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir kültüre bağlı olmak başkalarının inandıklarına inanmak ve onlar gibi davranmaktır.
2. **Duygusal Olarak Benimsenmesi:**Kültürün temeli, bir takım anlamlarla olduğu gibi duygularla da aşılacaktır. Örgüt Üyelerinin örgütün ideolojisine ve kültürel biçimlerine olan bağlılıkları mantıksal düşüncelerden çok duygusal ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.
3. **Temelinde Tarih Barındırması:**Kültürler bir gecede ortaya çıkmaz, Bu nedenlerden dolayı kültürü tarihten ayırmak imkansızdır. Bir kültürün oluşumu için insanların birbirleriyle etkileşimde bulunmaları ve bir takım belirsizliklerini ve bunlarla başa çıkma yollarını birlikte paylaşmaları gerekmektedir. Bu da belli bir zaman dilimini gerektirir. Böylelikle örgüt kültürünün tarihi oluşmaktadır.

4. **Sembolik Yönünün Olması:**Bir örgüt kültürünün sembolik olması, insan davranışlarının teknik ve pratik yönünden çok, ifade edici yönünün olması demektir. Kültürel iletişim ve kültürün ifade edilmesi bakımından sembolizmin önemli bir yeri vardır.
5. **Dinamik Olması:**Kültür, örgüte gelen yeni üyelere aktarılması yoluyla devamının sağlanması ve bu aşamada bir takım değişikliklere uğraması nedeniyle dinamik bir yapı sergilemektedir.
6. **Belirsizlikleri İçermesi:**Modern bir örgüt çoğu zaman belirsiz ve şaşırtıcı bir çevre içinde yer almasından dolayı, bunlar içinde yer alan kültürün öğelerinde, değişimler ya da belirsizlikler görülmesi oldukça doğal bir süreçtir.

Örgüt kültürünün tanımı ve içeriği ile ilgili farklı yorumlar getirilmiş olsa da, Hofstede (1991), örgüt kültürünün bütüncül olduğu, tarihsel olarak belirlenebildiği, antropolojik çalışmalardaki kavramlarla ilişkili olduğu, sosyal ilişkilerle yapılandırıldığı ve değişime kapalı olduğu yönünde araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmış olduğunu belirtmiştir (179).

2.7 ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Örgütsel kültürün öğelerinin ne olduğu konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmış ve değişik fikirler ortaya atılmıştır. Bilim adamları ve araştırmacılar arasında en önemli bir uyuşmazlık nelerin paylaşıldığı (normlar, değerler, felsefe, bakış açıları, inançlar, beklentiler, davranışlar, mitler veya törenler) konusundadır (Hoy ve Miskel, 1991:212).

Bowditch ve Buano (1994), örgüt kültürünün öğelerini değer, yönetim tarzı, kahramanlar, mitler ve hikayeler, bir takım tabular, adetler ve törenler ve de kültürel semboller olarak gruplandırmıştır (331). Terzi (2000) ise, örgüt kültürünün öğelerini de örgüt kültürünün esas öğeleri olarak değerler, inançlar ve normlar; örgüt kültürünün ifade biçimini ise; adetler (ritüeller), törenler, hikayeler, mitler, semboller ve dil olarak ifade etmek mümkündür (41-42).

2.7.1 Değerler

“Değerler, örgüt içinde kişilere yol gösteren onlar için neyin önemli olduğunu bildiren standartlardır.” (Uzunçarşılı, Topnak ve Ersun, 2000:32). Değerler, neyin doğru ve neyin

yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir (Şişman, 2002:3). Örgütsel değerler örgüt üyeleri için davranışsal rehber olarak görüldüğü için bilinçli olup açıkça ifade edilebilir (Shaw ve Reyers, 1992:296). Hatta bu değerler çoğu kez slogan haline gelirler. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir.

2.7.2 Normlar

Normlar davranışları etkileyen, genellikle yazılı olmayan informal beklentilerdir. Örgütün görünümünün anlaşılmasında normlar daha somut nitelik taşır. Normlar, insanların giyim tarzlarını konuşma biçimlerini ve örgüt içindeki davranış şekillerinde gözlenebilmektedir (Hoy ve Miskel, 1991:217). Normlar kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlendirilmektedirler. Değerlere göre normlar daha standart öğelerdir. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler, Normlar, yaptırımlarla desteklenir. Normlara bağlılık gösteren bireyler ödüllendirilir ve teşvik edilirken, normlara ters düşen davranışlar gösteren bireyler cezalandırılır ya da dışlanır (Hoy ve Miskel, 1991:217).

2.7.3 İnançlar

Bir örgütün vizyonu ve kültürü paylaşılan inançlarıyla oluşur. Örgütte çalışan insanların, bağlılığının sağlanması açısından, örgütün neye inandığını bilmeleri gerekmektedir (Ramsey, 1992:21).

Okul müdürlerinin de okullarında inanç sistemlerini şekillendirip aktarması, okulda güçlü bir kültürün sağlanması açısından önemlidir. Örneğin okullarda başarıya yönelik inanç bildirgesinde şu görüşlere yer verilir; “Tüm bireyler öğrenebilir ve öğrenme yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Herkes başarı deneyimini tatmalıdır ve bu takdir edilmelidir. Hedefimiz tüm bireylerin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda en iyiyi başarabilmeleridir.” (Ramsey, 1992:22).

2.7.4 Törenler

Belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar şeklinde açıklanabilir (Unutkan, 1995:35). Robey (1994)’e göre törenler kültürel değerlerin kutlamalarıdır (443). Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan

törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri üst yönetenler tarafından gerçekleştirilen toplantılar, yarışmalar ve örgüte yeni giren iş görenler için yapılan tanışma toplantıları, örgütsel törenlere ilişkin canlı örneklerdir (Çelik, 2001:41)

Harrison Trice ve Jenice Beyer, örgütlerde yapılan törenleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Robey, 1994:443).

Geçiş törenleri	Askeri ordunun temel eğitimi	Yeni rollere ve statülere geçişi ifade eder.
Küçük düşürücü törenler	Bir yöneticinin işten çıkarılması	Kişinin sosyal kimliğini ve gücünü fesheder. Uygun olan davranışların yeniden doğrulanmasını sağlar.
Güçlendirici törenler	Yılın satış temsilcisi ödülleri	Kişinin gücünü ve kimliğini artırır. Başarı itibar görür.
Yenileştirici törenler	Yönetici geliştirme programları	Sosyal ilişkileri ve onların işlevlerini yeniden düzenler.
Zıtlıkları azaltan törenler	Ortak pazarlık	Yasal aktivitelerde katılım sağlama yoluyla zıtlıkları azaltır.
Bütünleştirici törenler	Bürolarda yapılan özel partiler	Örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak duyguları harekete geçirir.

Şekil 3. Örgütlerde Törenlerin Sınıflandırılması. Kaynak:Stephen P.Robey, (1994), Leadership And School Culture, New Jersey: Prentice Hall, s.443.

2.7.5 Adetler (Ritüeller)

Ritüelle, törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktir (Arslan, 2001:180). Adetler, ortak yaşandıkça davranışları yönlendirir ve şirketin temel kültürel değerlerinin sahnelenmesini sağlar. Her bir ritüel, kültürün temelini oluşturan inanç ve değerlerini sembolize eder. Örgüt hayatında işe alınma ya da işten çıkarma ölçütü, ödüller, toplantı formatı, yazışma biçimi, konuşma tarzı emekliler için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi v.b. ritüeller kültüre somut bir nitelik kazandırır ve örgüte kültür için bir bağlılık oluşturulur (Deal ve Kennedy, 1982:60-62).

2.7.6 Hikayeler ve Mitler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar (mitler), örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995:54).

Hikayeler örgüt kurucusunun ya da diğer temel kişilerin değerlerini açığa çıkarmaya yöneliktir. Bu doğrultudaki hikayeler olumlu ya da olumsuz olabilir. Örneğin; ekonomik krizin olduğu bir dönemde işten çıkarılmayı önlemek için örgütte çalışın her bireyden %10'luk bir ücret kesildiğine ilişkin bir hikaye olumlu bir hikaye türüdür. Ya da bir şirkette çalışan bir personelin nasıl işten çıkarıldığı ve “vefasızlık” suçundan dolayı kariyerinin sona erdiğine ilişkin bir hikaye de negatif bir hikayedir ki; bu tür hikayelerin amacı gözdağı vermek yoluyla personele korku ve kontrolü aşılacaktır (Vechioo, 1995:619).

Mitler idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği, nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (James, 1997:81-82).

Örgüt mitleri gelenekler, tercihler, önyargılar ya da kişilerden türer. Genellikle şirket tarihindeki olay ve kişilere ilişkin öykü ve efsaneler şeklinde aktarılırlar. Örgütün içinde çok az kişi bunun farkındadır ancak bu tür mitler kaçınılmaz olarak yönetimin vizyonunu sınırlamaktadır (James, 1997:87). Hikaye ve mitler örgüt üyelerinin belirsiz bir durumla karşılaştıklarında kendilerine en doğru yolu seçmelerinde yardımcı olmaktadır. Çünkü hikaye ve mitlerde vurgulanan değerler, örgüt için doğru olan yolu hatırlatarak, belirsizliklere açıklık getirmektedir (Robey, 1994:440).

2.7.7 Semboller

Sembol insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne v.b.'dir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dil'dir (Şişman, 2002:4).

Örgütlerde sembollerin bir takım işlevleri vardır. Örgüt içindeki bireyler gibi örgüte yeni giren bir birey de örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları, normları, tutumları büyük ölçüde örgütsel semboller aracılığı ile tanımakta ve öğrenmektedir. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmaktadır (Algan, 1998:16). Sembolizm, yalnızca insanların olaylar karşısındaki algılamalarını değil, eylemlerini de etkiler. Bazı araştırmacılar mimarinin birey davranışları üzerinde oldukça etkili olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin; temiz bir dinlenme odası, kullanıcıların da odayı temiz kullanma davranışlarını ortaya çıkarır. Semboller ve sembolik davranışlar pek çok biçimde ortaya çıkabilir. Bunlar sözlü anlatım biçiminde, eylem şeklinde veya nesnelere şeklinde ortaya çıkabilir.

2.7.8 Dil

Şişman (2002)'a göre dil, gelişmiş bir semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Dil, kültürün döl yatağını oluşturmaktadır. Kültür büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır (4). Dil, o kadar güçlü etkileme aracıdır ki, davranışları önceden tahmin etmeyi sağlayan güçlü bir gösterge olabilmektedir. Örgütlerde kullanılan zamir türü, örgütün kültürü ve sağlığı hakkında bize bilgi vermektedir. Örneğin bazı örgütler “ben” ve “bana” türüne girer. Bazılarında ise “biz” ve “bize” öne çıkarılır. Başka örgütlerde ise “onlar” veya “onlara” diye söz edilir. Bu dil tercihi sadece örgüt kültürü hakkında bilgi vermez. Nüfuz kullanımında dilin kendi başına önem taşıyabileceğini de gösterir (P'effe, 1999:325).

2.7.9 Deyimler, Sloganlar

Deyimler, bilgeliği vurgulayan kısa, net ve popüler ifadelerdir. Deyimler, genellikle sosyal yaşantılarla ortaya çıkmakta ve örgütlerde bir takım iş durumlarına uyarlanarak kullanılabilir. Örneğin; “Şimşek aynı yerde iki kez çakmaz.” İfadesi aynı olayın bir daha tekrarlanma ihtimalinin az olmasını ve fırsatların zamanında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Sloganlar, bir kimsenin ikna etmek amacıyla oluşturduğu açık söylemlerdir. Yaygın olan bazı deyimlere bir takım değişiklikler yaparak reklam sloganları oluşturabilmektedir. Sloganlar doğal olarak gelişmesinden ziyade daha çok kasıtlı olarak oluşturulmaktadır.

2.7.10 Kahramanlar

Değerler nasıl kültürün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerler için somut örnek modelleri oluşturmaktadır. Kahramanlar, çalışanlar için rol modelleri oluşturmasının yanında, örgüt için zor olan koşullarda da güçlü bir motivatör olmaktadır. Onlar herkesin yapmak isteyip de cesaret edemediği şeyleri yapmaktadır.

Çoğu örgütlerde örgüt tarihi içinde çeşitli başarılarıyla takdir kazanmış üyeler vardır. Bunlar yönetici ya da çalışan konumunda olabilir. Bunlar çalışma, performans ve başarılarıyla, temsil güçleriyle, örnek davranışlarıyla diğer üyelerin teşvik edilmesinde ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getirebilir (Deal ve Kennedy, 1982:37). Kahramanlar olumlu işlevleri yanında örgüt açısından bazen zararlı sonuçlara da hizmet edebilirler. Eğer bir örgütte kahraman olarak görülen bireyler, örgütün onaylamadığı bazı özelliklere sahip bireyler ise, bu durum iş görenleri de istenmedik yönde etkileyebilir ve örgüt açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olabilir (Wilkins, 1990:327).

Kahramanlar, başarının insan kapasitesi sınırları içinde olduğunu göstermesi yönüyle oldukça önemlidir (Deal ve Kennedy, 1982:37).

2.8 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ

Örgütsel kültür kavramı örgüt literatürüne iki önemli katkı sağlamıştır. Birincisi örgüt çalışmaları alanının mit, metafor, ritüel, hikaye, kahraman, artifakt gibi kavramların alana girmesiyle zenginleşmiş olmasıdır. İkincisi ise, örgütsel unsurların, örgütsel kültür kavramı ile yeniden yorumlanmaya başlamasıdır. Örneğin; formlar örgüt yapısı sadece iş bölümü ve eş güdümlenme gibi kavramları açıklamanın ötesinde, örgütsel etkinlik için gerekli olduğu keşfedilen ritüel ve mit gibi kültürel unsurları da açıklar hale getirmiştir. Stratejik planlamada, uzun dönemli kararlar almanın ötesinde, geçmiş olayları da yorumladığı ve geleceğin örgüt için öneminin vurgulandığı kültürel bir içerik kazanmıştır (İpek, 1999:416).

Ramsey (1992)'e göre örgüt kültürü belirli beklentileri karşılamak için performansın, üretimin ve ortamın standartlarını ortaya koyması, örgüt içindeki yaşantının kaliteliliğini belirlemesi, işe anlamlılık katması, memnuniyeti teşvik etmesi, sinerji yaratması, örgüt ve içinde bulunan bireyler hakkında mesaj vermesi bakımından önemlidir (18). İşlevsel açıdan yaklaşıldığında bir örgütte örgüt kültürünün rasyonel, sosyal ve duygusal (Tosi, 1986:27);

ayrıca, birey, grup ve grup boyutlarında olumlu ya da olumsuz çeşitli sonuçlardan söz edilebilir (Lovis, 1985:117). Örgüt kültürüyle ilgili literatürde genel olarak örgüt kültürünün örgütsel bütünleşme, motivasyon, verimlilik, etkililik, performans, kontrol, koordinasyon, iletişim, sosyalleşme, sorun çözme aracı olarak görüldüğü söylenebilir.

Varol (1993), örgüt kültürünün işlevlerini şöyle sıralamıştır:

- Örgüt, paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlar.
- Örgütün kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınırlar.
- Alt kademe elemanlar çoğu durumda ne yapmaları gerektiğini bilemeyebilirler.
- Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirirler.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.
- Kültür, değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir.
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın kaynağı olma işlevini görür.
- Örgütün varlığını sürdürmesi işlevini görür (186-187).

Şişman (2002), örgütsel kültür ile ilgili literatür çalışması sonucu ortaya çıkan örgütsel kültürün bazı temel işlevlerini şöyle özetlemiştir;

- Örgütsel yapı olarak örgütsel kültür.
- Yönetimsel kontrol olarak örgütsel kültür.
- Örgütsel sosyalleşme süreci olarak örgütsel kültür.
- Örgütsel bütünleşme olarak örgütsel kültür.
- Motivasyon aracı olarak örgütsel kültür.
- Örgüt iklimi olarak örgütsel kültür.
- Örgüt sağlığının belirleyicisi olarak örgütsel kültür.
- Örgütsel verimlilik ve etkinliğin anahtarı olarak örgütsel kültür.
- Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt stratejisiyle örgütsel kültür.
- Örgütsel strateji olarak örgütsel kültür.
- Örgütsel örgütün teknolojisi ile örgütsel kültür.
- Örgütsel örgütün iletişimde belirleyicisi olarak örgütsel kültür.
- Örgütsel kimlik ve imaj aracı olarak örgütsel kültür.
- Toplam Kalite Yönetiminin belirleyicisi olarak örgütsel kültür (149-165).

2.9 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ DOĞUŞU

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yılların çıkmış ve yönetim alanında yaygın olara başlanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik alan yazınına Pettigrew (1979) tarafından Administrative Science Quarterly'de yayınlanan “örgütsel kültürler üzerinde çalışırken” adlı makale ile yer almıştır (Hofstede ve diğerleri, 1990:286).

Örgütsel kültür kavramının tarihi çok eski olmamakla birlikte bu kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki izlerinin bu yüzyılın ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir.

Kültür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlanmasının nedenleri olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıklarının göz önüne alınması zorunluluğu, yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkışı şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Cavaleri ve Obloj; 1993:267-268; VWilkins, 1983a:24).

1- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi bir çok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.

2- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler.kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

3- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

2.10 ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İLETİŞİM

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğeri informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (**Kreps**, 1986, s.143).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (**Kreps**, 1986, s.145).

Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğeri bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (**Çelik**, 1997, s.40-41).

2.11 ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİM

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn "her örgüt kültürünü ve ikliminin kendisi geliştirir" demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (**Ertekin**, 1978, s.3).

Örgütsel kültür kavramı 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavramı olarak eğitim yönetim literatürüne girmiştir. Oysaki örgütsel iklim kavramı, 25 veya daha fazla yıl önce eğitim yönetimine girmiştir. Bates, "Ortak Kültür, Eğitim ve Eğitim Yönetimi" adlı makalesinde örgüt kültürüne eğitim yönetimindeki yerini çarpıcı bir şekilde dile getirmiştir (**Maxwell ve Thomas**, 1991, s.75).

Örgüt iklimim, örgüte kimliğinin kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (**Ertekin**, 1978, s.6). Halpin, okullarındaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. örgütsel iklim işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur (**Aydın**, 1986, s.111).

Okul iklimi, öğretmenlerin genel iş çevresine ilişkin algılarını kapsayan geniş bir kavramdır. Okul iklimi, formal ve informal örgüt, katılanların kişilik yapıları ve örgütsel liderlik üzerinde etkide bulunmaktadır. Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Bir takım iç özellikler seti olarak örgütsel iklimin belirlenmesi, önce kişiliğin tanımlanmasını gerektirir. Okul iklimi hemen hemen okulun bir kişiliği olarak görülebilir. Bir başka deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (**Hoy ve Miskel**, 1991, s.221).

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Okul müdürünün yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan öğretmenler arasında samimim ilişkiler vardır; öğretmenler bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür.

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşüncede ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz. Kavram olarak örgütsel kültür ve iklim arasında farklılık olmakla birlikte yakın bir ilişki de vardır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar,

böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.(Moran ve Volkwein, 1992, s.42).

2.12 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EĞİTİM PLANLAMASI

Eğitim planlaması, eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim yöneticisinin başarısı, sağlıklı bir planlama yapmasına bağlıdır. Eğitim planlaması, okul örgütünde bulunan bütün madde ve insan gücü kaynaklarının önceden kestirilmesi sürecidir. Eğitim planlanmasında, belli hedefler görülür. Okulun ne tür kültürel değer ve normlara sahip olduğu, geleneklerinin ve inançlarının neler olduğu dikkate alınmadan planlama yapılırsa başarılı olamaz. Eğitim planlamasında okul kültürüne ters düşmeyecek hedefler belirlenmelidir (Çelik, 2000:44).

Eğitim uzun vadeli bir planlamayı gerektirir. Eğitim sisteminde yapılacak değişiklikler uzun vadeli planlarla gerçekleştirilir. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okullar, eğitim planlamasının odak noktasını oluşturur. Eğitim planlamasında madde kaynaklarından daha çok, insan kaynaklarının planlaması önem taşır. Dolayısıyla eğitim planlaması yapılırken, okul örgütlerinde çalışan personelin davranışlarına etkiye bulunan okul kültürü odak noktası olarak görülür (Çelik, 2000:45).

2.13 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

Kültür, durağan değildir. Örgüt kültürü oluşur ve örgütte herhangi bir değişimle değişime uğrar. Schein'e göre kültür temel olarak üç kaynaktan doğmaktadır. (Schein, 1992) Bunlar;

- a. İnançlar, değerler ve örgütün kurucusunun varsayımları.
- b. Örgütün gelişim aşamasında, grup üyelerinin öğrenimi ve deneyimleri.
- c. Yeni üyeler ve liderler tarafından getirilen yeni inanç, değer ve varsayımlar.

Tüm mekanizmalar örgüt kültürünün oluşumunda etkili olmasına rağmen, Schein (1992)'e göre kültürün başlangıcında en önemli öge kurucunun etkisidir (211).

Schein (1995), örgüt tarihçilerinin birbirlerinden farklı olmasına rağmen, bu süreci oluşturan aşamaların işlevsel olarak benzer olduğunu ileri sürmektedir. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz;

- Bir kurucunun yeni bir girişim için bir fikri vardır.
- Bu fikrin işler ve risk almaya değer olduğuna dair görüş birliğine varan kurucu grup oluşturulur.
- Kurucu grup sermayenin artırılması, patent oluşturulması, birleşmenin sağlanması v.b. faaliyetleri uygulamaya koyarak örgütü oluşturur.
- Kurucu ve kurucu grubun gerekli gördüğü faaliyetlere göre diğer insanlar gruba katılır ve grup çalışarak kendi tarihini oluşturmaya başlar (332).

Schein (1991), örgütün dışsal uyumu ve hayatta kalabilme mücadelesi ile içsel bütünleşme süreçleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu belirtmiştir (377).

- Dışsal uyum ve hayatta kalabilme mücadelesi, örgütün sürekli olarak değişen çevresiyle başa çıkmasıdır. Bunu sağlamak için aşağıdaki maddelere değinmek gerekir.
 - a. Misyon ve Strateji: Örgütün temel misyonunu belirlemek ve bu misyonu gerçekleştirmek için stratejiler oluşturmak.
 - b. Hedefler: Örgütün temel hedeflerini ortaya koymak.
 - c. Yöntem: Örgütün belirlenen hedeflerine ulaşma yollarını saptamak ve örgütün yapısını ve ödül sistemini oluşturmak.
 - d. Değerlendirme: Bireylerin ve takımların hedeflere ulaşma derecelerini değerlendiren kriterler oluşturmak.
 - e. Düzeltme: Hedeflere ulaşılmadığı takdirde iyileştirici ve düzeltici yeni stratejiler önerme. İçsel bütünleşme, örgüt üyeleri arasında etkili çalışma ilişkilerini kurma ve sürdürmeyi içerir.
- İçsel bütünleşmenin sağlanması için aşağıdaki maddeler için kültürel çözümler bulunması gerekmektedir;
 - a. **Dil ve Kavram:** Eğer üyeler birbirleriyle iletişim içinde değilse ve birbirlerini anlamıyorlarsa, bir grup oluşturmaları imkansızdır.
 - b. **Sınırlar:** Grup ve takım için üyelik kriterleri geliştirilmesi gerekmektedir.
 - c. **Güç ve Statü:** Güç ve statüyü elde etmek, sürdürmek ve kaybetmekle ilgili kurallar belirlenmelidir.

- d. **Yakınlık:**Örgüt içinde yakınlık derecesi arkadaşlık ve sevgi kriterlerinin oluşturulmasıdır. Her örgütte meslektaşlar arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin kurallar oluşturulmalıdır.
- e. **Ödül ve Ceza:**İstendik davranışları güçlendirmek ve istenmeyenleri önlemek için sistem geliştirilmelidir.
- f. **İdeoloji:**Her örgütün her toplumda olduğu gibi açıklanamayan ve kontrol edilemeyen bir takım olaylara karşı önlem almayı kolaylaştıracak ideolojiye sahip olması gerekmektedir.

Örgüt üyeleri dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmak için yeni yollar keşfederken ya da geliştirirken paylaştıkları bilgi ve varsayımlardan bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır.

Charles O'Relly (1995); kültürün oluşumunda önemli olan dört mekanizmanın varlığından söz etmiştir. Bunlar;

- **Katılım:**Örgüt, bireylerin katılımlarını teşvik etmekte ve bunun sonucunda kendi iradesiyle katılım gösteren birey tüm faaliyetlerde sorumluluk almaya istekli olmaktadır.
- **Sembolik eylem olarak yönetim:**Güçlü kültürlerde en sık görülen ikinci mekanizma kültürel değerleri destekleyen açık, gözlenebilir eylemlerdir. Örgüt üyeleri örgütte neyin önemli olduğunu bilerek isterler. Üst yönetim neyin olduğunu yalnızca söylemekle kalmayıp bunu davranışlarıyla gösteriyorsa, söylenenlere inanmak mümkündür.
- **Başkalarından bilgi alma:**Yönetimden açık mesajlar kültür için önemli belirleyici iken, çalışanlar arasında da bilgi alışverişi oldukça önemlidir.
- **Anlamlı ödül sistemi:**Kültürün oluşturulmasında ödül sistemi oldukça önemlidir. Ancak ödül sistemi yalnızca maddi olmayıp, onaylama ve beğenme gibi daha sıkça yapabilecek bir sistem oluşturmalıdır. Bu ödüllerin temeli yapılan işe ve bireyin örgüte bağlılığına dayanmalıdır (324-326).

2.14 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ

Örgüt kültürünün devamının sağlanması ve güçlendirilmesi için bir takım unsurların bilinmesi gerekmektedir.

- Yöneticilerin öncelikle neyi önemsedikleri; örneğin neleri değerlendirip, neleri denetledikleri.
- Üst yönetimin krizlere ve kritik olaylara tepkilerinin nasıl olduğu.
- Yöneticiler tarafından sağlanan rol modellerinin nasıl olduğu.
- Ödül ve statü dağılımı kriterlerinin ne olduğu.
- İşe alınma, işten kovulma ve terfi kriterlerinin nasıl olduğu.

Örgüt kültürünün sürdürülmesine ilişkin bu beş öge örgüt kültürünün nasıl değişebileceğine ilişkin görüşler de sağlamaktadır (Vechioo, 1995:621).

Örgüt, örgüt kültürüne uyum gösteren bireyleri işe alarak ve kabul edilebilir davranışlarından sürekli olarak sapan kişileri işten çıkararak kültürünü devam ettirir (Hellriegel, 1998:55).

- Örgüt kültürünün sürdürülmesinde yönetici ve takımların önemsedığı süreç ve davranışların bilinmesi oldukça önemlidir. Örgüt herhangi bir şekilde krizle karşılaştığında yönetici ve çalışanların bu krizle başa çıkması kültürü oldukça yansıtır. Krizlerle başa çıkma durumu var olan kültürü güçlendirir ya da kültürü bazı yönlerden değiştiren yeni değer ve normlar getirir.
- Örgüt kültürünün görünümleri yöneticilerin rollerini gerçekleştirme yollarıyla çalışanlarına iletilir. Yönetici ve takımlar eğitim programları ya da günlük rehberlikle önemli kültürel mesajları iletirler. Eğitim ve günlük davranışlarda vurgulanan iyi müşteri ilişkileri “müşteri odaklı kültür”ü yaratma ve sürdürmede oldukça önemlidir.
- Çalışanlar örgüt kültürünü ödül sistemlerinden de öğrenebilirler. Bir takım davranışlara uygulanan ödül ve cezalar örgüt ve yöneticiler için öncelikleri ve değerleri çalışanlara aktarmaktadır.
- Örgütün devamını sağlamada önemli yollardan biri de işe alınma sürecidir.
- Örgütün sürdürülmesinde anlamlar taşıyan adet, tören ve hikayeler oldukça önemlidir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan inanç ve değerler, çeşitli adet, tören veya hikayelerle ifade edilir ve bu yolla kültür yeni üyelere aktarılarak sürdürülür (Hellriegel, 1998:551-554).

2.15 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

Örgütleri değişime zorlayan şey, beklentilerin dışında gelişen şartlardır. Değişimin amacı, yeni gerçeklerin yeni toplumun değerlerinde ve tercihlerindeki değişikliklerin yakalanması ve böylece yaşamın devamının sağlanmasıdır (Önder, 1998:61).

Örgütsel değişim sürecinde en önemli öge insandır. Mevcut yapıya uyum sağlamış kişilerin getirilen yeni kültürün anlayışına göre inanç ve davranışların dönüştürülebilmesi, istenen değişimin gerçekleştirilebilmesi, istenen değişimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli çabanın gösterilmesi gerekmektedir (Önder, 1998:62). Eğer yönetim örgüt kültürünü iyileştirme konusunda başarılıysa, şirket daha verimli, daha rekabete yönelik, uzun dönemde daha karlı olacaktır. Yönetimin örgüt kültürünü değiştirmek için gösterdiği çabaların sonuçları yıllar sonra fark edildiği için, sadece kısa dönemin kariyla ilgilenen ve kültürünü değiştirmek için zaman ve enerji harcamayan yöneticiler, uzun dönemde rekabet edebilir olmaktan uzaklaşacaklardır (Imai, 1999:20).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci bir takım bileşenleri içerir. Bunlar (Lunenberg ve Oinstein, 1991:65);

- **Dış etkenler:**Dış çevreden kaynaklanan durumlar örgütü etkilemektedir. Örneğin okulun çevresindeki öğrenci sayısının azlık ya da çokluğu; dış çevrenin devingen olması örgütün iç kaynaklarını etkilemektedir.
- **İç etkenler:**Kültürel değişim sağlanması için iç kaynaklara (zaman, enerji, para v.b.) değişimden kaynaklanan belirsizliklerle başa çıkabilecek kişilere, bu kişiler arasında sağlanacak koordinasyona ve güçlü bir liderliğe ihtiyaç vardır.
- **Zorlayıcı baskılar:**Amirler tarafından yapılan zorlayıcı etkilerin yanı sıra örgütün yapı, boyut ve üye sayısındaki büyüme/küçülme ve çevresel belirsizliklerden kaynaklanan kriz, örgütteki kültürel değişimi hızlandıran faktörlerdendir.
- **Tetikleyici olaylar:**Kültürün değişimi, doğal afetler, ekonomik kriz, üst yönetim değişikliği ya da yönetimden kaynaklanan problemler gibi bir takım tetikleyici olaylara verilen yanıtlarla gerçekleşmektedir.
- **Kültürel vizyon oluşturma:**Kültürün oluşturulmasında en önemli aşama yeni ve tercih edilen bir vizyon yaratma sürecidir. Lider örgütte var olan inanç, değer, varsayım ve davranışları ortaya koymalı.

- **Kültür değişim stratejisi:**Örgütün yeni oluşturulan vizyona ulaşabilmesi için stratejiye ihtiyaç vardır. Bu strateji eski kültürden yenisine geçiş sürecinin taslağını oluşturmaktadır.
- **Kültür değişim eylem planı:**Değişimi teşvik etmek, yönetmek ve sağlamlaştırmak için yapılan eylem planı, değişimi ayrıntılı bir şekilde planlayarak değişimi uygulayacak kişilere açıklamaktadır.
- **Eyleme geçme:**Örgüt, eylem planının her bir aşamasına yönelik yapılacak eylemleri ve bunu uygulayacak kişileri belirler.
- **Kültürü yeniden biçimlendirme:**Değişim süreci tamamlandıktan sonra, eylem planı yeni kültüre göre tekrar değerlendirilir.

Kültürün en etkili bir şekilde değiştirilebilmesi için; yöneticilerin denetlediği davranışların, örgütün krizlerle başa çıkabilme yollarının, çalışanların rol modellerinin, örgütteki sosyalizasyon sürecinin, ödül ve terfi kriterlerinin değiştirilmesi gerekmektedir (Vechioo, 1995:621).

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde diğer mesele, örgüt kültürünü değerlendirmekte ki zorluklardır. Bazı örgütler birden fazla kültüre sahiptir. Schein (1991), her örgütün en az üç alt kültürünün olduğunu belirtmiştir (377). Bunlar; işleyen kültür, mühendislik kültürü, yönetim kültürüdür. Örgütlerde tipik olarak bulunan bu alt kültürler, örgütte var olan ortak kültürün değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Hellriegel, 1998:551-554).

Hellriegel (1998)'e göre örgüt kültürünün başarılı bir şekilde değiştirilmesi için aşağıdaki maddelerin dikkate alınması gerekir (554);

- Öncelikle eski kültürü net bir şekilde anlamak gerekir Yeni kültür yönetici ve çalışanların hangi konumdan başladıklarını bilmeden gelişemez.
- Daha iyi bir kültürün geliştirilebilmesi için yeni fikirler alınır ve bu fikirleri uygulamaya istekli olan çalışan ve takımlara destek sağlanır.
- Örgüt içinde en etkili olan alt kültür bulunup, onların diğer çalışanlara örnek olması sağlanır.
- Kültürü empoze etmek yerine çalışan ve takımlara işlerini daha etkili yapmalarına yardımcı olma yolları bulunmalıdır.
- Değişim için rehberlik edici ilke olarak yeni vizyonu harekete geçirmek.
- Örgütsel değişimin en az 5-10 yıl süreceğinin farkında olmak.

- Yeni kültürü yaşatmak, çünkü eylemler sözlerden daha yüksek sesle konuşulur.

2.16 ÖRGÜT VE SOSYALLEŞME

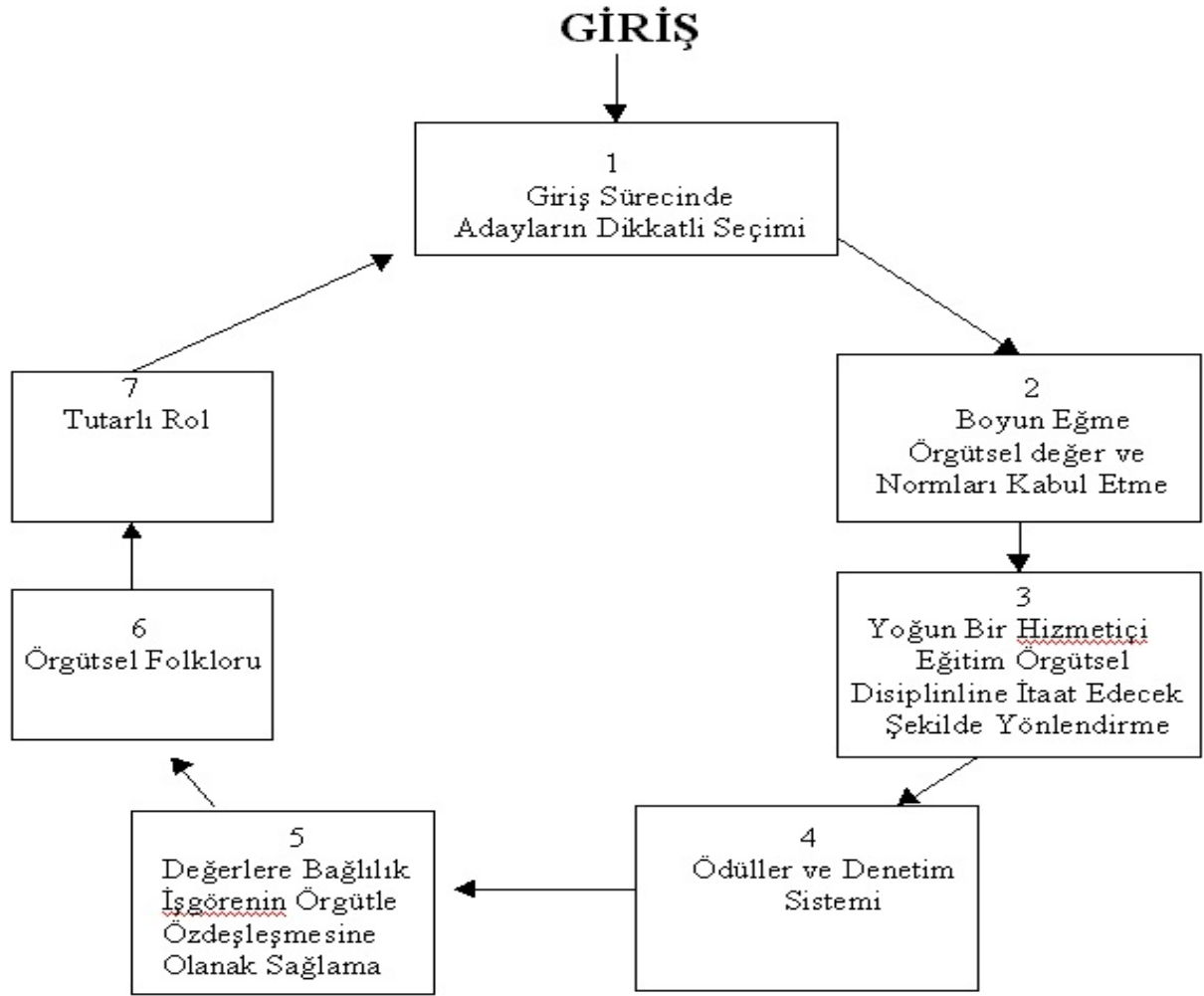
Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1991, s.274).

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır (Aydın, 1991, s.219). Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Nasıl ki, toplumun kültürüyle bütünleşmeyen, toplumun kültürüne aykırı hareket eden kişilere uyumsuz kişiler için de kullanabiliriz. Örgütsel sosyalleşme, örgütün kültürünün oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 1997, s.43).

Sosyalleşme, örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak işgören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Callahan ve Fleenor (1988), örgütsel sosyalleşmeyi 7 evrede ele almışlardır. Örgüte giren işgören adayı, bu evrelerin her birinden geçerek, örgüt kültürüyle bütünleşir (Çelik, 1997, s.43).

Toplum kültürünün aktarımını yapan okul örgütlerinde sosyalleşme ayrı bir önem taşır. Yeterli bir seçim sisteminden geçirilmeden alınan öğretmen, büyük sorunlar oluşturur.

Eğitim örgütlerinin kültürüne uyum sağlayamayan öğretmen, toplumun kültürüne de uyum sağlayamaz (Çelik, 1997, s.44).



Şekil 4. Örgütsel Sosyalleşme (Kaynak:Callahan, Fleenor, 1998).

2.17 OKUL KÜLTÜRÜ

Okul kültürü, okulda bulunan tüm bireyleri aynı hedefler doğrultusunda seferber eden ve okuldaki tüm eylemlerin arkasında bulunan görülmeyen bir güçtür. Kültür, bu bireyler için neyin önemli olduğunu, üyelerin nasıl düşünmeleri, hissetmeleri ve davranmaları gerektiğini yönetir.(Turner ve Crang, 1999:1).

Çoğu zaman bir okul hakkında konuşulduğunda, okulun binası, müfredatı, personeli ya da atletik takımlarından söz edilir. Oysa okul denildiğinde, yazılı olmayan normlar ve beklentilerden oluşan kendine özgü karakteri, başka bir ifadeyle kültürü akla gelmelidir. (Ramsey, 1992:17). Çünkü eğitim örgütleri başlı başına kültür üreten kurumlardır. Okul hem kendi içinde bir kültür oluşturur, hem de toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır. O halde okul sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültür aktaran bir örgüttür. (Çelik, 2000:43).

Okul ortamında eğitimin amacı, bireyi davranış yönünden farklılaştırmadır. Bu farklılaşma bireyin belli kültürü kazanmasını da içine almaktadır. Öğrenci nasıl okul ortamında farklılaşıyor ve kültür ediniyorsa, okulda bulunan tüm öğretmen ve personel içinde bu farklılaşma ve kültür edinme geçerlidir. Bu farklılaşma öyle belirgindir ki, bütün okullar aynı amaçlara yönelik faaliyet gösterebilir de birbirine benzemezler. Okullar; Çevreleri, öğrencileri, öğretmenleri, diğer çalışanları, yöneticileri ve bunlar arasındaki ilişkiler bakımından birbirinden farklılıklar gösterir. Yapı ve işleyişleri kağıt üzerinde aynı okullardaki farklılıklara örnek vermek gerekirse, velilerin uğramadığı okullar, öğretmenleri gruplara bölünmüş okullar, derslerin boş geçtiği okullardan söz edilebilir. İşte okulların bu farklı yönleri, onun kültürünü oluşturmaktadır. (Akçay, 1997:21).

Okul kültürü, bir okuldaki yazılı olmayan kurallar bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrencilerin birlikte paylaştığı temel değerler, beklentiler, tutumlar ve geleneklerin tamamı okul kültürünün içeriğini oluşturmaktadır. (Çelik 2002 b:30). Okul kültürü, okulun değer sistemi, okulu yönlendiren görüşlerin, politikaların, programların ve okul yönetiminin önlemleri ile desteklenen günlük görüşlerin toplamını ifade eder. (Demirtaş, 1997). Okul yaşamında ve okulla ilgili süreçlerde değerlerin ve sembollerin önemli bir yeri vardır. Okulda paylaşılan inanç, değer, norm ve sembolleri kapsayan okul kültürü, okuldaki tüm faaliyetlere yol gösterir. Örgüt yönetiminin, örgüt kültürünün temelini oluşturan değer, norm ve sayıtlıları keşfettiği ve bunlar arasında eşgüdüm sağladığı oranda örgütsel verimlilik artar. (Şişman, 2002 a:150).

Okul, çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu bir örgüttür. Okul kültürleri okulun ortak değerlerine, inançlarına, temel varsayımlarına ve sosyal yapıyla ilgili kültürel öğelerine göre farklılıklar göstermektedir.

Okul kültürü bir okulun başarı ya da başarısızlığının kararlayıcısıdır. Okulda, okulun temel misyonu olan öğretimi vurgulayan, herkesten yüksek beklentiler içinde olan, başarının

tanınmasını ve ödüllendirilmesini vurgulayan, öğrencilerin etkili öğrenmesini sağlayan düzen ve disiplini işaret eden, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendiren etkileyici ve destekleyici bir kültür oluşturulması başarı açısından önem taşımaktadır. (Balcı, 1994:13-14 akt:Akbaba Altun, 2001:15). Örgüt kültürü, örgütsel yapı hakkında örgüt üyelerinin algılarını yansıtır, dolayısı ile örgütsel etkililikle doğrudan ilişkilidir. (Karlı, 2004:35).

Eğitim hizmeti veren bir örgüt olan okullarda örgütsel davranışın çözümlenmesi büyük önem taşımaktadır. Okuldaki her türlü etkinlikler, kültürel bir takım özellik ve değerleri taşır. Okul toplumunu oluşturan insanlar arasında aitlik ve biz duygusunun gelişmesi, bütünleşmenin sağlanıp sürdürülmesi, üyelerin okullara bağlanmaları, okullarıyla övünmeleri üyeler arasında ortak bir kültür oluşmasına bağlıdır. (Şişman, 2002 a:114). Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde, insanın en iyi şekilde yetişmesi güçlü ve etkili bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır. (Çelik, 2002 a:4).

Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Okul kültürünü benimsemeyen öğretmen ve yönetici, devletin eğitim felsefesine aykırı davranmaktadır. Devletin eğitim politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır (Çelik, 1997, s.44).

Araştırmacılar yıllardır bireyin ya da grubun bir örgütteki davranışını etkiler gibi görünen sosyal etmenlerle ilgilenmişlerdir. Son zamanlarda, okulların örgüt kültürü pek çok araştırmacının ilgi alanı olmuştur. Özel bir ilgi alanı da okullarda gelişen sosyal ve mesleki normlar üzerindeki çalışmalar olmuştur. Etkin Okullar literatürü bir okulun kültürünü önemli bir etkililik değişkeni olarak tanımlamıştır (Purkey & Smith,1982)

Bir okul kültürünü daha etkili duruma getirmeğe çalışmak kolay değildir. Yönetici beklentilerini bildirse bile, bireyin ya da grubun bunlara uymamasının yöneticiye doğrudan karşı gelme şeklinde yapılmadığının farkında olunması gerekir. Bunun yerine direnç ya başarısızlıkla ya da yöneticinin beklentilerine cevap olarak uygulama eksikliği olarak gösterilir. Emirleri sonuna kadar izleme eksikliğinin nedeni hiyerarşideki astların yöneticinin istediği eylemin ya kendi yararlarına ya da kurumun yararına olmadığı kararını vermiş olmalarıdır. Bu nedenle de yöneticinin yönergelerini göz ardı etmişlerdir (Gorton, 1987).

Bunun sonucu olarak, yönetimin politikasının uygulanması ya ertelenir ya da bütünüyle durdurulur.

Bütün bu sistemden ve insanlardan kaynaklanan güçlüklerle acaba bir yönetici kendi okulunun kültürünü gerçekten şekillendirebilir mi? Gorton'un bu soruya cevabı evettir ve bu konuda çeşitli öneriler geliştirmiştir.

- Yöneticinin, okulun teşvik etmesi gereken değer ve ideallerle ilgili gereksinimlerinin kendi kafasında netleşmiş olması gerekir. Etkin yönetici, okulun başta gelen misyonunun ve değerlerin ya da örgüt üyelerinin paylaşacakları sosyal idealler ve inançların kararlaştırılmasında başkalarının yanında öğretmenleri, öğrencileri ve aileleri işin içine sokar.
- Bu idealler ve değerlerin şekillendirilmesi okul geliştirilmesi ile sonuçlanan etkinliklere, süreçlere ve prosedürlere doğru yönelmelidir.
- Bir yönetici personeli değiştirmek ya da yeni personel almak olanağına sahip olduğunda potansiyel olarak okulun kültürünü de değiştirme olanağına sahip olmaktadır. Son çözümlemede kültüre temel katkıda bulunanlar, örgütle ilgili olan insanlardır. Onların değer ve idealleri, birey ve grubun davranışları üzerinde büyük etkisi olan grup normlarının tuğlalarıdır. İnsanları işe alma sürecinde bazı değer ve idealleri vurgulayarak, yönetici zaman içinde bir örgütün kültürünü şekillendirebilir.
- Yönetici örgüt içindeki liderlik pozisyonlarına insanları atama ile kültürü şekillendirme olanağına sahiptir.
- Okulda önemli liderlik pozisyonlarında bulunacak personelin seçiminde gerekli özenin gösterilmesine ek olarak, örgüt kültürünü şekillendirmek isteyen yöneticinin okulun informal liderleriyle uygun ilişkiyi tanımlama ve geliştirme gereksinimi olacaktır. Bir informal lider her tür grupta çalışır. Bu kişi formal lider de olabilir. Fakat her şey kişinin grup üyeleri üzerindeki etkisinin derecesine bağlıdır.

Bir informal lider en iyi şekilde grubun etkileşim kalıpları incelenerek tanımlanabilir: Grup içinde kendisiyle en çok etkileşim ve iletişimde bulunulan ve diğer üyelerce düşünce ve kararlarına en çok saygı gösterilen kişi informal liderdir. İnfomal lider değişikliğe karşysa grubun diğer üyeleri de başkalarının yeniliğe direnç göstermesinde etkili olacak bir norm geliştirebilirler. Bu tip bir çatışma bir arada tutucu genel bir örgüt kültürü geliştirilmesinde zararlı olabilir.

Bir değişikliği başarmak için informal liderle çalışıldığı durumlar için Gorton müdüre ek öneriler sunmaktadır. Müdür şunları deneyebilir:

- Yeniliğin yapılmaya değer olduğu konusunda o kişiyi ikna edin.
- Grubu değişiklikle daha uyumlu bir yöne yönlendirebilecek bir rakip informal lider geliştirme girişiminde bulunun.
- (Bu durumda müdür grup içinde değerleri yöneticinininkine daha benzer olan fakat kişisel nitelikleri arkadaşlarınca sevilen ve saygı duyulan bir kişiyi tanımlayıp yetiştirmek durumundadır. Grup üzerinde liderliğini uygulaması için rakip informal lideri teşvik ederek ve daha sonra bu tür çabaları destekleyerek, bir alt kültürün grup normlarını örgüt kültürünün genel amaçları ile daha tutarlı hale getirmek amacıyla yönetici grup normlarını değiştirebilir.)
- Değişimin uygulanmasına doğru yönelten başlangıçtaki karar verme sürecine bütün alt grubu sokun.

Yönetici teşvik etmeye çalıştığı değerlerin ve ideallerin bilinmesi için her olanağı kullanılmalıdır. Bunlar öğrenci ve öğretmen el kitaplarında ve diğer belgelerde yapılabilir. Öğretmen, öğrenci ve ailelerle yapılan toplantılar ve kutlamalar ya da törenler de olanak sağlar.

Yöneticiler örgüt kültürünün oluşumunda etkileyici olurlar. Örgütsel yönetsel uygulama ve kararlar, yöneticilerin bir takım konularda benimsedikleri temel değerler ve inançlar üzerinde kurulur. Ancak örgüt kültürü, örgüt yönetiminin ideolojisi değildir. Örgütsel sosyalleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla düzenlenecek eğitim etkinliklerinde de benimsenen değerler vurgulanıp güçlendirilebilir. Yöneticinin yenilik ve risk yanlısı olup olmaması, yeni görüş ve önerileri destekleyip desteklememesi, ödül ve ceza uygulamaları kriz anındaki tavırları v.b. etkenler, örgüt kültürünün oluşumunu, biçimini ve değişimini etkiler. (Şişman, 2002:105).

Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri önem taşır. Bundan dolayı okuldaki örgütsel davranışın iyi anlaşılması için, okulun iç dünyasının tanınması gerekir. Okulda nasıl bir iletişim sisteminin egemen olduğu okuldaki formal iletişim sistemi incelenerek belirlenemez. Bu nedenle okul kültürüne informal iletişimin de nasıl etki ettiği incelenmesi gerekir. Çünkü eğitim örgütlerinin başarısı, ancak formal ve informal iletişimin kültürü nasıl etkilediğinin incelenmesi ile mümkün olabilir. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve

değiştirilmesinde okulda çalışanların çeşitli ölçüde rol oynadığı ileri sürülmektedir. Ama bu konuda yeterli araştırmalar yapılmamıştır. Bu araştırmada okul kültürünün değişiminde yöneticilerin etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2.18 OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

Değerlere yönelik insan kaynakları yönetimi, personel seçimi ve geliştirme işlevleri açısından önem taşır. Okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek, okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. İnsan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin güdülenmesi açısından da büyük önem taşır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun örgütsel amaçları doğrultusunda daha kolay güdülenirler (Çelik, 2002: 68).

Yönetici, görev yaptığı okulun örgütsel kültürünü oluşturabilmek için şunları yapmalıdır (Erdoğan, 2002: 107):

- Yönetici, eğitim öğretimin, toplumun, ülkenin ve insanlığın temel değerlerini taşımalı ve temsil etmelidir.
- Yönetici, okul için genellenebilecek nitelikte olan değerleri öğretmen, öğrenci ve gerekirse çevreyle paylaşmalı ve bu konuda ortak bir fikir birliği oluşturmaya çalışmalıdır.
- Yönetici, okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini, oluşturulacak okul kültürü için önemli kişiler ve deneyimler olarak görmelidir.
- Yönetici, toplumsal değerlerin ve âdetlerin okulun kültürü ile kaynaşmasını sağlamalıdır.
- Yönetici, temel değerleri ve âdetleri törenlerle işlemeli ve yerleştirmelidir. Törenler, belirli bir kültürel yapının kurulmasına katkı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.
- Yönetici, okula yeni katılan kişilerin örgüt kültürüne uyumlarını sağlamalı ve getirdikleri kültürün örgüt kültürünü zenginleştirici boyutlarını saklamamalarını ve okul ortamında geliştirmelerini sağlamalı.
- Yönetici, okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurmalı ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesini gerçekleştirmelidir.

2.19 OLUMLU OKUL KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA OKUL YÖNETİCİSİNİN ROLÜ

Okulda etkili eğitimin gerçekleşmesinde okul kültürü önemli yer tutar. Okul kültürü bir anda oluşmaz, zaman içinde, örgütteki bireylerin, çevrenin, koşulların etkisiyle oluşur ve örgüt üyelerinin düşünme ve davranış yollarına etki eder. Kültür, “davranışların, değerlerin, örgütsel mirasın, düşünme ve ilişkilerin müşterek sonucu ve örgütün performansında kendini gösterme yolu” olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber, örgüt kültürünün oluşmasında okul müdürünün liderlik nitelikleri önemli rol oynar. Örgütsel değerler olarak uyum, eşitlik, esneklik, katılımcılık, yetkilendirme, sorumluluk ve hesap verir olma gibi unsurları ön plana çıkaran bir okul müdürünün örgütsel kültürün olumlu yönde gelişmesine katkısı olacaktır.

Yöneticinin asıl rolü okuldaki öğretim etkinliğini arttırmaktır. Açıkça okul yöneticisi okulun öğretim lideridir. Okul yöneticisi okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Yönetici olumlu bir okul kültürü yaratabilmek için sınıfta olup bitenleri bilmek zorundadır. Sınıfta ne öğretildiğini, materyalin öğrencilere nasıl iletildiğini gözleme imkanı için yönetici bizzat sınıfta olmalıdır, öğretmenler, etkili ve destekçi ziyaretleri özellikle kabul etmektedirler. Ayrıca yöneticinin sıkça okulun her tarafında görülmesi, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir. Yöneticinin doğru yer ve zamanda görünmesi, soruna dönüşmeden kimi konuların çözülmesi fırsatını doğurur. Yöneticinin okulda sergilediği tutum ve değerler; orada çalışan insanların verimini etkiler. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yaratıcı hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü, olumlu ve verimli bir ortam yaratır. (Weiss,1993)

Bir okulun örgüt kültürü homojen bir varlık olmayıp çok karmaşıktır. Örgüt sınırları içinde durumların doğasını tanımlamak için yarışan çoklu örgüt alt kültürleri ve hatta karşı kültürlerle karşı bir yönetici kendi okulunun kültürünü şekillendirebilmelidir. Okul kültürü okulun performans düzeyini arttırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyini artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için tedbirler alınmalıdır. Okul müdürlerinin okul içindeki kültürü şekillendirebilmeleri etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışların model oluşturmaları yoluyla olur.

2.20 OKUL İKLİMİ

Hiçbir zaman iki okulun öğrenme iklimi aynı değildir. Okullar kendine özgü örgütsel sınırları ve insan dinamiğini içeren örgütsel kişiliğe sahiptirler. Bir okulda olumlu bir iklim ya da 'duygu' kritik derecede önemlidir. Bununla birlikte, bırakın tüm okul sistemini, tek bir okulda olumlu ve başarılı bir okul iklimi tasarımı yapmak bile kolay değildir. Okul liderleri tek başlarına açık bir okul iklimi yaratmaz. Yapabilecekleri en iyi şey personelin açık bir okul iklimi yaratması için tonu ayarlamaktır. Bu ton Hoyle, English ve Steffy (1985) tarafından moral ve güdü olarak tanımlanmıştır. Olumlu moral ve çalışma güdüsü öğretmenlerin daha yüksek başarısını sağlayan bir çevreyi teşvik eder. Önde gelen etkin okul araştırmacıları Etkin Okulların anahtarını şöyle belirtmektedir:

Öğrenmeye yardımcı olacak bir okul iklimi, disiplin sorunlarından uzak ve öğrenci başarısı için yüksek beklentileri içeren bir iklim. (Rowan ve diğerleri, 1983, s.4)

2.21 OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

Okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör kültürdür. Okul ortamında yapılacak değişimlerde izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir. Okul kültürünü değiştirmeden okulda değişim meydana getirmek mümkün değildir. Yıllardan beri okul kültürüne egemen olan temel kültürel yapının bir çırpıda değiştirilmesi oldukça zordur.

Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticisinin liderlik davranışlarına bağlıdır. Okul yöneticisinin kültürel liderlik davranışlarıyla okul kültürü, verimlilik ve liderlik arasında belirgin bir ilişki vardır. (Ogawa ve Bossert, 1995,s.230). Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürü biçimlendirmeye çalışır. Değişimin öncülüğünü yapar ve direnci en aza indirecek stratejileri uygular.

Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişim gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözde değil, uygulayarak yerleştirmelidir. Değerlerin yerleştirilmesinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması da büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisi değişmeyi ortak bir vizyona dayandırmalıdır. Gerçeğin resmi, paylaşılan vizyonla sağlanabilir. Yönetici ve öğretmenler değişimin kendilerini nereye

götüreceğini bu paylaşılan vizyonla görebilirler. Okul Yöneticisi, paylaşılan vizyonu okul kültürüne yerleştirebildiği ölçüde başarılı olabilir. (Çelik, 2002, s.80).

2.22 OKUL KÜLTÜRÜNE ULAŞTIRAN DAVRANIŞLAR

Bir okul kültürünü daha etkili duruma getirmeğe çalışmak kolay değildir. Yönetici beklentilerini bildirse bile, bireyin ya da grubun bunlara uymamasının yöneticiye doğrudan karşı gelme şeklinde yapılmadığının farkında olunması gerekir. Bunun yerine direnç ya başarısızlıkla ya da yöneticinin beklentilerine cevap olarak uygulama eksikliği olarak gösterilir. Emirleri sonuna kadar izleme eksikliğini nedeni hiyerarşideki astların yöneticinin istediği eylemin ya kendi yararlarına ya da kurumun yararına olmadığı kararını vermiş olmalarıdır. Bu nedenle de yöneticinin yönergelerini göz ardı etmişlerdir. Bunun sonucu olarak, yönetimin politikasının uygulanması ya ertelenir ya da bütünüyle durdurulur.

Okul yöneticileri okul kültürünü geliştirmede şunlara yer vermelidir:

- Yöneticinin, okulun teşvik etmesi gereken değer ve ideallerle ilgili gereksinimlerinin kendi kafasında netleşmiş olması gerekir.
- Bu idealler ve değerlerin şekillendirilmesi okul geliştirilmesi ile sonuçlanan etkinliklere, süreçlere ve prosedürlere doğru yönelmelidir.
- Yönetici personeli değiştirmek ya da yeni personel almak olanağına sahip olduğunda potansiyel olarak okulun kültürünü de değiştirme olanağına sahip olmaktadır.
- Yönetici örgüt içindeki liderlik pozisyonlarına insanları atama ile kültürü şekillendirme olanağına sahiptir.
- Eğitim, insanların problem görme ve çözme işidir.
- Çalışan ve seven insandan korkmamalıdır.
- Bir kurumda (okulda) herkes öğrencidir.
- Okul müdürü okulun “Eğitim Lideri”dir.
- Liderlik güç kullanmak değil, başkalarını güçlü kılmaktır.
- Yol göstermede çıkmaz sokak olmaz.
- Okulda demokrasi ve insan hakları olmazsa hiçbir yerde olmaz.

2.23 OKUL KÜLTÜRÜNÜN DENETİMİ

Okul yöneticisi, sadece okul kültürünün yönetiminden değil, aynı zamanda denetiminden de sorumludur. Kültürü oluşturmak ve yaşatmak, iyi bir denetime bağlıdır. Ancak bu denetim, yazılı kurallara bağlılığı artırmakla sağlanamaz. Okul kültürüne yerleştirilen değerler ve normlar, güçlü bir denetim mekanizması oluşturur. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yazılı kurallara uyup uymadığını denetleyebilir. Yazılı olmayan kuralları denetlemenin en belirgin yolu, okul kültürünün değerlerine ve normlarına bağlılık derecesini güçlendirmektedir. Ayrıca okulun düzenlediği geleneksel törenlere katılım sağlamak, okulun felsefesini ve sembollerini benimsetmek de, okul kültürünün denetiminde başvurulan diğer yollar olarak görülebilir.

Okul yöneticisinin denetim görevi, güçlü okul kültürlerinde azalmaktadır. Çünkü bürokratik kurallar azalmakta, öğretmenler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedirler. Örgüt kültürünün içselleştirilmesiyle birlikte, denetim işlevi daha az hissedilir hale gelmektedir.(Çelik, 2000, s.68).

2.24 OKUL İKLİMİNİ GELİŞTİRME BECERİLERİ

Her ne kadar okul ikliminin öğrenci başarısı üzerindeki tam etkisi henüz belirlenmemiş ise de Hoyle ve diğerleri, okul liderlerinin öğrenci başarısını geliştirmek için daha olumlu bir okul iklimini teşvik edip sürdürebileceklerini kanıtlayan yeterince kanıt olduğunu ileri sürmektedir. Pek çok örgütsel ortamda araştırma bolluğu güdünün insan performansını etkilediği tezini ortaya çıkarmıştır. İnsanlar kişisel ihtiyaçlarını doyuran şeylere cevap vermektedir. Okul liderleri okul personeli, ve öğrencilerinin kendileri, görevleri ve okul çevreleri hakkında ne hissettiklerini incelemeye devam etmelidir. Yüksek performans gösterenler açık destekleyici bir iklime gereksinim duyarlar. Okul iklimini geliştirme programlarının tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesinde bu inanış yaşamsal bir öneme sahiptir.

Hoyle'a (1985) göre olumlu bir okul iklimini teşvik etme ve sürdürmenin bazı yöntemleri şunlardır:

- Okul iklimini ölçmek için araştırmalar yapmak.
- İklim geliştirmek için uzun erimli amaçlar geliştirmek.

- Diğer yönetici ve öğretmenlerin sağlam sınıf içi yönetim uygulamaları yapmalarına yardım etmeye çalışmak.
- Tutarlı bir liderlik örneği ve sorumluluk duygusu ortaya koymak.
- Personelin güçlerine, yeteneklerine ve iyi niyetlerine inanmak.
- Mesleki ve kişisel ilgi ve gereksinimler hakkında bilgi vermek için sık sık kişisel temas yoluyla açık bir iletişim ağı yaratmak.
- İyi insan ilişkileri ve liderlik becerileri kullanmak.
- Bir okul geliştirme planı geliştirmek için okuldaki mevcut okul iklimi geliştirme modellerinin bazılarını kullanmak ya da uyarlamak
- Okulda tanı, müdahale, değişiklik, büyüme ve kendini yenileme için Örgüt
- Geliştirme (ÖG) stratejilerini kullanmak.
- Okul için hedefler saptamak ve bu hedeflere erişirecek etkinlikleri planlamak için yöneticiler, öğretmenler, personel, öğrenciler, aileler ve toplum üyeleri ile işbirliği.
- Öğrenme görevlerini başarıyla yerine getirmek için örgütsel ve kişisel planlama beceri ve tekniklerini kullanmak
- Okul zamanını etkin bir şekilde kullanmak.
- Öğrenmeyi güçlendirmek için personel ve öğrenciler arasındaki ilişkilerin niteliğini geliştirmek.

2.25 ÇEKİCİ BİR OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

Okul yöneticisi, geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl cazibe merkezi haline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir. Bu vizyon, iki temel boyut dikkate alınarak geliştirilebilir.

1.Stada Koşan Öğrenciden Daha Çok Okula Koşan Öğrencilerin Oluşturduğu Bir Okul Kültürü: Okul, neden bir cazibe merkezi değildir? Liseli gençler, kahveye ya da stada giderken duydukları coşkuyu, neden okula karşı duymuyorlar? Okul, öğrencilerin ruhunu karartan ya da onlara tedirginlik veren bir yer midir? Çekici bir okul kültürünün oluşturulması için, bu soruların okul yöneticisi tarafından cevaplandırılması gerekir.

Okul, kendi kabuğunu kırıp eğitim açısından taşıdığı özel misyonu sorgulamak zorundadır. İlkokuldan üniversiteye kadar değişik eğitim düzeylerindeki okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerde yeterince coşku oluşturmamaktadır. Başka bir

ifadeyle, öğrenci tercihini derse girmeme doğrultusunda kullanıyorsa, öğrenen okul kültürünü oluşturamamışız demektir.

Okul yöneticisi, geliştireceği törenler, değerler ve felsefeyle, okulu çekici bir kültür haline getirmelidir. Zayıf okul kültürleri, ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir. Çevrecilerin daha güzel bir dünya bırakmak için ortaya çıktıkları günümüzde, bizler de eğitimciler olarak daha yaşanacak okul kültürleri bırakmak zorundayız.

Okula karşı devamsızlık oranlarının artması, okul kültürüyle yakından ilgilidir. Öğrenci, okulu çekici ya da itici güç merkezi olarak algılayabilir. Güçlü okul kültürlerinde öğrenci, çevrede bulduklarından daha fazlasını okulda bulabilir.

2. Televizyona Bağlı Öğrenciden Daha Çok Okula Bağlı Öğrencilerin Oluşturduğu Bir Okul Kültürü: Okul yöneticisi ve öğretmenlerin düşünceleri gereken bir nokta da, okul kültürünün medya kültürü karşısındaki durumudur. Televizyonun dünyayı evrensel bir köye dönüştürmesiyle birlikte, öğrenci giderek daha fazla televizyon kültürünün etkisi altında kalmıştır. Çizgi filmler, eğlence programları, spor programları ve pembe diziler gibi birçok televizyon programları, öğrenciyi ekrana bağlamaktadır.

Eğitimin temel müşterisi olarak görülen, öğrenci, okuldan çok televizyonun müşterisi konumunda bulunmaktadır. Öğrenci, televizyon ekranını, öğretmenin simasına göre daha çekici bulmaktadır. Yakın bir geçmişe kadar bilgiyi sunan tek kaynak okul olarak görülürken, günümüzün öğrencisi çok değişik kaynaklardan bilgiye ulaşmaktadır. Öğrenci, artık geleneksel yöntemleri ve sınıf yönetimini çekici bulmamaktadır.

Okul yöneticisi, okul kültürünü medya kültürüne karşı, daha çekici hale getirmenin yollarını aramalıdır. Ne var ki, bazı okul yöneticisinin odasında televizyon bulunmakta, okul yöneticisi, çalışma saatleri içinde televizyon izleyebilmektedir. Eğitimci olarak televizyona asla karşı değiliz. Televizyon, çok önemli eğitim aracıdır. Ancak, büyüdü bir güce sahip olan televizyonun okul kültürüne olan egemenliğini düşünmek zorundayız. Bu durumda okul yöneticisi, okul kültürünü televizyon kültüründen daha çekici hale getirecek bir stratejik planlama yapmalıdır. Geleceğin okul yöneticisinin önemli vizyonlarından biri, medya kültürüne karşı daha güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır.

Okul, verdiği eğitim hizmetini öğrenci açısından çekici kılmak zorundadır. Çünkü, okul öğrenci için vardır. Bu hizmeti, doğrudan doğruya eğitime talepte bulunan öğrenciye sunmaktadır. Kamuya ait okullarda müşterinin tatmin edilmesi, yeterince önemli görülmemektedir. Ancak, yakın bir gelecekte özel okulların kamuya ait okullara göre daha fazla sayısal artış göstermesi beklenmektedir. Özel okulların oran olarak artması, okul kültürünü öğrenci açısından çekici kılmamanın savaşıını doğuracaktır. Özel okullarda daha güçlü bir okul kültürü oluşturma, öğrenci odaklı olmaya doğru bir kayma yönelimi gösterirken, kamu okulları da güçlü okul kültürü oluşturma kaygısını yaşayacaklardır.(Çelik, 2002, s.144-145)

Örgütsel kültür ile öğretmen-öğrenci ilişkisi boyutlarında resmi liseler ile özel liseler arasında manidar farklılıklar vardır. Özel liselerin tüm örgütsel kültür boyutuna ilişkin algıları, resmi liseleri göre daha üst düzeyde gerçekleşmiştir.

Hem resmi hem de özel liselerde öğretmen öğrenci ilişkisi boyutları ile en yüksek düzeyde ilişki bulunan ilk iki örgütsel kültür boyutu destek kültürü ile başarı kültürü boyutlarıdır. Bu boyutlar her iki okul kültüründe de demokratik ilişki boyutu ile pozitif, otoriter ve başıboş ilişki boyutları ile negatif yönde ilişkilidir.

2.26 YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Okul kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda, ülkemizde yapılan araştırmaların oldukça az olduğunu görüyoruz. Daha çok konumuza yakın olarak örgütsel kültür ve örgütsel iklim konuları incelenmiştir.

Ertekin (1978), işleri bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde örgütsel iklim konusunu araştırmıştır. Araştırmada örgüt iklimine ilişkin 24 boyut belirlenmiş, her iki örgüt bu boyutlar açısından karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre iki örgütün iklimi belirgin biçimde birbirinden ayrılmaktadır.

Peker (1978), Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada 14 resmi, 3 özel lise örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada örgütsel iklimi betimleme anketi kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre, okulların sahip olduğu örgütsel hava tipi, okulların resmi ve özel oluşuna göre

anamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okullarda daha uyumlu bir örgütsel hava tipi görülmektedir.

Okullarda örgütsel kültür konusunda ülkemizde yapılan araştırma 1994 yılında Eskişehir İlinde Mehmet Şişman tarafından yapılmıştır. Araştırmanın önemli sonuçlarından birkaçı şöyledir;

-İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayıtlılar egemen olup bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır.

-İlkokullarda egemen olan kültürün gelişme ve uzlaşmadan yana olan bir kültür olma özelliği ağır basmaktadır. Bunun yanında söz konusu kültür, çevreyle ilişkilerde çevreyi etkileme ve değiştirme konusunda fazla etkin görünmemektedir.

-İnsanın doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir.

Cemalettin İpek 1999 yılında Ankara iline bağlı beş merkez ilçede bulunan resmi liseler ile özel liselerdeki yönetici, öğretmen ve öğrenciler üzerinde, “resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi” konusunu araştırmıştır. Araştırmadan bazı sonuçlar şunlardır;

-Resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklinde belirlenirken, özel liselerde bu sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü şeklinde gerçekleşmiştir.

2.27 YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Feifer (1991). Eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrencilerinin yetiştirilmesi konusunda okul kültürüne dayalı bir simülasyon modeli geliştirilmiştir. Bu araştırma, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin eğitiminde kültürel yaklaşımın etkisini belirlemeyi amaçlamıştır.

Estill (1991), 21 Kaliforniya devlet okulunda çalışan personelin moral, performans ve kültürel normları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın temel amacı, okulun kültürel normlarıyla, çalışma grubunun verimliliği ve morali arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Personelin vermiş oldukları cevapların ortalama değerlerine göre gruplar, yüksek ve düşük moral ve performans gruplarına ayrılmıştır.

Feirsen (1991), okul kültürü ve okul hikayeleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu araştırma, bir ilkokulun değişik bölümlerinde canlılığını koruyan ve personel tarafından bilinen örgütsel hikayeleri belirlemeye çalışmıştır. Hipotezler geliştirilerek hikayelerin okul kültürünün oluşumuna nasıl bir katkı sağladığı araştırılmıştır. Hipotezler kültüre uyum için bir plan geliştirme ve çevresel koşulları değiştirme temeline dayanmaktadır.

Araştırma, okul kültürünün eksikliğini giderici bazı öneriler getirmiştir. Özellikle okulun bazı bölümlerinde yeniden örgütlenmeye, bölümlerin ve personelin ihtiyaçlarını tanımaya yönelik önerilen geliştirilmiştir. Sonuç olarak araştırma, okul kültürünün kederli günlerinde birlikte olma, paylaşılmış değerleri geliştirme ve yeni ortamlarla bütünleşme ihtiyacına dikkat çekmiştir.

Owens ve Steinhoff (1989 b), örgütsel kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının sembolik analizini yapmışlardır. Bu çalışmada denetimi sağlayan temel sayıtlılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Örgütsel kültür anketi, önce lisansüstü eğitim yapan öğrencilerin görüşü alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen anket ilk ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmen, yönetici ve diğer personel üzerinde uygulanmıştır. Deneklerin vermiş oldukları cevaplara göre okulların sembolik yapısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Campbell (1993), okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri araştırılmıştır. Bu araştırmada ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan 10 okul yöneticisi ve 20 öğretmenle görüşme yapılmış, bireysel olarak doğru ve yanlış algıları ve inançları saptanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin müfettişlere göre mesleki yaşamlarında moral ve etik çatışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını anlamlı eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır.

BÖLÜM III

3. METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiki işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine başvurularak, eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturma ve sürdürmedeki rolü saptanacaktır.

Eğitim yöneticilerin okul kültürünü oluşturma ve sürdürmedeki rolü öğretmen ve eğitim yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak saptamayı amaçlayan bu araştırma, betimsel bir özellik taşımaktadır. Betimsel özellik arzeden araştırmalar da, içinde bulunduğu koşullar itibariyle değerlendirmeye çalışılmalıdır.

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, İstanbul ili, Maltepe, Kartal ve Pendik ilçelerinde bulunan özel, devlet ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticileri, sınıf ve branş öğretmenleridir. Örneklem ise, ilgili evrenden “tesadüfi (random) örneklem” yöntemi ile anket uygulamasını kabul eden 292 öğretmen ve eğitim yöneticisidir.

3.3 VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Araştırmada verilerin toplanması için önce literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra uzman görüşlerinden, konu ile ilgili yapılan yurtiçi ve yurtdışı araştırmaların bilgi toplama ölçeklerinden edinilen bilgilerden yararlanarak bir anket formu düzenlenmiştir.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların bireysel özellikleri ile ilgili bağımsız değişken olarak 7 tane soru bulunmaktadır. İkinci

bölümde ise eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturma ve sürdürmedeki rolünün değerlendirileceği 30 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde sorulara verilecek cevaplarda beşli derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte;

1= (Hiç Katılmıyorum)

2= (Az Katılıyorum)

3= (Katılıyorum)

4= (Çok Katılıyorum)

5= (Tamamen Katılıyorum) anlamını taşımaktadır.

3.4 ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ

Uygulanan anketlerden toplanan veriler, ilkönce Excel programında bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Daha sonra hazırlanan datalar Excel programından SPSS programına aktarılarak, istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. İkili bağımsız değişkenlere t testi, çoklu değişkenlere de varyans analizleri uygulanmıştır. Bu işlemler sonucunda datalarımızdan yorumlanabilecek tablolar ortaya çıkarılmıştır.

Dataların çözümlenmesinde frekans, yüzde, standart sapma, ve ortalamalar bağımlı ve bağımsız değişkenlere uygulanmıştır. Geliştirilen anketin geçerlilik değeri $r = 0,96$ çıkmış, anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular ve yorumlar bölümünde tablolar oluşturulmuş ve bu tablolar yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde tutulmuştur.

Ölçek Derecesi	Ölçek Derecesinin Anlamı	Sınırları
1	Hiç Katılmıyorum	1.00-1.79
2	Az Katılıyorum	1.80-2.59
3	Katılıyorum	2.60-3.39
4	Çok Katılıyorum	3.40-4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20-5.00

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin veri toplama araçlarından kişisel bilgiler, “eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmada ve sürdürmedeki rolü” ne ait, eğitim yöneticilerinden ve öğretmenlerden elde edilen veri analizleri, bu analizler sonucu ulaşılan bulgular, ölçek maddelerine ilişkin puan farklılaşmaları ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT BULGULAR

Yapılan uygulama ile ilgili öğretmenlerin cinsiyeti, yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları okul türü, mesleki kıdem, branşları, ve görev ünvanları türüne ait bilgiler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı incelenirken, grubu fazlaştırmadan iki grupta inceledik. Sadece sınıf ve branş öğretmeni diye gruplandırdık.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
1 Erkek	117	40.1
2 Kadın	175	59.9
Toplam	292	100.0

Tablo 1 de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında, 292 katılımcının 175'ini (%59.9) bayanlar, 117'sini (%40.1) erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
1 21 – 30	69	23.6
2 31-35	82	28.1
3 36-40	63	21.6
4 41-45	33	11.3
5 46 ve üstü	45	15.4
Toplam	292	100.0

Tablo 2 de katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin yaş dağılımında 31-35 yaş grubunda 82 katılımcı (%28.1), 21-30 yaş grubunda 69 katılımcı (%23.6), 36-40 yaş grubunda 63 katılımcı (%21.6), 46 ve üstü yaş grubunda 45 katılımcı (%15.4), 41-45 yaş grubunda 33 katılımcı (%11.3) olduğu görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde 31-15 yaş grubu %28.1 ile en çok, 41-45 yaş grubu da %11.3 ile en az katılımcı grubun olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
1 1-5 Yıl	29	9,9
2 6-10 Yıl	98	33,6
3 11-15 Yıl	84	28,8
4 16-20 Yıl	38	13,0
5 21 ve Üzeri	43	14,7
Toplam	292	100,0

Tablo 3’de katılımcıların mesleki kıdem durumları incelendiğinde, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar % 33.6 (98 kişi), 11-15 yıl olan katılımcılar %28.8 (84 kişi), 21 yıl ve üzeri katılımcıların %14.7 (43 kişi), 16-20 yıl olan katılımcılar %13 (38 kişi) ve 1-5 yıl olan katılımcılar %9.9 (29 kişi) olduğu saptanmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Görev Ünvanı	N	%
1 Müdür	26	8,9
2 Müdür Yardımcısı	41	14,0
3 Öğretmen	225	77,1
	292	100,0

Tablo 4’de katılımcıların görev ünvanları incelendiğinde, katılımcılardan öğretmen olarak görev yapanlar %77.1 (225 kişi), müdür yardımcısı olarak görev yapanlar %14.0 (41 kişi), müdür olarak görev yapanlar %8.9 (26 kişi) olduğu saptanmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim	N	%
1 Eğitim Enstitüsü	13	4,5
2 Eğitim Yüksek Okulu	12	4,1
3 Eğitim Fakültesi	181	62,0
4 Lisans Üstü	37	12,7
5 Diğer	49	16,8
Toplam	292	100,0

Tablo 5’de katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, Eğitim Fakültesi mezunlarının %62 (181 kişi), Diğer mezunların %16,8 (49 kişi), Lisans üstü eğitim görmüş olanların %12.7 (37 kişi), Eğitim Enstitüsü mezunlarının %4.5 (13 kişi) ve Eğitim Yüksek Okulu mezunlarının %4.1 (12 kişi) oranında olduğu saptanmıştır.

Tablo 6 Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumlarına Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
1 Devlet	232	79.5
2 Özel	60	20.5
Toplam	292	100,0

Tablo 6 ‘ da katılımcıların çalıştıkları kurumlarına göre dağılımlarına bakıldığında %79.5’ i devlet okullarında, %20.5’i özel okullarda çalıştıkları saptanmıştır..

Tablo 7. Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı

Branş	N	%
1 Sınıf Öğretmeni	94	32.2
2 Branş Öğretmeni	198	67.8
Toplam	292	100,0

Tablo 7’ de araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı incelendiğinde Branş Öğretmenleri katılımcılarının %67,8 (198 kişi), Sınıf Öğretmenliği branşı katılımcılarının %32.2 (94 kişi), olduğu tespit edilmiştir..

4.2 BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLERLE ARALARINDAKİ İLİŞKİLER

4.2.1 T TESTİ DEĞERLENDİRMELERİ

4.2.1.1 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Cinsiyet bağımsız değişkenini bağımlı değişkenlerle istatistiksel olarak t testine tabi tuttuğumuzda bağımlı değişkenlerin hiç birisinde görüş farklılıklarında anlamlılık düzeyine rastlanmamıştır.

4.2.1.2 ÇALIŞTIĞINIZ OKUL TÜRÜNE AİT BULGULAR

Anketimizi devlet ve özel okullarda uyguladık. 292 katılımcınının 60’ını özel okullarda çalışan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmamızın en çarpıcı tarafı da bu bölümde çıkmıştır. Çünkü diğer bağımsız değişkenlerde nadiren rastladığımız görüş farklılıklarındaki anlamlılık, bu bölümde ise oldukça sık rastladığımız bir durum olmuştur.

Katılımcıların verdikleri cevapları incelediğimizde özel okul çalışanları ile devlet okullarında çalışanlar arasında okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda

ciddi bir fark olduğu ortaya çıktığını görmekteyiz. Özel okul çalışanlarının bu konu daha iyi anladıkları, konuya daha çok sahip çıktıkları ve eğitim yöneticilerinin rolüne daha fazla katıldıklarını görüyoruz. Çalıştığınız okul türü bağımsız değişkeni ile bağımlı değişkenlerimizi istatistiksel olarak t testine tabi tuttuğumuzda aşağıdaki tablolar ortaya çıkmıştır.

Tablo 8. Eğitim Yöneticiniz “Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,34	1,147	3,279	148,601	0,000
	Özel	60	3,85	,709			

Tablo 8 incelendiğinde eğitim yöneticiniz “Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir..” bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü değişkenine göre görüş farklılıkları $p < 0,000$ düzeyinde anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,85$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 9. Eğitim Yöneticiniz “Kendine güvenilmesini sağlar.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Kendine güvenilmesini sağlar.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,44	1,175	3,190	126,946	0,000
	Özel	60	3,95	,832			

Tablo 9 incelendiğinde eğitim yöneticiniz “Kendine güvenilmesini sağlar.” Bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre yapılan t testi sonucuna göre $P < 0,000$ düzeyinde, görüş farklılıklarının anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel

okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,95$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 10. Eğitim Yöneticiniz “Okul Çalışanlarının Beklentilerini Karşılamaya Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,40	1,147	3,509	135,050	0,000
	Özel	60	3,95	,769			

Tablo 10 incelendiğinde eğitim yöneticiniz;“Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.” bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,95$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 11. Eğitim Yöneticiniz “Diğer Okullardan Daha İyi Olmak İçin Çalışmak Gerektiğini Kavrattır.” Sorusuna İlişkin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavrattır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,46	1,165	12,540	127,832	0,000
	Özel	60	3,85	,820			

Tablo 11 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavrattır.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,0000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,85$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 12. Eğitim Yöneticiniz “Teknolojik Gelişmeleri Takip Eder.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Teknolojik gelişmeleri takip eder.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,53	1,110	19,541	142,976	0,000
	Özel	60	4,27	,720			

Tablo 12 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Teknolojik gelişmeleri takip eder.” Bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=4,27$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 13. Eğitim Yöneticiniz “Çalışanlara Ve Öğrencilere Değer Verir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,60	1,085	8,786	116,492	0,003
	Özel	60	4,05	832			

Tablo 13 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,003$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=4,05$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 14. Eğitim Yöneticiniz “Sürekli Kendi Varlığını Hissettirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Sürekli kendi varlığını hissettirir.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,33	1,142	16,709	130,422	0,000
	Özel	60	3,23	,789			

Tablo 14 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Sürekli kendi varlığını hissettirir.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre devlet okullarında çalışan katılımcılar ($X=3,33$), özel okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 15. Eğitim Yöneticiniz “Okuldaki Öğretmenlerin Gelişimi İçin Uygun Ortamı Hazırlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,38	1,113	18,160	132,443	0,000
	Özel	60	4,00	,759			

Tablo 15 incelendiğinde eğitim yöneticiniz “Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.” bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=4,00$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 16. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Çalışanlar Arasında Birlik Ve Beraberlik Duygusunu Geliştirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulda çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,42	1,114	21,944	132,651	0,000
	Özel	60	3,97	,758			

Tablo 16 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulda çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,97$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 17. Eğitim Yöneticiniz “Yöneticiler Ve Öğretmenler Eğitim Kalitesinin Yükselmesini Sağlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,48	1,085	23,926	136,608	0,000
	Özel	60	3,92	,720			

Tablo 17 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,92$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 18. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Çevrede Olumlu Bir İmaja Sahip Olması İçin Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,67	1,076	17,098	133,287	0,000
	Özel	60	4,10	,730			

Tablo 18 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.” bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,92$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 19. Eğitim Yöneticiniz “Okulumuza Özgü Gelenekler, Değerler Geliştirilmesine Çalışır.” Bağımsız Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,34	1,086	15,679	133,248	0,000
	Özel	60	4,00	,736			

Tablo 19 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=4,00$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 20. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Eğitim Öğretimle İlgili Yeni Ve Farklı Bir Görüş Ortaya Koyan Öğretmen, Veli, Öğrenciyi Destekler.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,42	1,122	17,543	127,632	0,000
	Özel	60	3,95	,790			

Tablo 20 incelendiğinde eğitim yöneticiniz “Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $p < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,95$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 21. Eğitim Yöneticiniz “Okuldaki Uyumsuz Öğrencilerin Sorunlarını Çözmede Öğretmen Ve Velilerle İşbirliği Yapar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmede öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,37	1,057	32,284	156,850	0,000
	Özel	60	4,02	,624			

Tablo 21 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmede öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde

anamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=4,02$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 22. Eğitim Yöneticiniz “Başarılı Öğretmen Ve Öğrencileri Ödüllendirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,34	1,133	17,861	135,690	0,000
	Özel	60	3,93	,756			

Tablo 22 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,93$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 23. Eğitim Yöneticiniz “Sık Sık Kurallara Uyulmasını Hatırlatır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,44	1,047	8,657	122,058	0,004
	Özel	60	3,45	,769			

Tablo 23 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,004$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,45$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 24. Eğitim Yöneticiniz “Herkesin Birbirinin Fikir Ve Görüşlerine Saygılı Olmasını Sağlayacak Bir Ortam Yaratır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,36	1,080	9,829	118,877	0,002
	Özel	60	3,82	,813			

Tablo 24 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,002$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,82$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 25. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Amaçlarını Gerçekleştirmenin Öncelikli Görev Olduğunu Öğretmenlere Hatırlatır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,46	1,052	17,647	129,927	0,000
	Özel	60	3,90	,730			

Tablo 25 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,90$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 26. Eğitim Yöneticiniz “Okul Kültürünün Oluşturulmasında Liderlik Yapar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,34	1,085	12,097	124,682	0,001
	Özel	60	4,00	,781			

Tablo 26 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.”bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,001$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=4,00$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 27. Eğitim Yöneticiniz “Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Katılmalarını Sağlayarak Okula Bağlılıklarını Sağlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,32	1,137	9,798	122,260	0,002
	Özel	60	3,87	,833			

Tablo 27 incelendiğinde eğitim yöneticiniz “Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,002$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,87$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 28. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Törenler, Toplantılar Düzenleyerek Birlik, Beraberlik Duygusunu Geliştirir.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,44	1,099	17,871	135,985	0,000
	Özel	60	3,85	,732			

Tablo 28 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,85$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 29. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Değişimlere Uyum Sağlayabilmesi İçin Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,46	1,048	8,577	113,780	0,004
	Özel	60	3,97	,823			

Tablo 29 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,004$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,97$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 30. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Öğretmenlerin, Öğrencilerin Severek Çalışabilecekleri Eğitim Ortamları Oluşturmaya Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin seyerek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	344	1,063	10,644	115,480	0,001
	Özel	60	3,97	,823			

Tablo 30 incelendiğinde eğitim yöneticiniz “Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin seyerek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,001$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,97$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 31. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Gelişmesi Ve Diğer Okullardan Farklı Özelliklere Sahip Olması İçin Çevredeki Kurumların, Velilerin Desteğini Alır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	Çalıştığınız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,34	1,073	11,370	121,640	0,001
	Özel	60	3,95	790			

Tablo 31 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P <$

0,001 düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,95$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 32. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Hedeflerinin Değerlerinin Tüm Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerce Benimsenmesini Sağlar.”Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	Çalıştığımız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,33	1,079	12,549	130,191	0,000
	Özel	60	3,87	,747			

Tablo 32 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,87$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 33. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Yapılacak Faaliyetlerin Ayrıntılı Planı Yapılıp, Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerin Gönüllü Katılımı Sağlanır.”Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Yapılan Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim Yöneticiniz; Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	Çalıştığımız Okul Türü	N	X	Ss	T	SD	P
	Devlet	232	3,26	1,110	12,773	134,365	0,000
	Özel	60	3,87	,747			

Tablo 33 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,000$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Tabloya göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,87$), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

4.2.1.3 BRANŞINIZ DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Branş bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenlerimizin hepsi tek tek istatistiki olarak t testine tabi tutulmuştur. Yapılan çalışmanın sonucunda verilen cevaplar analiz edildiğinde bağımlı değişkenlerin hiç birisinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.2.2 VARYANS ANALİZİ DEĞERLENDİRMELERİ

4.2.2.1 YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Bağımsız değişkenlerimizden, yaş değişkenini bağımlı değişkenlerimizle istatistiksel olarak varyans analizine tabi tuttuğumuzda görüş farklılıklarında anlamlılık düzeyine rastlanmamıştır.

4.2.2.2 MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Mesleki kıdem bağımsız değişkeniyle bütün bağımlı değişkenler istatistiksel olarak varyans analizine tabi tutulmuştur. Görüş farklılıklarında anlamlılık bulunan bağımlı değişkenlerin tablosu aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 34. Eğitim Yöneticiniz “ Diğer Okullardan Daha İyi Olmak İçin Çalışmak Gerekliğini Kavrattır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Mesleki Kıdem Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim yöneticiniz; “ Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavrattır.”	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	12,360	4	3,090	2,547	,040
Gruplar İçi	348,226	287	1,213		
Toplam	360,586	291			

Tablo 34 'de görüldüğü gibi, eğitim yöneticiniz; “ Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.”bağımlı değişkenine ilişkin, mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,040$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

Mesleki Kıdem bağımsız değişkenine göre, diğer bağımlı değişkenler istatistiksel olarak incelendiğinde, anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

4.2.2.3 GÖREV ÜNVANI DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Görev ünvanı bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenler istatistiki olarak varyans analizine tabi tutulduğunda üç bağımlı değişkende anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu bağımlı değişkenlerle yapılan varyans analizleri aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 35. Eğitim Yöneticiniz “Başarılı Öğretmen Ve Öğrencileri Ödüllendirir” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Ünvanı Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim yöneticiniz; “Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.”	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	13,067	2	6,533	5,660	,004
Gruplar İçi	333,591	289	1,154		
Toplam	346,658	291			

Tablo 35’ de görüldüğü üzere eğitim yöneticiniz; “Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev ünvanı bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,004$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

Tablo 36. Eğitim Yöneticiniz “Okulun Hedeflerinin Değerlerinin Tüm Öğretmen, Öğrenci Ve Velilerce Benimsenmesini Sağlar.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Ünvanı Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim yöneticiniz; “Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.”	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalama	F	P
Gruplar Arası	7,550	2	3,775	3,538	,030
Gruplar İçi	308,341	289	1,067		
Toplam	315,890	291			

Tablo 36 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev ünvanı bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları anlamlı bir farklılık oluşturmuştur..

Tablo 37. Eğitim Yöneticiniz “Okulda Çalışanların Birbirlerini Sevmesi Ve Saygılı Olması İçin Çalışır.” Bağımlı Değişkenine İlişkin, Görev Ünvanı Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim yöneticiniz; “Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.”	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	7,046	2	3,523	3,408	,034
Gruplar İçi	298,745	289	1,034		
Toplam	305,791	291			

Tablo 37 incelendiğinde eğitim yöneticiniz; “Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev ünvanı bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,034$ düzeyinde anlamlılık göstermektedir.

4.2.2.4 MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL DEĞİŞKENİNE AİT BULGULAR

Bu bölümde bağımlı değişkenler mezun olunan okul değişkeniyle istatistiki olarak varyans analizine tabi tutulmuştur. Yapılan çalışmada bağımlı değişkenlerin tümü mezun olunan okul bağımsız değişkeniyle varyans analizine tabi tutulmuştur. 30 bağımlı değişkenden sadece birinde mezun olunan okul türüne göre görüş farklılıklarında anlamlı bulunmuştur. Anlamlılık bulunan bağımlı değişkenin tablosu tablo 4.14 ‘de görülmektedir. Diğer bağımlı değişkenlerde verilen cevaplarda anlamlılık düzeyine rastlanmamıştır.

Tablo 38. Eğitim Yöneticiniz “Okul Kültürünün Oluşturulmasında Liderlik Yapar.”Bağımlı Değişkenine İlişkin, Mezun Olduğu Okul Bağımsız Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.

Eğitim yöneticiniz; “Okul Kültürünün Oluşturulmasında Liderlik Yapar.”	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	11,202	4	2,800	2,530	,041
Gruplar İçi	317,630	287	1,107		
Toplam	328,832	291			

Tablo 38 incelendiğinde eğitim yöneticiniz;“Okul Kültürünün Oluşturulmasında Liderlik Yapar.”bağımlı değişkenine ilişkin, mezun olduğu okul bağımsız değişkenine göre görüş farklılıkları $P < 0,041$ düzeyinde anlamlılık bulunmuştur.

BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE AİT ORTALAMALAR

Tablo 39. Bağımlı Değişkenlere Ait Genel Ortalamalar Ve Standart Sapmalar

	N	Minimum	Maximum	X	Ss
B1	292	1	5	3,30	1,025
B2	292	1	5	3,37	1,025
B3	292	1	5	3,45	1,091
B4	292	1	5	3,54	1,131
B5	292	1	5	3,51	1,101
B6	292	1	5	3,54	1,113
B7	291	1	5	3,68	1,081
B8	292	1	5	3,69	1,052
B9	292	1	5	3,31	1,078
B10	292	1	5	3,50	1,079
B11	292	1	5	3,59	1,030
B12	292	1	5	3,53	1,072
B13	292	1	5	3,57	1,035
B14	292	1	5	3,76	1,028
B15	292	1	5	3,48	1,057
B16	292	1	5	3,53	1,082
B17	292	1	5	3,30	1,141
B18	292	1	5	3,50	1,017
B19	292	1	6	3,47	1,091
B20	292	1	5	3,45	,995
B21	292	1	5	3,46	1,046
B22	292	1	5	3,55	1,009
B23	292	1	5	3,48	1,063
B24	292	1	5	3,43	1,102
B25	292	1	5	3,52	1,047
B26	292	1	5	3,57	1,025
B27	292	1	5	3,55	1,039
B28	292	1	5	3,47	1,050
B29	292	1	5	3,44	1,042
B30	292	1	5	3,38	1,073
Valid N (listwise)	291				

Tablo 39’ a baktığımızda bağımlı değişkenlere katılımcıların verdikleri puanların ortalamaları görülmektedir. Tabloya göre, eğitim yöneticiniz; “Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar” ve “Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.”bağımlı değişkenlerine ($X=3,30$ Katılıyorum) en düşük ortalamanın çıktığı görülmektedir. Yine tabloyu incelediğimizde, eğitim yöneticiniz;

“Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.” (X=3,69 Çok Katılıyorum), “ Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.” (X=3,76 Çok Katılıyorum) bağımlı değişkenlerine en yüksek ortalamaların çıktığı görülmektedir.

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR

5.1.1 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Ölçme aracında yer alan 30 bağımlı değişkenine, katılımcıların cinsiyet bağımsız değişkenine göre analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Erkek ve bayan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, sekiz bağımlı değişkene verilen cevaplarda bayan katılımcıların cevapları, erkek katılımcıların verdikleri cevaplara göre daha fazla olumlu, yirmi bağımlı değişkene verilen cevaplarda ise erkek katılımcıların bayan katılımcılara göre daha olumlu, iki bağımlı değişkene verilen cevaplarda ise erkek ve bayan katılımcıların eşit görüş belirttikleri saptanmıştır.

5.1.2 YAŞ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Ölçme aracında yer alan 30 bağımlı değişkenine, katılımcıların yaş bağımsız değişkenine göre analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Yaş bağımsız değişkenine göre yapılan analizlerde en düşük ortalama; eğitim yöneticiniz;“Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar” bağımlı değişkenine, 36-40 yaş arası katılımcıların verdikleri cevaplarda çıkmıştır. (X=3,14 Katılıyorum)

Yaş değişkenine göre tüm bağımlı değişkenlere verilen cevaplarda en yüksek ortalama, eğitim yöneticiniz;“Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar” bağımlı değişkenine 21-30 yaş arası katılımcılarda çıkmıştır. (X=4,01 Çok Katılıyorum.)

5.1.3 MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Ölçme aracında yer alan 30 bağımlı değişkenine, katılımcıların mesleki kıdem bağımsız değişkenine göre analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık sadece bir bağımlı değişkende çıkmıştır.

Mesleki kıdem bağımsız değişkeniyle bağımlı değişkenlere verilen cevaplar incelendiğinde, görüş farklılıkları sadece, eğitim yöneticiniz “ Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.” Bağımlı değişkenine verilen cevaplarda anlamlılık ifade etmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre katılımcıların, eğitim yöneticiniz; “Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.”bağımlı değişkenine en yüksek puanı 1-5 yıl arasında kıdemli olanlar vermiştir. (X=4,55 Tamamen katılıyorum)

Mesleki kıdem değişkenine göre katılımcıların bağımlı değişkenlere verdikleri cevapları incelediğimizde en düşük puanı, eğitim yöneticiniz; “Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.”bağımlı değişkenine 6-11 arasında kıdeme sahip olan katılımcılar vermiştir. (X=2,50 Az katılıyorum).

5.1.4 GÖREV ÜNVANI DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Ölçme aracında yer alan 30 bağımlı değişkene, katılımcıların görev ünvanı bağımsız değişkenine göre analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık sadece üç bağımlı değişkende çıkmıştır.

Görev ünvanı bağımsız değişkenine ilişkin, eğitim yöneticiniz; “Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.”, “Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.”, “Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.”bağımlı değişkenlere verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Görev ünvanı bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenlere verilen cevapları incelediğimizde müdür yardımcılarını, müdürlere göre eğitim yöneticilerinin okul kültürüne katkısı konusuna daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Görev ünvanı bağımsız değişkenine göre eğitim yöneticiniz; “Teknolojik gelişmeleri takip eder.”bağımlı değişkenine öğretmenler, müdürlerden daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ortalaması X=3,96 (Çok katılıyorum), Müdürlerin ortalaması ise X=3,62 (Çok katılıyorum)’dir. Burada öğretmenlerin, bu görüşe müdürlerden daha fazla katıldıklarını görüyoruz.

Görev ünvanı bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenlerden, eğitim yöneticiniz;”Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.”maddesine öğretmenler (X=3,40

Çok katılıyorum), müdürlerden ($X=3,23$ Katılıyorum) daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu maddeye müdür yardımcılarının en fazla katıldıklarını görüyoruz. Ortalaması $X=3,98$ (Çok katılıyorum)dir.

Görev ünvanı bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenlerden, eğitim yöneticiniz; “Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.”maddesine doğal olarak müdürlerin daha az katıldıkları ortaya çıkmıştır.

5.1.5 MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Mezun olduğunuz okul bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenlere verilen cevaplardaki görüş farklılıklarını incelediğimizde sadece “Eğitim yöneticiniz okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.”maddesine verilen cevaplardaki görüş farklılıkları anlamlılık düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların bağımlı değişkenlere verdikleri cevapların ortalamalarını incelediğimizde Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Yüksek Okulu Mezunlarının, diğer eğitim düzeyi mezunlarına göre daha az katıldıkları görüyoruz.

Katılımcıların mezun olduğunuz okul bağımsız değişkenine ilişkin, bağımlı değişkenlere verdikleri puanları incelediğimizde Lisans Üstü Mezunlarının daha fazla katıldıklarını belirten puanlar verdikleri saptanmıştır.

5.1.6 ÇALIŞTIĞINIZ OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Bağımlı değişkenlere verilen cevaplardaki görüş farklılıklarındaki anlamlılık düzeylerine baktığımızda en fazla anlamlılık düzeyi olan bağımsız değişken, okul türü değişkenidir. Okul türü bağımsız değişkenine göre bağımlı değişkenlerden 26 tanesinde anlamlılık düzeyi çıkmıştır. Dört bağımlı değişkende de anlamlılık düzeyine rastlanmamıştır.

Bütün bağımlı değişkenlere verilen cevapları incelediğimizde özel okullarda çalışan katılımcılar her zaman daha fazla katıldıkları ortaya çıkmıştır. Sadece, bağımlı değişkenlerden “Eğitim Yöneticiniz, sürekli kendi varlığını hissettirir.”maddesine verilen cevaplar incelendiğinde özel okullarda çalışan katılımcıların daha az katıldıkları belirlenmiştir. Devlette çalışanların ortalaması $x=3,33$ (Katılıyorum), Özelde çalışanların ortalaması $X=3,23$ (Katılıyorum)tür.

Bağımlı değişkenlerden eğitim yöneticiniz; “Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.”, “Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.”, “Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.”, “Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.” maddelerine verilen cevaplardaki görüş farklılıklarında anlamlılık düzeyine rastlanmamıştır.

Eğitim yöneticiniz “Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir..” bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,85$ Çok katılıyorum), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz “Kendine güvenilmesini sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar ($X=3,95$ Çok katılıyorum), devlet okullarında çalışan katılımcılara ($X=3,44$ Çok katılıyorum) göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz;“Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.” bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Teknolojik gelişmeleri takip eder.”bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Sürekli kendi varlığını hissettirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre devlet okullarında çalışan katılımcılar, özel okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz “Okuldaki ğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.” bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulda alışanlar arasında birlik ve beraberlik duygusunu geliştirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.” bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar (X=3,92), devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz “Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan ğretmen, veli, öğrenciyi destekler.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmede ğretmen ve velilerle işbirliği yapar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız

değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.”bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz “Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz “Okulda ğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.” Bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm ğretmen, ğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

Eğitim yöneticiniz; “Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, ğretmen, ğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.”bağımlı değişkenine ilişkin, görev yapılan okul türü bağımsız değişkenine göre özel okullarda çalışan katılımcılar, devlet okullarında çalışan katılımcılara göre bu görüşe daha fazla katılmaktadırlar.

5.1.7 BRANŞINIZ DEğİŞKENİNE AİT SONUÇLAR

Branşınız bağımsız değişkenine göre katılımcıların bağımlı değişkenlere verdikleri cevaplardaki görüş farklılıkları incelendiğinde anlamlılık düzeyinde olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların “Eğitim Yöneticiniz okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.”bağımlı değişkenine sınıf branőında olanlar, diğer branşlara göre daha az katıldıkları belirtmişlerdir.. Ortalaması $X=3,21$.(Katılıyorum) Bu ortalama aynı zamanda tüm bağımlı değişkenlere verilen puanların ortalamasının en düşük olanıdır.

Katılımcıların bağımlı değişkenlere verdikleri cevapları incelediğimizde, en yüksek ortalamayı sınıf branşındaki katılımcılar ($X=3,80$ Çok katılıyorum), eğitim yöneticiniz; ”çalışanlara ve öğrencilere değer verir.”maddesine vermişlerdir.

5.1.8 ALT PROBLEMLERE GÖRE SONUÇLAR

■ Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre okul kültürünü oluşturmadaki rolleri anlamlı bir fark göstermektedir.

■ Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

■ Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

■ Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

■ Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

■ Eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolleri branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

■ Okulun fiziki imkanları eğitim yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmadaki rolünü etkilemede anlamlı bir farklılık göstermektedir.

■ Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerle olan informal ilişkileri okul kültürünü oluşturmada ve sürdürülmesindeki rolünü etkilemede anlamlı bir farklılık göstermektedir.

TARTIŞMALAR

Bu bölümde bulgular bölümünden çıkan sonuçlara göre anlamlı bulgular tartışma konuları için önermelerde bulunulmuştur.

21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan katılımcılar, okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde rolüne daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun

sebebi daha fazla kıdeme sahip olduklarından dolayı okul yöneticilerini daha iyi tanıdıklarındandır.

Lisans Üstü mezun olan katılımcılar, okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolüne daha fazla katıldıkları görülmüştür. Bu, yüksek lisans mezunlarının kendilerini daha iyi geliştirmelerindedir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerinin oranları incelendiğinde öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin mesleki yaşamlarının daha çok ortasına yakın ve ortalarında olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcılarda acemiliğin ve mesleki tükenmişliğin daha az olduğunu gösterebilir.

Ankete katılan katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda okullarımızda görev yapan öğretmen ve eğitim yöneticilerinin eğitim durumlarının yükseldiğini, 2 yıllık ve 3 yıllık eğitim enstitüsü ve eğitim yüksek okulu mezunlarının toplam içindeki payının düştüğünü görüyoruz. Bu da eğitim kalitesinin artması yönünde olumlu bir durum ortaya koymaktadır.

Katılımcıların görev ünvanlarını dikkate alarak bağımlı değişkenlere verdikleri cevaplar incelendiğinde, okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde eğitim yöneticilerinin rolüne müdür yardımcıları, müdürlere göre daha fazla katıldıklarını söyleyebiliriz.

Okul kültürünün oluşturulmasında özel okullarda görev eğitim yöneticilerinin rolleri daha fazladır. Çünkü özel okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin daha çok imkanlara sahip olmasıdır.

Özel okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin kültürel aktiviteler ve sosyal etkinliklerle ilgili imkanları daha fazla olduğu için okul kültürünün oluşturulmasında devlet okullarındaki eğitim yöneticilerinden daha çok rolleri vardır.

Özel okullardaki maddi, manevi ve fiziki şartların daha iyi olması çalışanların daha çok eğitilmesi ve motive edilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum da okul kültürünün oluşturulmasına ve sürdürülmesine önemli katkı sağlar.

BÖLÜM VI

6. ÖNERİLER

Araştırmanın son bölümü olan bu bölümde, elde edilen veri ve bilgilerden faydalanılarak önerilerde bulunulmuştur.

Okul kültürü son yıllarda kendisinden bahsedilen konular içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu konuda öğretmen ve eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimden geçirilerek öncelikle konu hakkında bilgilendirilmelidir. Çünkü anketimizi uyguladığımız okullarda, zaman zaman “okul kültürü” kavramını açıklamak durumunda kaldık. Bundan sonra okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi konusunda hizmet içi eğitimlere devam edilmesi gerekmektedir.

Öğretmenlere ve Eğitim yöneticilerine okul kültürünün eğitim ve öğretimdeki önemini ve kazanımlarını anlatarak bu konuda yeterlilik kazanmaları sağlanmalıdır.

Okul kültüründe eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri büyük önem taşımaktadır. Eğitim yönetici atamalarında bu konuların da dikkate alınması konunun işlerliği açısından fayda sağlayacaktır.

Öğretmen yetiştiren kurumlarda okul kültürü konusu ders haline dönüştürülüp, zorunlu alınması gereken ders olması faydalı olacaktır.

Okulların denetimleri sırasında mutlaka okul kültürü maddesi de göz önüne alınmalı ve yapılan çalışmalar denetlenmelidir.

Her okul, okul kültürünü oluşturmayı hedef haline getirmeli ve her okulun misyonu içerisinde yer almalıdır.

Okul kültürü konusunda okulda görev yapan bütün personel bilinçlendirilmeli, hatta öğrenci ve velileri de paydaşların içinde yer alarak takımın içinde yerini almalıdır.

Devlet okullarının fiziki alt yapıları, görsel görünümleri hızla iyileştirilmelidir. Çünkü öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin buldukları ortamı benimseterek, kendilerini oraya ait hissetmeleri sağlanmalıdır.

Son yıllarda pek olmasa da öğretmenlik bölümlerinden mezun olmayanlar, öğretmen olarak atanmamalıdır.

Öğretmenlik mesleğinin cazibesi artırılmalıdır. Maddi manevi imkanları artırılarak öğretmenin maddi kaygılar içinde olmaması sağlanmalıdır.

Okullar arasında okul kültürleri tanıtım toplantıları yapılmalı. Gerekğinde okul kültürleri paylaşımına açılmalıdır.

Bu konuda yapılan araştırmalar genelde öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılmaktadır. Bu konuda paydaşların genişletilmesi öğrenci ve velilerin de konunun içine dahil edilmesi, konunun genel kabulü açısından önemli olacağı düşünülerek öğrenci ve velilerin rolü de araştırılmalıdır.

Okullarda okul kültürüne katkıda bulunan bütün paydaşlar ödüllendirilerek, okul kültürüne katkı teşvik edilmelidir.

Bu araştırmalara ek olarak, okul kültürünün çevreye, öğrenciye, öğretmene etkileri ve sonuçları araştırılabilir.

KAYNAKLAR:

Açıklan, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** Ankara:PegemA Yayınları, 1998.

Akçay, Cengiz. **Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü.** *Çağdaş Eğitim dergisi.*22 (236), 21-23, 1997.

Algan, Erhan. **Örgütsel Kültür Öğelerinin Etki Düzeyi.** *Çağdaş Eğitim Dergisi.* (244),15-20, 1998.

Arslan, Mahmut. **Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları.** Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara:Nobel Yayıncılık, 25-44, 2001.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Ankara:Hatipoğlu Yayıncılık, 2000.

Aydoğan, Enver ve Okay, Şenol.**Toplam Kalite Yönetiminde Bir araştırma.** *Standart Dergisi.* 40 (479), 71-79.

Branabe, C.LA., **Gestion des Ressources Hummarines Education** Canada Fall/Automne, 1991.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış,** Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1982

Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitime Giriş.** Ankara:Kadıoğlu Matbaası. 1994.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987.

Callahan ve Fleenor, C.P., **Managing Human Pelations,** Columbus Merriz Company, 1988.

Can, Hüseyin. **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara:Adım Yayıncılık. 1991.

Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara:PegemA Yayıncılık. 2002.

Demirtaş, Hüseyin. **Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları.** İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, Selen. **İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol:Örgüt Kültürü.** Amme İdaresi Dergisi, 30 (4), 53-54. 1997.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi,** Amme İdaresi dergisi, Cilt II, Sayı: 2, Ankara, 1978.

Gorton, Richard A. **School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations,** 3rd Ed. Dubuque. IA: Wm. C. Brown Pub. 1987.

Hellriegel, Don, John Slocum ve Richard Woodman. **Organizational Behaviour.** USA:İnternational Thomson Publishing, 1998.

Hoy, Wayne K.ve Cecil G. Miskel. **Educational Administration.** McGraw-Hill. İnc, 1991.

Hoyle, John R. Fenwich, W.Engus and Betty E Ste. Skills Designing. Implementing and Evaluating Sense Climate. **Skills for Successful School Leaders,** Arlington. VA. AASA 1985.

İmai, Masaaki. **Kaizen-Japonya'nın Rekabetteki Başarısı.** İstanbul:Kalder Yayınları, 1999.

İpek, Cemalettin. **Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen İlişkisi.** Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1999.

James, Jennifer. **Gelecek Zamanda Düşünmek.** (Çev:Zülfü Dicleli). İstanbul:Boyrer Holding Yayınları, 1997.

Karslı, M.D. **Yönetmel Etkililik.** Ankara:PegemA Yayınları, 2004.

Kreps, G.L. **Organizational Communication.** New York:Longman Lnc, 1986.

Lovis, M.R. **An İntestigatar's Guide to Workplace Cultre,** İn P. Frost et al. Organizational Culture, Baverly Hill, 1995.

Lunenberg, C. Fred ve Allan C. Ornstein. **Educational Administration Concepts and Practises.** California:Wordsworth Publishing Company, 1991.

Maxvell, T.W. Thomas, A.R. **School Climate and School Culture**, Journal of Aducaational administration Velag No: 2, 1991.

Moran, E.T. Volkwein, J.F. **The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. Human Relations**, Vol 45, No:1, 1992.

Naz, Tahsin. **Okul Kültürü**. www.ogretmenlik.com, 2003.

Newman Villiam, H. **Sevk ve İdare**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1982

Organ, Deniz, W. and W. Clay. **Hammer Organizational Behavior, Business Puplications Inc.** Texas, 1982.

Önder, Murat. **Örgütsel ve Yönetisel Eklektizm:Toplam Kalite Yönetimi**. Amme İdaresi Dergisi, 31 (3), 37-74, 1998.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara:PegemA Yayınları, 1999.

Penjield, Robert. **Örgütlerde Başarı Münasebetleri**, Ajans Türk Mat. Ankara, 1969.

Pfeffer, Jeffrey. **Güç Merkezli Yönetim**. İstanbul:Boyner Holding Yayınları, 1999.

Purkey, Stewart & Marshall Smith. **“Too Soon to Cheer? Synthesis of Research on Effective Schools”**, *Educational Leadership*, 1982.

Ramsey, Robert D. **Secondary Principal Survival Guide**. New Jersey:Prentice Hall Inc,1992.

Robbins, Stephan P. **Organizational Behavior**. New Jersey:Prentice Hall Inc, 1994.

Robey, D. **Organizational Culture**. Philip Halinger ve Barbara L. Habsschmidt (ed). Leadership and Scholl Culture. Oregon:Eric Clearinghouse on Educational Management,1994.

Rowan, B.S.T. Bossart. & D.C. Dwyer. **“Research on Effective Schools: A Cautionary Note”**, *Educational Researcher*, 1983.

Schein, H.Edgar. **Örgütsel Psikoloji**, Eskişehir İ.T.İ.A.Yay. No:167, Eskişehir, 1976.

Schein, Edgar. **Organizational Culture And Leadership**. San Fransisco:Jossey Bos Publisher, 1992.

Shaw, Jim ve Pedro Reyes. **School Cultures:Organizational Value Orientation and Commitment**. Journal of Educational Research. 85 (5), 295-301, 1992.

Şirin, Hüseyin. **Bireysel ve Örgütsel Bellek**. Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:6 (21), 83-96, 2000.

Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, 1994.

Şişman, Mehmet. **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara:Pegem Yayıncılık, 2002.

Tosi, H.L.-Others. **Managing Organizational Behavior**, Cambiridge. Mass:Ballinger Duplishing Company, 1986.

Turner, Jane ve Carolyn Crang. **Exploring School Culture**, 1996.

Unutkan, G.A. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul:Türkmen Kitapevi, 1995.

Uzunçarşılı, Ülkü, Topnak, Meral ve Ersun, Oğuz. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul:İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000.

Varol, Muharrem. **Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi ve Kimliği. Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş-Etkili Yönetimsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**. Ankara:Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.

Vecchion, Robert. **Organizational Behaviour**. USA:Harcourt Brace College Publishers, 1995.

Wilkins, A.L. **Please Don't Make Me a Hero:A Re Examination Of Corporate Hereos Human Resource Management**. 327-341, 1990.

www.ogretmenlik.com .**Örgüt Kültürü ve İklimi**. Erişim Tarihi:20.08.2007

www.ogretmenlik.com .**Örgüt Kültürü ve İklimi**. Erişim Tarihi:10.09.2007

EKLER:

EK-1

Soru No	Cinsiyet Değişkenine Göre Tanımlamalar	Cinsiyet	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	Erkek	117	3,40	1,067
		Bayan	175	3,24	0,994
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	Erkek	117	3,39	1,050
		Bayan	175	3,35	1,011
		Toplam	292	3,37	1,025
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	Erkek	117	3,49	1,103
		Bayan	175	3,42	1,084
		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	Erkek	117	3,67	1,182
		Bayan	175	3,46	1,092
		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	Erkek	117	3,57	1,117
		Bayan	175	3,47	1,092
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	Erkek	117	3,63	1,134
		Bayan	175	3,47	1,098
		Toplam	292	3,54	1,113
S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	Erkek	117	3,72	1,136
		Bayan	175	3,66	1,045
		Toplam	292	3,68	1,081
S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	Erkek	117	3,69	1,062
		Bayan	175	3,69	1,049
		Toplam	292	3,69	1,052
S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	Erkek	117	3,26	1,010
		Bayan	175	3,34	1,123

		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	Erkek	117	3,54	1,134
		Bayan	175	3,48	1,044
		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	Erkek	117	3,68	1,016
		Bayan	175	3,70	2,457
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	Erkek	117	3,62	1,032
		Bayan	175	3,47	1,098
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	Erkek	117	3,61	1,074
		Bayan	175	3,54	1,010
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	Erkek	117	3,77	1,003
		Bayan	175	3,75	1,048
		Toplam	292	3,76	1,028
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	Erkek	117	3,55	1,013
		Bayan	175	3,43	1,085
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	Erkek	117	3,54	1,055
		Bayan	175	3,53	1,103
		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	Erkek	117	3,28	1,082
		Bayan	175	3,54	3,364
		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	Erkek	117	3,46	0,961
		Bayan	175	3,53	0,080
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	Erkek	117	3,52	1,047
		Bayan	175	3,43	1,122

		Toplam	292	3,47	1,091
S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	Erkek	117	3,41	0,957
		Bayan	175	3,47	1,022
		Toplam	292	3,45	0,995
S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	Erkek	117	3,41	1,084
		Bayan	175	3,49	1,022
		Toplam	292	3,46	1,046
S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	Erkek	117	3,55	0,987
		Bayan	175	3,55	1,026
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	Erkek	117	3,44	1,070
		Bayan	175	3,50	1,061
		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	Erkek	117	3,50	1,149
		Bayan	175	3,39	1,071
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	Erkek	117	3,55	1,055
		Bayan	175	3,51	1,044
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	Erkek	117	3,58	1,052
		Bayan	175	3,55	1,009
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	Erkek	117	3,53	1,079
		Bayan	175	3,56	1,015
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	Erkek	117	3,53	1,071
		Bayan	175	3,42	1,036
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	Erkek	117	3,53	1,063
		Bayan	175	3,38	1,026

		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	Erkek	117	3,51	1,111
		Bayan	175	3,30	1,041
		Toplam	292	3,38	1,073
Yaş değişkenine göre tanımlamalar		YAŞ	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	21-30 Yaş	69	3,32	1,036
		31-35 Yaş	82	3,35	1,023
		36-40 Yaş	63	3,14	0,981
		41-45 Yaş	33	3,33	1,080
		46 ve üzeri	45	3,40	1,053
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	21-30 Yaş	69	3,36	0,891
		31-35 Yaş	82	3,28	1,069
		36-40 Yaş	63	3,32	1,029
		41-45 Yaş	33	3,39	1,088
		46 ve üzeri	45	3,58	1,097
		Toplam	292	3,37	1,035
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	21-30 Yaş	69	3,54	1,051
		31-35 Yaş	82	3,40	1,121
		36-40 Yaş	63	3,30	1,026
		41-45 Yaş	33	3,52	1,176
		46 ve üzeri	45	3,53	1,140
		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	21-30 Yaş	69	3,54	1,037
		31-35 Yaş	82	3,61	1,173
		36-40 Yaş	63	3,46	1,075
		41-45 Yaş	33	3,39	1,197

		46 ve üzeri	45	3,64	1,246
		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	21-30 Yaş	69	3,55	1,105
		31-35 Yaş	82	3,48	1,102
		36-40 Yaş	63	3,40	1,086
		41-45 Yaş	33	3,58	1,091
		46 ve üzeri	45	3,64	1,151
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	21-30 Yaş	69	3,43	1,050
		31-35 Yaş	82	3,57	1,155
		36-40 Yaş	63	3,40	1,086
		41-45 Yaş	33	3,67	1,116
		46 ve üzeri	45	3,73	1,116
		Toplam	292	3,54	1,113
S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	21-30 Yaş	69	3,66	1,031
		31-35 Yaş	82	3,88	1,104
		36-40 Yaş	63	3,62	1,099
		41-45 Yaş	33	3,39	1,197
		46 ve üzeri	45	3,67	0,977
		Toplam	292	3,68	1,081
S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	21-30 Yaş	69	3,64	1,014
		31-35 Yaş	82	3,83	1,086
		36-40 Yaş	63	3,65	0,970
		41-45 Yaş	33	3,55	1,175
		46 ve üzeri	45	3,69	1,083
		Toplam	292	3,69	1,052

S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	21-30 Yaş	69	3,42	1,063
		31-35 Yaş	82	3,24	0,988
		36-40 Yaş	63	3,25	1,062
		41-45 Yaş	33	3,45	1,121
		46 ve üzeri	45	3,22	1,259
		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	21-30 Yaş	69	3,41	1,062
		31-35 Yaş	82	3,61	1,086
		36-40 Yaş	63	3,44	1,104
		41-45 Yaş	33	3,45	1,063
		46 ve üzeri	45	3,58	1,097
		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	21-30 Yaş	69	4,01	3,672
		31-35 Yaş	82	3,72	1,034
		36-40 Yaş	63	3,48	1,060
		41-45 Yaş	33	3,52	1,064
		46 ve üzeri	45	3,58	1,055
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	21-30 Yaş	69	3,61	1,088
		31-35 Yaş	82	3,49	1,057
		36-40 Yaş	63	3,44	1,074
		41-45 Yaş	33	3,64	1,141
		46 ve üzeri	45	3,56	1,056
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	21-30 Yaş	69	3,65	0,983
		31-35 Yaş	82	3,57	1,031

		36-40 Yaş	63	3,49	1,061
		41-45 Yaş	33	3,48	1,064
		46 ve üzeri	45	3,60	1,095
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	21-30 Yaş	69	3,74	0,949
		31-35 Yaş	82	3,76	1,037
		36-40 Yaş	63	3,70	1,087
		41-45 Yaş	33	3,82	1,074
		46 ve üzeri	45	3,82	1,051
		Toplam	292	3,76	1,028
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	21-30 Yaş	69	3,48	0,933
		31-35 Yaş	82	3,54	1,113
		36-40 Yaş	63	3,35	1,124
		41-45 Yaş	33	3,55	1,034
		46 ve üzeri	45	3,51	1,079
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	21-30 Yaş	69	3,65	1,093
		31-35 Yaş	82	3,40	1,115
		36-40 Yaş	63	3,64	1,055
		41-45 Yaş	33	3,49	1,141
		46 ve üzeri	45	3,49	1,141
		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	21-30 Yaş	69	3,30	0,960
		31-35 Yaş	82	3,83	4,745
		36-40 Yaş	63	3,29	1,156
		41-45 Yaş	33	3,27	1,257

		46 ve üzeri	45	3,24	1,282
		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	21-30 Yaş	69	3,57	0,915
		31-35 Yaş	82	3,50	1,045
		36-40 Yaş	63	3,46	0,947
		41-45 Yaş	33	3,42	1,062
		46 ve üzeri	45	3,51	1,199
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	21-30 Yaş	69	3,48	0,994
		31-35 Yaş	82	3,50	1,069
		36-40 Yaş	63	3,56	1,099
		41-45 Yaş	33	3,33	1,137
		46 ve üzeri	45	3,36	1,264
		Toplam	292	3,47	1,091
S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	21-30 Yaş	69	3,54	1,008
		31-35 Yaş	82	3,41	0,993
		36-40 Yaş	63	3,32	0,930
		41-45 Yaş	33	3,59	0,938
		46 ve üzeri	45	3,44	1,119
		Toplam	292	3,45	0,995
S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	21-30 Yaş	69	3,49	0,918
		31-35 Yaş	82	3,45	1,124
		36-40 Yaş	63	3,43	1,088
		41-45 Yaş	33	3,55	1,034
		46 ve üzeri	45	3,38	1,072
		Toplam	292	3,46	1,046

S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	21-30 Yaş	69	3,65	0,921
		31-35 Yaş	82	3,48	1,045
		36-40 Yaş	63	3,49	1,014
		41-45 Yaş	33	3,79	0,927
		46 ve üzeri	45	3,44	1,119
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	21-30 Yaş	69	3,48	1,023
		31-35 Yaş	82	3,51	1,103
		36-40 Yaş	63	3,35	1,124
		41-45 Yaş	33	3,64	1,025
		46 ve üzeri	45	3,47	1,014
		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	21-30 Yaş	69	3,46	0,979
		31-35 Yaş	82	3,50	1,125
		36-40 Yaş	63	3,27	1,153
		41-45 Yaş	33	3,45	1,092
		46 ve üzeri	45	3,47	1,198
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	21-30 Yaş	69	3,58	0,946
		31-35 Yaş	82	3,40	1,052
		36-40 Yaş	63	3,54	1,090
		41-45 Yaş	33	3,58	1,173
		46 ve üzeri	45	3,60	1,053
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	21-30 Yaş	69	3,45	0,948
		31-35 Yaş	82	3,55	1,079

		36-40 Yaş	63	3,62	1,054
		41-45 Yaş	33	3,67	1,051
		46 ve üzeri	45	3,62	1,007
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	21-30 Yaş	69	3,45	0,963
		31-35 Yaş	82	3,56	1,067
		36-40 Yaş	63	3,56	1,104
		41-45 Yaş	33	3,58	1,001
		46 ve üzeri	45	3,64	1,069
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	21-30 Yaş	69	3,39	1,049
		31-35 Yaş	82	3,54	1,033
		36-40 Yaş	63	3,25	1,077
		41-45 Yaş	33	3,58	1,001
		46 ve üzeri	45	3,67	1,046
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	21-30 Yaş	69	3,49	0,949
		31-35 Yaş	82	3,39	1,051
		36-40 Yaş	63	3,29	1,099
		41-45 Yaş	33	3,55	1,063
		46 ve üzeri	45	3,58	1,076
		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	21-30 Yaş	69	3,38	0,987
		31-35 Yaş	82	3,37	1,117
		36-40 Yaş	63	3,24	1,118
		41-45 Yaş	33	3,45	1,063

		46 ve üzeri	45	3,58	1,076
		Toplam	292	3,38	1,073
Mesleki Kıdemine Göre Tanımlamalar		Kıdem Yılı	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	1-5 Yıl	29	3,45	1,055
		6-10 Yıl	98	3,28	1,023
		11-15 Yıl	84	3,20	0,979
		16-20 Yıl	38	3,24	0,998
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,53	1120,000
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	1-5 Yıl	29	3,27	1,009
		6-10 Yıl	98	2,50	1,033
		11-15 Yıl	84	2,90	1,232
		16-20 Yıl	38	2,73	1,028
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,31	1,401
		Toplam	292	3,37	1,025
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	1-5 Yıl	29	2,80	1,207
		6-10 Yıl	98	2,83	0,985
		11-15 Yıl	84	2,87	1,255
		16-20 Yıl	38	2,74	1,046
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,21	1,398
		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	1-5 Yıl	29	2,87	1,187
		6-10 Yıl	98	2,94	1,127
		11-15 Yıl	84	2,76	1,189
		16-20 Yıl	38	2,73	1,113
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,23	1,311

		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	1-5 Yıl	29	3,34	1,045
		6-10 Yıl	98	3,54	1,114
		11-15 Yıl	84	3,33	1,112
		16-20 Yıl	38	3,53	1,109
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,91	1,019
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	1-5 Yıl	29	3,52	1,122
		6-10 Yıl	98	3,41	1,063
		11-15 Yıl	84	3,39	1,172
		16-20 Yıl	38	3,74	1,032
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,95	1,090
		Toplam	292	3,54	1,113
S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	1-5 Yıl	29	3,54	1,138
		6-10 Yıl	98	3,80	0,941
		11-15 Yıl	84	3,62	1,251
		16-20 Yıl	38	3,55	1,108
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,77	0,972
		Toplam	292	3,68	1,081
S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	1-5 Yıl	29	3,52	1,122
		6-10 Yıl	98	3,80	0,952
		11-15 Yıl	84	3,57	1,133
		16-20 Yıl	38	3,63	0,998
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,86	1,104
		Toplam	292	3,69	1,052
S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	1-5 Yıl	29	3,55	1,021

		6-10 Yıl	98	3,18	1,049
		11-15 Yıl	84	3,25	0,992
		16-20 Yıl	38	3,39	1,175
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,47	1,241
		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	1-5 Yıl	29	3,28	1,032
		6-10 Yıl	98	3,57	1,035
		11-15 Yıl	84	3,37	1,138
		16-20 Yıl	38	3,53	1,059
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,74	1,093
		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	1-5 Yıl	29	4,55	5,562
		6-10 Yıl	98	3,64	1,048
		11-15 Yıl	84	3,48	1,012
		16-20 Yıl	38	3,55	1,083
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,77	1,043
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	1-5 Yıl	29	3,66	1,111
		6-10 Yıl	98	3,56	1,026
		11-15 Yıl	84	3,36	1,114
		16-20 Yıl	38	3,50	1,033
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,77	1,088
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	1-5 Yıl	29	3,62	0,942
		6-10 Yıl	98	3,58	0,984
		11-15 Yıl	84	3,50	1,081

		16-20 Yıl	38	3,45	1,083
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,74	1,093
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	1-5 Yıl	29	3,55	0,870
		6-10 Yıl	98	3,82	0,998
		11-15 Yıl	84	3,62	1,140
		16-20 Yıl	38	3,87	0,991
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,93	0,985
		Toplam	292	3,76	1,028
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	1-5 Yıl	29	3,45	0,783
		6-10 Yıl	98	3,45	0,986
		11-15 Yıl	84	3,39	1,261
		16-20 Yıl	38	3,55	1,005
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,67	0,993
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	1-5 Yıl	29	3,45	1,152
		6-10 Yıl	98	3,59	1,024
		11-15 Yıl	84	3,44	1,123
		16-20 Yıl	38	3,53	1,084
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,63	1,113
		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	1-5 Yıl	29	3,28	0,882
		6-10 Yıl	98	3,70	4,337
		11-15 Yıl	84	3,33	1,161
		16-20 Yıl	38	3,24	1,403
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,35	1,270

		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	1-5 Yıl	29	3,48	0,785
		6-10 Yıl	98	3,49	1,008
		11-15 Yıl	84	3,43	1,079
		16-20 Yıl	38	3,53	0,979
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,65	1,110
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	1-5 Yıl	29	3,28	1,032
		6-10 Yıl	98	3,50	1,105
		11-15 Yıl	84	3,43	1,021
		16-20 Yıl	38	3,42	1,200
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,63	1,155
		Toplam	292	3,47	1,091
S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	1-5 Yıl	29	3,48	1,022
		6-10 Yıl	98	3,42	1,054
		11-15 Yıl	84	3,36	0,914
		16-20 Yıl	38	3,42	0,889
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,67	1,085
		Toplam	292	3,45	0,995
S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	1-5 Yıl	29	3,41	0,946
		6-10 Yıl	98	3,45	1,017
		11-15 Yıl	84	3,37	1,095
		16-20 Yıl	38	3,50	1,084
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,63	1,070
		Toplam	292	3,46	1,046
S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere	1-5 Yıl	29	3,55	0,985

	hatırlatır.	6-10 Yıl	98	3,56	0,985
		11-15 Yıl	84	3,50	1,036
		16-20 Yıl	38	3,58	0,976
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,60	1,094
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	1-5 Yıl	29	3,41	0,983
		6-10 Yıl	98	3,42	1,054
		11-15 Yıl	84	3,49	1,146
		16-20 Yıl	38	3,50	1,084
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,60	0,979
		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	1-5 Yıl	29	3,41	1,086
		6-10 Yıl	98	3,44	1,085
		11-15 Yıl	84	3,37	1,106
		16-20 Yıl	38	3,26	1,107
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,70	1,145
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	1-5 Yıl	29	3,62	0,979
		6-10 Yıl	98	3,49	0,955
		11-15 Yıl	84	3,38	1,140
		16-20 Yıl	38	3,55	1,083
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,79	1,059
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	1-5 Yıl	29	3,34	0,936
		6-10 Yıl	98	3,53	1,027
		11-15 Yıl	84	3,51	1,092

		16-20 Yıl	38	3,68	1,016
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,79	0,940
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	1-5 Yıl	29	3,34	0,974
		6-10 Yıl	98	3,59	0,993
		11-15 Yıl	84	3,39	1,098
		16-20 Yıl	38	3,61	1,054
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,84	1,022
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	1-5 Yıl	29	3,41	1,086
		6-10 Yıl	98	3,47	1,017
		11-15 Yıl	84	3,27	1,101
		16-20 Yıl	38	3,58	0,976
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,77	1,020
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	1-5 Yıl	29	3,45	0,948
		6-10 Yıl	98	3,39	1,032
		11-15 Yıl	84	3,36	1,060
		16-20 Yıl	38	3,47	1,084
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,67	1,063
		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	1-5 Yıl	29	3,34	1,078
		6-10 Yıl	98	3,29	1,015
		11-15 Yıl	84	3,29	1,124
		16-20 Yıl	38	3,47	1,109
		21 Yıl ve Üzeri	43	3,74	1,071

		Toplam	292	3,38	1,073
Görev Ünvanına Göre Tanımlamalar		Görev Ünvanı	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	Müdür	26	3,38	1,203
		Müdür Yardımcısı	41	3,54	1,120
		Öğretmen	225	3,25	0,983
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	Müdür	26	3,54	1,124
		Müdür Yardımcısı	41	3,71	1,101
		Öğretmen	225	3,28	0,982
		Toplam	292	3,37	1,025
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	Müdür	26	3,58	1,206
		Müdür Yardımcısı	41	3,76	1,200
		Öğretmen	225	3,37	1,049
		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	Müdür	26	3,62	1,267
		Müdür Yardımcısı	41	3,85	1,256
		Öğretmen	225	3,48	1,086
		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	Müdür	26	3,73	1,116
		Müdür Yardımcısı	41	3,80	1,145
		Öğretmen	225	3,44	1,084
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	Müdür	26	3,85	0,967
		Müdür Yardımcısı	41	3,78	1,215
		Öğretmen	225	3,46	1,102
		Toplam	292	3,54	1,113

S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	Müdür	26	3,62	1,069
		Müdür Yardımcısı	41	3,88	1,144
		Öğretmen	225	3,96	1,038
		Toplam	292	3,68	1,081
S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	Müdür	26	3,81	1,059
		Müdür Yardımcısı	41	3,85	1,108
		Öğretmen	225	3,65	1,042
		Toplam	292	3,69	1,052
S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	Müdür	26	3,12	1,107
		Müdür Yardımcısı	41	3,37	1,043
		Öğretmen	225	3,32	1,083
		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	Müdür	26	3,46	1,272
		Müdür Yardımcısı	41	3,71	1,078
		Öğretmen	225	3,47	1,057
		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	Müdür	26	3,77	1,070
		Müdür Yardımcısı	41	3,78	1,107
		Öğretmen	225	3,67	2,208
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	Müdür	26	3,42	1,206
		Müdür Yardımcısı	41	3,76	1,090
		Öğretmen	225	3,51	1,053
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	Müdür	26	3,23	1,336
		Müdür Yardımcısı	41	3,68	1,128

		Öğretmen	225	3,59	0,974
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	Müdür	26	3,92	0,977
		Müdür Yardımcısı	41	3,95	1,071
		Öğretmen	225	3,70	1,024
		Toplam	292	3,76	1,028
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	Müdür	26	3,54	1,174
		Müdür Yardımcısı	41	3,68	0,960
		Öğretmen	225	3,44	1,059
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	Müdür	26	3,54	1,240
		Müdür Yardımcısı	41	3,76	1,113
		Öğretmen	225	3,49	1,057
		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	Müdür	26	3,35	1,263
		Müdür Yardımcısı	41	3,56	1,119
		Öğretmen	225	3,42	3,002
		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmede öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	Müdür	26	3,58	1,206
		Müdür Yardımcısı	41	3,78	1,151
		Öğretmen	225	3,44	0,962
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	Müdür	26	3,23	1,394
		Müdür Yardımcısı	41	3,98	1,151
		Öğretmen	225	3,40	1,018
		Toplam	292	3,47	1,091

S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	Müdür	26	3,42	1,206
		Müdür Yardımcısı	41	3,46	0,840
		Öğretmen	225	3,44	0,999
		Toplam	292	3,45	0,995
S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	Müdür	26	3,35	1,231
		Müdür Yardımcısı	41	3,78	1,107
		Öğretmen	225	3,41	1,005
		Toplam	292	3,46	1,046
S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	Müdür	26	3,69	1,123
		Müdür Yardımcısı	41	3,83	0,946
		Öğretmen	225	3,48	1,000
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	Müdür	26	3,46	1,240
		Müdür Yardımcısı	41	3,76	1,113
		Öğretmen	225	3,43	1,029
		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	Müdür	26	3,42	1,419
		Müdür Yardımcısı	41	3,66	1,087
		Öğretmen	225	3,39	1,064
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	Müdür	26	3,50	1,208
		Müdür Yardımcısı	41	3,80	1,100
		Öğretmen	225	3,48	1,014
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	Müdür	26	3,69	1,225
		Müdür Yardımcısı	41	3,78	1,084

		Öğretmen	225	3,51	0,987
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	Müdür	26	3,73	1,116
		Müdür Yardımcısı	41	3,83	1,093
		Öğretmen	225	3,48	1,014
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	Müdür	26	3,69	1,192
		Müdür Yardımcısı	41	3,68	1,083
		Öğretmen	225	3,40	1,022
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	Müdür	26	3,58	1,206
		Müdür Yardımcısı	41	3,80	1,188
		Öğretmen	225	3,36	0,981
		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	Müdür	26	3,46	1,272
		Müdür Yardımcısı	41	3,73	1,162
		Öğretmen	225	3,31	1,023
		Toplam	292	3,38	1,073
Mezun Olduğu Okul Durumuna Göre Tanımlamalar		Mezun Olduğu okul Durumu	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,31	1,377
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,08	1,084
		Eğitim Fakültesi	181	3,30	1,006
		Yüksek Lisans	37	3,43	0,899
		Diğer	49	3,27	1,095
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,38	1,325

		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,25	1,288
		Eğitim Fakóltesi	181	3,34	1,018
		Yüksek Lisans	37	3,43	0,929
		Diğer	49	3,45	1,001
		Toplam	292	3,37	1,025
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	Eğitim Enstitüsü	13	3,15	1,405
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,08	1,443
		Eğitim Fakóltesi	181	3,47	1,078
		Yüksek Lisans	37	3,51	1,017
		Diğer	49	3,47	1,023
		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,15	1,519
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,42	1,311
		Eğitim Fakóltesi	181	3,55	1,128
		Yüksek Lisans	37	3,73	0,962
		Diğer	49	3,51	1,120
		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,15	1,144
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,42	1,379
		Eğitim Fakóltesi	181	3,52	1,118
		Yüksek Lisans	37	3,54	0,989
		Diğer	49	3,57	1,061
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,46	1,266
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,67	1,303
		Eğitim Fakóltesi	181	3,54	1,148

		Yüksek Lisans	37	3,65	0,889
		Diğer	49	3,45	1,081
		Toplam	292	3,54	1,113
S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	Eğitim Enstitüsü	13	3,38	0,768
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,42	1,311
		Eğitim Fakültesi	181	3,74	1,094
		Yüksek Lisans	37	3,78	1,004
		Diğer	49	3,53	1,101
		Toplam	292	3,68	1,081
S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	Eğitim Enstitüsü	13	3,38	1,261
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,42	1,311
		Eğitim Fakültesi	181	3,74	1,040
		Yüksek Lisans	37	3,70	0,939
		Diğer	49	3,65	1,071
		Toplam	292	3,69	1,052
S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	Eğitim Enstitüsü	13	2,92	1,115
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,25	1,055
		Eğitim Fakültesi	181	3,29	1,083
		Yüksek Lisans	37	3,22	0,976
		Diğer	49	3,57	1,118
		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,54	0,967
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,25	1,288
		Eğitim Fakültesi	181	3,55	1,029
		Yüksek Lisans	37	3,65	1,136
		Diğer	49	3,27	1,186

		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,46	1,127
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,25	1,138
		Eğitim Fakültesi	181	3,76	2,398
		Yüksek Lisans	37	3,95	0,998
		Diğer	49	3,41	1,117
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	Eğitim Enstitüsü	13	3,46	1,266
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,08	1,240
		Eğitim Fakültesi	181	3,57	1,034
		Yüksek Lisans	37	3,65	1,006
		Diğer	49	3,45	1,174
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,54	1,198
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,00	1,206
		Eğitim Fakültesi	181	3,59	1,038
		Yüksek Lisans	37	3,78	0,947
		Diğer	49	3,49	0,982
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,69	1,032
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,33	1,371
		Eğitim Fakültesi	181	3,79	1,127
		Yüksek Lisans	37	3,81	0,811
		Diğer	49	3,71	1,099
		Toplam	292	3,76	1,028
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,46	1,198

		Eğitim Yüksek Okulu	12	2,75	1,422
		Eğitim Fakültesi	181	3,51	1,014
		Yüksek Lisans	37	3,76	1,011
		Diğer	49	3,35	1,052
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim oğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan oğretmen, veli, oğrenciyi destekler.	Eğitim Enstitüsü	13	3,15	1,214
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,17	1,193
		Eğitim Fakültesi	181	3,55	1,077
		Yüksek Lisans	37	3,73	0,990
		Diğer	49	3,49	1,102
		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda alışanların, mezunların, oğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	Eğitim Enstitüsü	13	2,85	1,281
		Eğitim Yüksek Okulu	12	2,67	1,435
		Eğitim Fakültesi	181	3,59	3,290
		Yüksek Lisans	37	3,59	0,956
		Diğer	49	3,10	1,159
		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz oğrencilerin sorunlarını çözmede oğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	Eğitim Enstitüsü	13	2,92	1,188
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,50	1,382
		Eğitim Fakültesi	181	3,50	0,998
		Yüksek Lisans	37	3,78	0,787
		Diğer	49	3,43	1,061
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı oğretmen ve oğrencileri ödüllendirir.	Eğitim Enstitüsü	13	3,08	1,188
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,50	1,168
		Eğitim Fakültesi	181	3,50	1,114

		Yüksek Lisans	37	3,76	0,863
		Diğer	49	3,22	1,085
		Toplam	292	3,47	1,091
S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,38	0,870
		Eğitim Yüksek Okulu	12	2,83	1,115
		Eğitim Fakültesi	181	3,47	1,030
		Yüksek Lisans	37	3,54	0,900
		Diğer	49	3,45	0,914
		Toplam	292	3,45	0,995
S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,38	1,387
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,00	1,128
		Eğitim Fakültesi	181	3,47	1,036
		Yüksek Lisans	37	3,62	0,953
		Diğer	49	3,41	1,039
		Toplam	292	3,46	1,046
S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,31	1,182
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,08	1,240
		Eğitim Fakültesi	181	3,56	1,018
		Yüksek Lisans	37	3,70	0,878
		Diğer	49	3,59	0,956
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,00	1,155
		Eğitim Yüksek Okulu	12	2,92	1,165
		Eğitim Fakültesi	181	3,44	1,087
		Yüksek Lisans	37	3,73	0,838
		Diğer	49	3,67	1,008

		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,15	1,405
		Eğitim Yüksek Okulu	12	2,83	1,193
		Eğitim Fakültesi	181	3,46	1,083
		Yüksek Lisans	37	3,57	1,015
		Diğer	49	3,43	1,118
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	Eğitim Enstitüsü	13	3,62	1,121
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,08	1,084
		Eğitim Fakültesi	181	3,51	1,047
		Yüksek Lisans	37	3,57	0,929
		Diğer	49	3,61	1,115
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,38	1,044
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,50	1,314
		Eğitim Fakültesi	181	3,58	1,017
		Yüksek Lisans	37	3,62	0,982
		Diğer	49	3,53	1,043
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,31	1,109
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,33	1,303
		Eğitim Fakültesi	181	3,56	0,991
		Yüksek Lisans	37	3,62	1,139
		Diğer	49	3,57	1,080
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için	Eğitim Enstitüsü	13	3,31	1,109

	çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	Eğitim Yüksek Okulu	12	3,25	1,288
		Eğitim Fakültesi	181	3,45	1,040
		Yüksek Lisans	37	3,59	0,985
		Diğer	49	3,53	1,082
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	Eğitim Enstitüsü	13	3,15	1,214
		Eğitim Yüksek Okulu	12	3,00	1,128
		Eğitim Fakültesi	181	3,41	1,027
		Yüksek Lisans	37	3,62	0,982
		Diğer	49	3,59	1,059
		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	Eğitim Enstitüsü	13	3,31	1,032
		Eğitim Yüksek Okulu	12	2,92	1,165
		Eğitim Fakültesi	181	3,39	1,073
		Yüksek Lisans	37	3,49	1,096
		Diğer	49	3,41	1,059
		Toplam	292	3,38	1,073
Çalıştığı Kuruma Göre Tanımlamalar		Çalıştığı Kurum	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	Devlet	232	3,19	1,040
		Özel	60	3,75	0,836
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	Devlet	232	3,26	1,054
		Özel	60	3,78	0,783
		Toplam	292	3,37	1,025
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	Devlet	232	3,34	1,147
		Özel	60	3,85	0,709

		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	Devlet	232	3,44	1,175
		Özel	60	3,95	0,832
		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	Devlet	232	3,40	1,147
		Özel	60	3,95	0,769
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	Devlet	232	3,46	1,165
		Özel	60	3,85	0,820
		Toplam	292	3,54	1,113
S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	Devlet	232	3,53	1,110
		Özel	60	4,27	0,710
		Toplam	292	3,68	1,081
S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	Devlet	232	3,60	1,085
		Özel	60	4,05	0,832
		Toplam	292	3,69	1,052
S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	Devlet	232	3,33	1,142
		Özel	60	3,23	0,789
		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	Devlet	232	3,38	1,113
		Özel	60	4,00	0,759
		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	Devlet	232	3,47	1,060
		Özel	60	4,55	3,806
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	Devlet	232	3,42	1,114

		Özel	60	3,97	0,758
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	Devlet	232	3,48	1,085
		Özel	60	3,92	0,720
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	Devlet	232	3,67	1,076
		Özel	60	4,10	0,730
		Toplam	292	3,76	1,000
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	Devlet	232	3,34	1,028
		Özel	60	4,00	0,736
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	Devlet	232	3,42	1,122
		Özel	60	3,95	0,790
		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	Devlet	232	3,33	2,986
		Özel	60	3,83	0,806
		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	Devlet	232	3,37	1,057
		Özel	60	4,02	0,624
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	Devlet	232	3,34	1,133
		Özel	60	3,93	0,756
		Toplam	292	3,47	1,091
S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	Devlet	232	3,44	1,047
		Özel	60	3,45	0,769
		Toplam	292	3,45	0,995

S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	Devlet	232	3,36	1,080
		Özel	60	3,82	0,813
		Toplam	292	3,46	1,046
S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.	Devlet	232	3,46	1,052
		Özel	60	3,90	0,730
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	Devlet	232	3,34	1,085
		Özel	60	4,00	0,781
		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	Devlet	232	3,32	1,137
		Özel	60	3,87	0,833
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.	Devlet	232	3,44	1,099
		Özel	60	3,85	0,732
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	Devlet	232	3,46	1,048
		Özel	60	3,97	0,823
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin sevecek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	Devlet	232	3,44	1,063
		Özel	60	3,97	0,823
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	Devlet	232	3,34	1,073
		Özel	60	3,95	0,790
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	Devlet	232	3,33	1,079
		Özel	60	3,87	0,747

		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapılıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	Devlet	232	3,26	1,110
		Özel	60	3,87	0,747
		Toplam	292	3,38	1,073
Branşına Göre Tanımlamalar		Branşı	N	X	Ss
S1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.	Sınıf	94	3,32	1,029
		Branş	198	3,30	1,026
		Toplam	292	3,30	1,025
S2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.	Sınıf	94	3,39	1,090
		Branş	198	3,35	0,996
		Toplam	292	3,37	1,025
S3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.	Sınıf	94	3,47	1,170
		Branş	198	3,43	1,054
		Toplam	292	3,45	1,091
S4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.	Sınıf	94	3,51	1,124
		Branş	198	3,56	1,137
		Toplam	292	3,54	1,131
S5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.	Sınıf	94	3,55	1,113
		Branş	198	3,49	1,098
		Toplam	292	3,51	1,101
S6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.	Sınıf	94	3,49	1,095
		Branş	198	3,56	1,124
		Toplam	292	3,54	1,113
S7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.	Sınıf	94	3,78	1,059
		Branş	198	3,64	1,091
		Toplam	292	3,68	1,081

S8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.	Sınıf	94	3,80	1,083
		Branş	198	3,64	1,036
		Toplam	292	3,69	1,052
S9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.	Sınıf	94	3,43	1,131
		Branş	198	3,25	1,050
		Toplam	292	3,31	1,078
S10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.	Sınıf	94	3,62	1,028
		Branş	198	3,45	1,101
		Toplam	292	3,50	1,079
S11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.	Sınıf	94	3,64	0,993
		Branş	198	3,72	2,339
		Toplam	292	3,69	2,005
S12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.	Sınıf	94	3,61	1,090
		Branş	198	3,50	1,065
		Toplam	292	3,53	1,072
S13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.	Sınıf	94	3,65	0,981
		Branş	198	3,53	1,060
		Toplam	292	3,57	1,035
S14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.	Sınıf	94	3,78	1,028
		Branş	198	3,75	1,031
		Toplam	292	3,76	1,028
S15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.	Sınıf	94	3,47	1,104
		Branş	198	3,48	1,036
		Toplam	292	3,48	1,057
S16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.	Sınıf	94	3,54	1,054
		Branş	198	3,53	1,098

		Toplam	292	3,53	1,082
S17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.	Sınıf	94	3,21	1,144
		Branş	198	3,54	3,171
		Toplam	292	3,43	2,693
S18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.	Sınıf	94	3,57	1,032
		Branş	198	3,46	1,011
		Toplam	292	3,50	1,017
S19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.	Sınıf	94	3,45	1,094
		Branş	198	3,47	1,093
		Toplam	292	3,47	1,091
S20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlar.	Sınıf	94	3,45	1,103
		Branş	198	3,44	0,942
		Toplam	292	3,45	0,995
S21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.	Sınıf	94	3,54	1,094
		Branş	198	3,41	1,023
		Toplam	292	3,46	1,046
S22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlar.	Sınıf	94	3,49	1,003
		Branş	198	3,58	1,013
		Toplam	292	3,55	1,009
S23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.	Sınıf	94	3,48	1,044
		Branş	198	3,47	1,074
		Toplam	292	3,48	1,063
S24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.	Sınıf	94	3,44	1,083
		Branş	198	3,43	1,114
		Toplam	292	3,43	1,102
S25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik	Sınıf	94	3,54	1,064

	duygusunu geliştirir.	Branş	198	3,52	1,041
		Toplam	292	3,52	1,047
S26	Okulda değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.	Sınıf	94	3,60	1,009
		Branş	198	3,55	1,035
		Toplam	292	3,57	1,025
S27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.	Sınıf	94	3,62	1,017
		Branş	198	3,52	1,051
		Toplam	292	3,55	1,039
S28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.	Sınıf	94	3,43	1,062
		Branş	198	3,48	1,046
		Toplam	292	3,47	1,050
S29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.	Sınıf	94	3,45	1,054
		Branş	198	3,43	1,039
		Toplam	292	3,44	1,042
S30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.	Sınıf	94	3,40	1,129
		Branş	198	3,37	1,048
		Toplam	292	3,38	1,073

ANKET FORMU

Değerli Öğretmenler;

Bu çalışmada **okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesindeki rolü** konusu araştırılmaktadır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyup, her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği işaretlemeye dikkat ediniz.

Araştırmamıza göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

Yüksek Lisans Öğrencisi
Ramazan KOLATAN

I. BÖLÜM

Aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanını parantezin içine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1.Cinsiyetiniz:

- 1) Bay 2) Bayan

2.Yaşınız:

- 1) 21-30 () 2) 31-35 () 3) 36-40 () 4) 41-45 () 5) 46 ve üzeri

3. Mesleki Kıdeminiz:

- 1) 0-5 Yıl () 2) 6-10 Yıl () 3) 11-15 Yıl () 4) 16-20 Yıl () 5) 21 Yıl ve Üzeri ()

4. Ünvanınız:

- 1) Müdür () 2) Müdür Yardımcısı () 3) Öğretmen ()

5. En Son Mezun Olduğunuz Okul:

- 1) Eğitim Ens. () 2) Eğitim Yüksek Okulu () 3) Eğitim Fakültesi
4) Lisans Üstü () 5) Diğer(Belirtiniz) ()

6. Çalıştığınız Okul Türü:

- 1) Devlet Okulu () 2) Özel Okul ()

7. Branşınız:

- 1) Sınıf () 2) Branş ()

II . BÖLÜM

Okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde yöneticiniz;		Hiç katılmıyorum (1)	Biraz Katılıyorum (2)	Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Çalışanlar arasında iletişim kurulmasını sağlar.					
2	Okulda çalışanların birbirlerini sevmesi ve saygılı olması için çalışır.					
3	Çözüm sağlayıcı varsayımlar geliştirir.					
4	Kendine (Yöneticiye) güvenilmesini sağlar.					
5	Okul çalışanlarının beklentilerini karşılamaya çalışır.					
6	Diğer okullardan daha iyi olmak için çalışmak gerektiğini kavratır.					
7	Teknolojik gelişmeleri takip eder.					
8	Çalışanlara ve öğrencilere değer verir.					
9	Sürekli kendi varlığını hissettirir.					
10	Okuldaki öğretmenlerin gelişimi için uygun ortamı hazırlar.					
11	Okulda çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesini sağlar.					
12	Okulda çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu geliştirir.					
13	Yöneticiler ve öğretmenler eğitim kalitesinin yükselmesini sağlar.					
14	Okulun çevrede olumlu bir imaja sahip olması için çalışır.					
15	Okulumuza özgü gelenekler, değerler geliştirilmesine çalışır.					

16	Okulda eğitim öğretimle ilgili yeni ve farklı bir görüş ortaya koyan öğretmen, veli, öğrenciyi destekler.					
17	Okulda çalışanların, mezunların, öğrencilerin kaynaşması için sosyal faaliyetler düzenler ve bunlara öncülük eder.					
18	Okuldaki uyumsuz öğrencilerin sorunlarını çözmeye öğretmen ve velilerle işbirliği yapar.					
19	Başarılı öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir.					
20	Sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.					
21	Herkesin birbirinin fikir ve görüşlerine saygılı olmasını sağlayacak bir ortam yaratır.					
22	Okulun amaçlarını gerçekleştirmenin öncelikli görev olduğunu öğretmenlere hatırlatır.					
23	Okul kültürünün oluşturulmasında liderlik yapar.					
24	Alınacak kararlarda öğretmenlerin katılmalarını sağlayarak okula bağlılıklarını sağlar.					
25	Okulda törenler, toplantılar düzenleyerek birlik, beraberlik duygusunu geliştirir.					
26	Okulun değişimlere uyum sağlayabilmesi için çalışır.					
27	Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin severek çalışabilecekleri eğitim ortamları oluşturmaya çalışır.					
28	Okulun gelişmesi ve diğer okullardan farklı özelliklere sahip olması için çevredeki kurumların, velilerin desteğini alır.					

29	Okulun hedeflerinin değerlerinin tüm öğretmen, öğrenci ve velilerce benimsenmesini sağlar.					
30	Okulda yapılacak faaliyetlerin ayrıntılı planı yapıp, öğretmen, öğrenci ve velilerin gönüllü katılımı sağlanır.					

III. BÖLÜM

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka düşünceleriniz varsa lütfen bu bölüme yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK-3

ÖZGEÇMİŞ

1966 'da Afyon Sinanpaşa'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Aydın'a bağlı Nazilli ilçesinde tamamladı. 1985 yılında Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde lisans eğitime başlayarak, 1990 yılında lisans eğitimini bitirdi. 1994 yılında İstanbul Maltepe'de öğretmenlik mesleğine başladı. 2003 yılında Maltepe Hasan Şadoğlu İlköğretim Okuluna müdür yardımcısı olarak atanmış, halen bu görevine devam etmektedir.

İSTANBUL

Ramazan KOLATAN