

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ(MBA) ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MESLEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL YAPILARININ
BELİRLENMESİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Abdolvahap MİRZA**

İSTANBUL, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ(MBA) ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MESLEKÎ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL YAPILARININ
BELİRLENMESİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Abdulahap MİRZA

Öğrenci No:
050712022

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Rıza Haluk KUL

İSTANBUL, 2007

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 12/09/2007

Abdolvahap MİRZA

ÖZET

Araştırmanın amacı; meslekî eğitim veren ortaöğretim ve yaygın öğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin idarî ve kültürel değerlerinin belirlenmesi ve bu değerlerin yaş, cinsiyet, kıdem yılı, unvan gibi değişkenlere bağlı olarak değişkenliğinin saptanmasıdır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasındaki meslekî eğitim veren okullarda görev yapan yöneticiler, örneklemini ise bu okullardan tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş 100 yönetici oluşturmuştur. Araştırmada; okul yöneticilerinin kimlik bilgilerine ilişkin verileri elde etmek için kimlik bilgi formu ve benimsedikleri idarî ve kültürel değerlerin belirlenmesi için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış “Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî Ve Kültürel Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte 9 tanesi ters uçlu olmak üzere toplam 30 adet madde bulunmaktadır. Ölçeğin cevaplanmasında 5’li Likert kullanılmıştır.

“Yöneticilerin Benimsedikleri İdarî Ve Kültürel Değerler Ölçeği”nden elde edilen cevaplar SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik paket programına işlenmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Kolmogorov Smirnow Normal Dağılıma Uygunluk testi yapılmış, verilerin normal dağılım eğrisi içinde yer aldığı belirlenmiştir (Kolmogorov – Smirnow $Z=1.16$, $p>0.05$). Dağılım normal olduğu için parametrik testler kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde 0.05 anlamlılık düzeyinde ikili gruplar için (cinsiyet, statü) bağımsız grup t-testi, çoklu gruplar için ise (kıdem, yaş, öğrenim durumu) varyans analizi testi kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Kültürel Değerler, Örgüt Yapısı, İdarî Yapı, Yöneticiler, Meslekî Okullar

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the administrative and cultural values of the school administrators working in vocational mass education schools in secondary education institutes, and determine the variability of these values depending on variables like age, sex, length of service, and title.

The domain of the research consisted of administrators working in vocational schools in the European side of Istanbul city, and the sample consisted of 100 administrators chosen from these schools by random sampling method. To obtain data about identity of the school administrators, an identity information form was used, and validity and reliability works were made. “The Scale of Administrative and Cultural Values Adopted by Administrators” was used in the research. There are 30 items in the scale, which 9 of them were opposite sided. A Likert scale with 5 points is used in the answers.

The responses obtained from “The Scale of Administrative and Cultural Values Adopted by Administrators” were processed into SPSS (Statistical Package for Social Sciences) statistical package program. To check the goodness of fit of the obtained data to normal distribution, Kolmogorov Smirnow Goodness-of-Fit Test was made, and the data were found within the normal distribution curve (Kolmogorov – Smirnow $Z=1.16$, $p>0.05$). Parametric tests were used, because the distribution was normal. In the analysis of the data, independent group t-test was used for binary groups (gender, status) in 0.05 significance level, and variance analysis test was used for multiple groups (length of service, age, educational status).

Keywords: Cultural Values, Organizational Structure, Administrative Structure, Administrators, Vocational Schools.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

YEMİN METNİ	
JÜRİ SAYFASI	
ÖZET	
ABSTRACT	
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVI
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KÜLTÜR, DEĞERLER, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİCİLER

1. KÜLTÜR	3
1.1. Kültür Kavramı	3
1.2. Kültür ve Özellikleri	5
1.3. Çeşitli Kültür Kavramları.....	6
1.4. Kültür Edinme	7
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	8
2.1. Örgüt Kültürü Kavramı	8
2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	10
2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	12

	<u>Sayfa No</u>
2.4. Örgüt Kültürü Modelleri	13
2.4.1. Deal ve Kennedy Modeli	13
2.4.2. Handy Modeli	14
2.4.3. Kilmann Modeli	15
2.4.4. Hofstede Modeli.....	16
2.4.4.1. Güç Mesafesi Boyutu.....	17
2.4.4.2. Bireyci – Toplumcu Boyut.....	20
2.4.4.3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu.....	21
2.4.4.4. Kadınsılık – Erkeksilik Boyutu.....	24
2.4.4.5. Kısa – Uzun Süreli Yönelim	25
3. YÖNETİCİLER	27
3.1. Yönetici ve Liderlik	27
3.2. Değer Yargıları ve Yöneticiler.....	28
3.3. Örgütlerin Yapısı ve Okul Yöneticileri.....	32
3.4. Okul Kültürü ve Okul Yöneticileri	32

II. BÖLÜM

MESLEKÎ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ

YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL YAPILARI

(İSTANBUL İLİ AVRUPA YAKASINDAKİ YÖNETİCİLER)

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	35
1.1 Araştırmanın Amacı.....	35
1.2. Önem.....	35
1.3. Varsayımlar / Sayılıtlar	36

1.4. Sınırlılıklar	36
1.5. Tanımlar	37
1.6. Araştırma Modeli	37
1.7. Evren ve Örneklem	37
1.8. Verilerin Toplanması	39
1.9. Verilerin İşlenmesi, Çözümlemesi ve Yorumlanması	41
2. BULGULAR VE YORUMLAR.....	41
2.1. Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Kültürel Değerlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	43
2.1.1. Kadınsılık – Erkeksilik Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler	42
2.1.2. Bireycilik – Toplumculuk Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler	48
2.1.3. Güç Mesafesi Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler	54
2.1.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler	58
2.1.5. Belirtilen Hofstede Modelindeki Alt Boyutlar İçin Ortalama Değerler ve Yorumlamalar	62
2.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	96
2.2.1. Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	96
2.2.2. Yönetici Statüsü Bağımsız Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	102
2.3. Bulguların Değerlendirilmesi	105
2.3.1. Alt Boyutlara İlişkin Sonuçlar	105

	<u>Sayfa No</u>
2.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar	107
2.3.3. Öneriler	110
2.3.3.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	110
2.3.3.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	114
SONUÇ.....	115
KAYNAKÇA	117
EKLER.....	120
EK – 1: Anket Formu Birinci Bölüm.....	121
EK – 2: Anket Formu İkinci Bölüm.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	123

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Farklı Kültür Kavramlarının Anlamları ve Nitelikleri.....	6
Tablo 2: Güç Mesafesi Boyutunun Dar ve Geniş Olduğu Aralıkların Karşılaştırılması	19
Tablo 3: Bireycilik – Toplumculuk Boyutundaki Farklılıkların Karşılaştırılması	21
Tablo 4: Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Zayıf ve Şiddetli Olduğu Aralıkların Karşılaştırılması.....	23
Tablo 5: Kadınsılık – Erkeksilik Boyutundaki Farklılıkların Karşılaştırılması	25
Tablo 6: Kısa – Uzun Süreli Yönelim Aralıklarının Karşılaştırılması.....	26
Tablo 7: Altı Liderlik Tarzı.....	28
Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yaş Aralıkları Tablosu	38
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Kıdem Yılı Aralıkları Tablosu.....	39
Tablo 10: Sorulara Karşılık Gelen Tercihler ile Ortalama Değerler ve Standart Sapma Değerleri.....	42
Tablo 11: “Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	43
Tablo 12: “Çalışanlar arasındaki ilişki, duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	44
Tablo 13: “Toplumsal yaşamda en önemli değer, maddî kazanç ve yükselme olmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	44
Tablo 14: “Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	45
Tablo 15: “Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	46
Tablo 16: “İş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	47
Tablo 17: “İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	47

Tablo 18: “Çatışmalar, ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	48
Tablo 19: “Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	49
Tablo 20: “Çalışan – yöneten ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	49
Tablo 21: “Çocuklara ben yerine biz kavramı öğretilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	50
Tablo 22: “Görev, ilişkiden önce gelir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	50
Tablo 23: “Diplomalar daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	51
Tablo 24: “Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı arttırır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	52
Tablo 25: “Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	52
Tablo 26: “Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine, uyum muhafaza edilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	53
Tablo 27: “Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	53
Tablo 28: “İyi bir yönetici, otoriter – babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	54
Tablo 29: “Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	55
Tablo 30: “Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	55
Tablo 31: “Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	56
Tablo 32: “Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	57
Tablo 33: “Çocuklara, anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	57

Tablo 34: “Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş – çıkış kapıları ve park alanları gibi yerleri ortak kullanmaları gerekir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	58
Tablo 35: “Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup, azaltılması gerekir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	59
Tablo 36: “Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	59
Tablo 37: “Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	60
Tablo 38: “İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	61
Tablo 39: “Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	61
Tablo 40: “Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı	62
Tablo 41: Erkeklik Boyuta Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 42: Kadınsılık Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 43: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı	64
Tablo 44: Erkekli Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı	64
Tablo 45: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı	65
Tablo 46: Erkekli Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı	66
Tablo 47: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı	66
Tablo 48: Erkekli Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı.....	67
Tablo 49: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı	67
Tablo 50: Erkekli Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı	68
Tablo 51: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı	69
Tablo 52: Erkekli Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı.....	69
Tablo 53: Toplumcu Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 54: Bireyci Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 55: Bireycilik Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı	72
Tablo 56: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı	73
Tablo 57: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı	73

Tablo 58: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı.....	74
Tablo 59: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı	75
Tablo 60: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı	76
Tablo 61: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı	76
Tablo 62: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı.....	77
Tablo 63: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Durumu Dağılımı	78
Tablo 64: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Durumu Dağılımı.....	79
Tablo 65: Güç Mesafesine Uzak Olma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	80
Tablo 66: Güç Mesafesine Yakın Olma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	80
Tablo 67: Güç Mesafesine Uzak Olma – Yaş Dağılımı.....	81
Tablo 68: Güç Mesafesine Yakın Olma – Yaş Dağılımı	81
Tablo 69: Güç Mesafesine Uzak Olma – Cinsiyet Dağılımı.....	82
Tablo 70: Güç Mesafesine Yakın Olma – Cinsiyet Dağılımı	82
Tablo 71: Güç Mesafesine Uzak Olma – Kıdem Dağılımı	83
Tablo 72: Güç Mesafesine Yakın Olma – Kıdem Dağılımı.....	83
Tablo 73: Güç Mesafesine Uzak Olma – Statü Dağılımı.....	84
Tablo 74: Güç Mesafesine Yakın Olma – Statü Dağılımı	85
Tablo 75: Güç Mesafesine Yakın Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı.....	85
Tablo 76: Güç Mesafesine Uzak Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı	86
Tablo 77: Belirsizlikten Kaçınma Oranının Yüksek Olduğu Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
Tablo 78: Belirsizlikten Kaçınma Oranının Düşük Olduğu Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87
Tablo 79: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Yaş Dağılımı	88
Tablo 80: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut - Yaş Dağılımı.....	89
Tablo 81: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut – Cinsiyet Dağılımı.....	89
Tablo 82: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Cinsiyet Dağılımı	90
Tablo 83: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Kıdem Dağılımı	91
Tablo 84: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Kıdem Dağılımı	92
Tablo 85: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut – Statü Dağılımı	92

Tablo 86: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Statü Dağılımı	93
Tablo 87: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Öğrenim Düzeyi Dağılımı.....	94
Tablo 88: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut – Öğrenim Düzeyi Dağılımı	94
Tablo 89: Alt Boyutlara İlişkin Ortalama Değerleri	95
Tablo 90: “Toplumsal Yaşamda En Önemli Değer, Maddî Kazanç ve Yükselme Olmalıdır” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri	96
Tablo 91: “İş Hayatında Rekabet, İşbirliğinden Daha Yararlıdır” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	97
Tablo 92: “İnsanın Hoşlandığı İş Yapması, Kariyerinden Daha Önemlidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	97
Tablo 93: “Çatışmalar Ancak Savaşarak ve Kavga Ederek Çözömlenebilir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	98
Tablo 94: “Çocuklara “Ben” Yerine “Biz” Kavramı Öğretilmelidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	98
Tablo 95: “Kişinin Düşündüğünü Söylemesi Onun Dürüst Olduğunu Gösterir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	99
Tablo 96: “Kişilerin Hatalarını Doğrudan Yüzlerine Söylemek Yerine, Uyum Muhafaza Edilmelidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri	99
Tablo 97: “İyi Bir Yönetici, Otoriter – Babacan (Yerine Göre Hem Seven Hem Ezen Ama Sahip Çıkan) Biri Olmalıdır” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	100
Tablo 98: “Çocuklara, Anne ve Babalarına İtaat Etmeleri Gerektiği Öğretilmelidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri...	100
Tablo 99: “Kurumlarda Yapılan İşlerle İlgili Belirsizlik Tehlikeli Olup, Azaltılması Gerekir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri	101
Tablo 100: “Çalışanlar Arasındaki İlişki Duygusallıktan Uzak ve Mesafeli Olmalıdır” – Statü Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri	102

Tablo 101: “Çocuklara "Ben" yerine "Biz" Kavramı Öğretilmelidir” – Statü Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	102
Tablo 102: “Kurumlarda Merkezîyetçi Yapılanma Önemlidir” – Statü Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	103
Tablo 103: “Bir Kurumda Yazılı Kurallar Çok Önemli Olup, İşler Her Zaman Bu Kurallara Göre Yapılmalıdır” – Statü Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri	104
Tablo 104: “Yazılı Kurallar, Gerektiğinde Esnetilebilir veya Değiştirilebilir” – Statü Bağımsız Değişkeni t – Testi Verileri.....	104

SEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Ana Öğeler ve Kültür Haritası.....	7
Şekil 2: Hofstede'nin Her Bir Boyut İçin Türkiye Analizi.....	17

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.d.n.	Adı geçen ders notu
a.g.k.	Adı geçen kitap
a.g.m.	Adı geçen makale
a.g.t.	Adı geçen tez
b.k.z.	Bakınız
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

GİRİŞ

İnsanoğlunun var oluşundan günümüze, birçok milletler ortaya çıkmış ve her birinin de birbirine benzer ya da farklı algı, anlayış ve düşünceleri oluşmuştur. Bu farklı davranışlar da beraberinde kültürü meydana getirmiştir. Kültürün oluşumundaki en önemli olgu ise bireysel ve toplumsal değerlerdir.

Kültür, bir toplumun kendi içinde yaşadıkları yargı, algılama ve davranışların göstergesidir. Birey, kültürü öncelikle aileden daha sonra ise yakın çevresinden alır.

Zihinsel ve davranışsal gelişim süreci içerisinde ise sırasıyla akran grubu, özümlediği kişiler, okul ve daha sonra çalışma hayatına başladığı sosyal gruplarla kültürel etkileşim içerisine girer.

Bireyin eğitim – öğretim alanındaki gelişiminin öncelikli ve önemli olduğu düşünüldüğünde okulda kazanılan bilgi, beceri, davranış ve tüm bunları kapsayarak düzenleyen kültürel değerlerin hayata yansması bireyin yaşamını çevresiyle uyum içerisinde çatışmasız devam ettirmesi açısından önem taşımaktadır. Konuya bu bağlamda bakıldığında okullardaki gerek örgütsel ve gerekse kültürel yapının önemi daha net olarak anlaşılabilir. Buna bağlı olarak okul çalışanlarının motivasyonunun ve verimliliğinin büyük ölçüde okul yöneticisi / yöneticilerine bağlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticisinin benimsediği kültürel değerlerin olumlu bir şekilde çalışanlara yansıtılması öncelikli olarak yöneticilere düşmektedir.

Çatışmaları olumlu yönde çözebilecek davranışlar sergileyen, olaylara, durumlara, bireylere objektif bakarak değerlendirme yapabilen, verilen sorumluluklarda görev tanımlarını açıkça yapabilen ve âdil olarak dağıtabilen yöneticilere sahip kurumlardaki çalışanların hem motivasyonları yüksek olacak hem de kuruma bağlılıkları artacaktır. Bu bağlamda da kurumsal yapı zedelenmeyecek ve geliştirilerek devam ettirilebilecektir. Yapılan araştırmada da bu fikirlerden yola çıkılarak özellikle maliyet açısından giderlerinin yüksek olduğu ve en az hata ile eğitim – öğretim faaliyetlerinin ve üretimin yapılması gereken meslekî ve teknik eğitim kurumlarındaki yöneticilerin kültürel değerlerinin belirlenmesi, araştırmanın

amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle konunun teorik yapısının belirlenmesi amacıyla ilgili alan yazın (literatür) incelenmiştir.

Alan yazın doğrultusunda meslekî eğitim veren okul yöneticilerinin benimsedikleri kültürel yapılarının belirlenmesi için “Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler leği” uygulanmıştır. Elde edilen verilerle meslekî eğitim veren okul yöneticilerinin benimsedikleri kültürel değerler belirlenmiştir. Belirlenen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin;

- Kadınsılık kültürel değerleri benimsediği,
- Bireyci değer boyutuna daha yakın durduğu,
- Genellikle tercihlerini güç mesafesinin yüksek olarak kabul edildiği değer ifadelerine katılma yönünde yaptıkları (sosyal sistemdeki g dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin yöneticiler tarafından doğal karşılandığı),
- Belirsizlikten kaçınma boyutunda kural merkezli oldukları, varsayımları test edilecektir.

I. BÖLÜM

KÜLTÜR, DEĞERLER, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YÖNETİCİLER

1. KÜLTÜR

Kültür, bir toplumun değer yargılarının aynasıdır. Bir toplumun kültürü, kendi içinde yaşadıkları yargı, algılama ve davranışların göstergesidir. Birey, kültürü öncelikle aileden alır. Kültürün bireydeki gelişimini aile, yakın çevre, okul ve sosyal çevre (din, ekonomi, siyaset, boş zaman v.b.) olarak sıralamak mümkündür.¹

1.1. Kültür Kavramı

Bireyin davranışında gösterdiği her hareketlilik ve düşünce kültürün bir parçasıdır. Kültür bireyde oluşurken beyin, duygu ve psikoloji bir arada çalışır. Tabii ki birey bunları algılayarak kültürün unsurları olan içselleştirme, öğrenme ve dönüştürme gereksinimlerini de gerçekleştirmek zorundadır¹:

Çocuk, anne – babayı taklit ederek içselleşir; gözlemleyerek, deneyerek, keşfederek öğrenir ve nerede kullanması gerektiğini de dönüşümle açığa çıkarır.

Kültürün gelişiminde töreler (örfler), âdetler (gelenekler) ve görenekler olmak üzere üç unsur etkinlik gösterir ve bu etkinlikler toplumdan topluma farklılık sergilerler².

İnsan yaklaşımındaki değerlerde ise maddî ve manevî kültür olarak ikiye ayrılmaktadır. Maddî kültür sadece araç ve gereçleri kapsarken, manevî kültür ulusal ve millî değerleri kapsar.

Yukarıda belirttiğimiz bu açıklamalarla birlikte, kültürü oluşturan asıl öğelerin temelinde toplumsal bütünlüğün olduğudur. Bu toplumsal bütünlükler ise inançlar, değerler, kıstaslar (normlar), dil, din, kurumlar, teknoloji, iletişim v.b. unsurları teşkil etmektedir.

¹ Karaman, M., “Eğitim Sosyolojisi”, (Basılmamış Ders Notları), Beykent Üniversitesi, 2006

² Karaman, a.g.d.n.

Toplum, kültürü oluşturur ve kültür de yaşam biçimidir. Bu yaşamda toplumsal değerlerin kaynağı genel olarak toplumsal felsefi kutsallıktır. Değerler, sözlerle ve kurallarla 0 ~ 6 yaşlarda aktarılan ve kişiliğin olduğu bu dönemde birey tarafından kazanılır. Bu değerler, duygusal değerlerle yaşanır. Ancak örf – adet – görenek asla değişmez; şayet değişim söz konusu olur ise, toplumsal çözülme olur ve değerler de yok olur.

Kültür, kitaplarla öğrenilen bir kavram değil, toplumsal yaşamın bütünlüğünde bireyle beraber yaşayan değer yargılarıdır. Toplumsal normlar, kuralları ortaya koyar ve bu kuralların arka plânında yine değerler vardır. Birey, neyi alırsa alsın, ilk önce alacağı şeyin değerlerini öğrenmelidir. Değerler önce yaşanır, sonra hisselleştirilir. Yani, kişinin kâlbî neyi çarpıyorsa onu yaşıyor demektir. Birey, 8 ~ 10 yaşlarında toplumsal kurallara uymaya başlar. Peki, birey bunu isteyerek mi yoksa zorla mı alıyor? Olgunlaşma noktası 18 yaş kabul edilirse, 18 yaşına gelene kadar birey bunu anlayamayabilir. Bu yüzden öncelikle değerlerin verilmesi gerekir.

Değerler, bireyin statüsünü tayin eder ve bireyin dikkatini önemli noktalarda odaklaştırır. Değerler saf haliyle olduğu gibi yaşama inmezler. Değerlerin getirdiği bir takım kurallar vardır. Yukarıda da belirtildiği üzere aynı zamanda kültürün oluşumunda da etkinlik gösteren bu kuralları töreler (örfler), âdetler(gelenekler) ve görenekler(teamüller, nadiren nezaket) olarak sıralamak mümkündür ³:

Törelerde toplumsal değerler ağır basar. Toplumsal yönden yapılması gerekeni yapmadığımızda toplum tarafından dışlandığımız değerlerdir. Birinci derecede mutlak değeri töreler ve örfler alır. Mutlak değerler ve kurallar değişmezler. Bu yüzden de töreler, bir topluma temel değer veren kurallardır. Töreler sayısal ifade olarak az olsa da etkili ve çok güçlüdürler. Töreler gereği yapılması gereken yapılmak zorundadır ve karşılığında bunun herhangi bir ödülü olmadığı gibi yapılmaması durumunda da cezası vardır.

³ Karaman, a.g.d.n.

Âdet, gelenekler, yapılması zorunlu olmayan şeylerdir. Yapılmadığında kınama gibi hafif cezası vardır. Bunların yaptırımında, örnek gösterilen insanlar vardır ve bu insanlar âdetleri en ince noktasına kadar yaparlar. Âdetleri tam anlamıyla yerine getiren birey ödüllendirilebilir.

1.2. Kültür ve Özellikleri

Kültür, toplumsal ideallerin yaşatılması yahut geliştirilmesi bakımından toplumun bir üyesi olarak bireyin çok küçük yaşlardan başlayarak kavradığı değer yargılarını yetişkinliğe doğru ilerlerken öğrendiği, öğreneceği bilgi, beceri, kural, teamül, yöntem, eğitim ve sosyal yaşama uygunlaştırması ile gelecek nesle aktararak bunları yaşatması sürecindeki davranış ve değer biçimleri bütünü olarak ifade edebiliriz.

Kültür, kitaplarla öğrenilen bir kavram değildir. Kültürün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- “Kültür öğrenilir ama bu öğretiler, o toplumun bireylerinin davranış biçimleri ve değer yargılarını kavramakla oluşur.
- Kültür kurslarda veya dersanelerde öğretilmez. Kültür, yaşama biçimidir ve yaşayarak öğrenilir.
- Kültür toplumsaldır.
- Kültür tarihidir ama tarihten kalan bir şey değildir, sürekliliğini korur.
- Kültür, senaryo gibi tasarlanan ya da yetiştirilen bir şey olmadığı gibi, silinip tekrar baştan kodlanamaz.
- Kültür tekrar yaratılamaz ama zor uygulandığında toplumun kimliği olumsuz etkilenebilir.
- Kültür süreklidir, ömür biçilemez.
- Kültür sosyolojik açıdan, var olan kültürün kimliğiyle ilgilenir.
- Kültür, gerek toplumsal ve gerekse bireysel gelecekle ilgili hayatları düzenler. Bir başka deyişle kültür, idealleştirilmiş kuramlar toplamıdır.

– Kültür değişime müsaittir ve hiçbir kültür geleceğini düzenleyemez.”⁴

1.3. Çeşitli Kültür Kavramları

Kültür kelimesi dört değişik anlamda ifade edilebilir ve bu değişik unsurlar, toplumsal yaşamın temel unsurlarını da yansıtır. Kültür kelimesinin dört farklı kavram, anlam ve niteliklerini Tablo – 1’deki şekli ile açıklamak mümkündür ⁵. Burada; kavramlar kullanım alanlarına göre, anlamlar genele ve özele göre, nitelikleri ve görevleri ise etkilerine göre izah edilmiştir.

Tablo – 1: Farklı Kültür Kavramlarının Anlamları ve Nitelikleri

KAVRAMLAR	ANLAMLAR		NİTELİKLER GÖREVLER
	Genel	Özel	
Kültürün bilimsel alandaki değeri	Uygarlık	İslâm, Batı, Hint kültürleri gibi	Tarihsel, bütünsel ve evrimsel
Kültürün beşerî alandaki değeri	Eğitim	Genel, örgün, yaygın, meslekî ve teknik eğitim; fen, sanat, din, tıp, hukuk eğitimi;	Değerlendirici, eleştirici, geliştirici, öğretici ve yayıcı
Kültürün estetik alandaki değeri	Sanat	Gotik, Barok, Rönesans, ilkel ve modern sanat; resim ve müzik sanatı; romantik ve gerçekçi sanat gibi	Eleştirici, yaratıcı, eğitici, değerlendirici, güzel ya da güzelleştirici, estetik
Kültürün teknolojik (maddî) ve biyolojik alandaki değerleri	Üretim	Avcılık, tarım ve endüstri kültürü gibi	Günlük, toplumsal yaşamı destekleyici, üretici, deneyici, çoğaltıcı, yoğaltıcı, besleyici

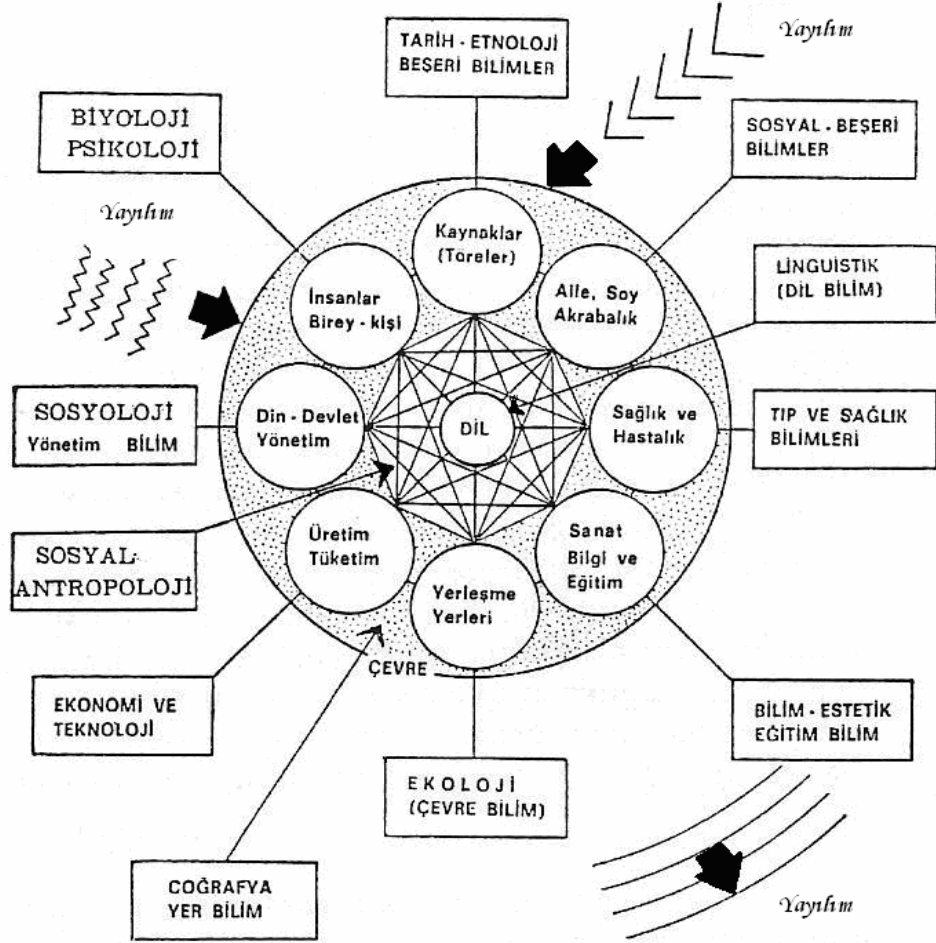
Kaynak: Güvenç, B.; İnsan ve Kültür, İstanbul, 1984, s.100

⁴ Karaman, a.g.d.n.

⁵ Güvenç, B.; İnsan ve Kültür, İstanbul, 1984, s.100

1.4. Kültür Edinme

Kültürün gelişimindeki ve sürekliliğindeki tek anahtar dildir. Dil, toplumun her türlü konudaki ve yaşam biçimindeki tek iletişim merkezidir. Aynı zamanda dil, çevre bileşenlerini de bir çekirdekte toplayan tek araçtır. Toplumun yaşam sürekliliğini, kültürel sistemini ve bireyin toplumsal sorumluluktaki değer yargılarını davranışların dâhilinde sözle ifade etmesini sağlayan dil, kültür haritasının da merkezidir. Bu bağlamda da kültür edinmede dilin etkisi şu şekilde gösterilebilir⁶:



Şekil - 1: Ana öğeler ve kültür haritası

Kaynak: Güvenç, B., İnsan ve Kültür, İstanbul, 1984, s.109

⁶ Güvenç, a.g.k., s.109

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bir örgütün sürekliliğini yaşatabilmesi, verimli bir şekilde çalışması ve örgütün genişlemesi için kendi toplumsal değerleriyle hareket etmesi ve sonuçta kalite kavramını ortaya çıkartması gerekmektedir. Ancak, her toplumun kültür ve değer yargılarındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak, kültürel değişime uğranırken, kendi kültür değerlerine yakın olan değerlerin toplumca kabul edilebilir olduğu da görülmektedir.

2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürünün öğrenilmesinde kurumun geçireceği süreç, toplumsallaşmada geçen süreçle paraleldir. Yöneticilerin ve örgütteki bireylerin tavırları, örgütün işleyişini etkiler. Örgüt kültüründe en önemli şey, alışkanlıkların değişmesidir. Örgüt kültürünü ortaya çıkaran en büyük unsur, belirsizliktir. Kültür, örgütteki belirsizliği ve sorunları çözmek için vardır. Belirsizliğin sürmesi sonucu örgütten ayrılmalar ortaya çıkacaktır. Bu belirsizlikleri Geerth Hofstede teknoloji, yasal düzenlemeler ve fizikötesi olmak üzere üç gruba ayırmıştır⁷.

Belirsizliklerin neden olduğu endişelerin başında teknolojik gelişmeler yer almaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle örgütün buna uyum sağlamasının ne kadar süre alacağı, bu geçiş sürecinde çevre ile uyum ilişkilerinin ne kadar etkileneceğinin ve bu etkileşimin olumlu ya da olumsuz ne gibi sonuçlar doğuracağına bilinmemesi örgütte kaygılar yaratacaktır. Aynı zamanda, benzer örgütlere karşı daha güçlü olabilmek için teknolojinin gerekliliğini örgütün kullanıma sunmak da önemli rol oynayacaktır.

Belirsizliğin neden olduğu ikinci endişe ise, yasal düzenlemelerdeki yeniliklerdir. Yeni düzenlemelerin örgüte neler kazandıracığı ya da örgütün kuruluş amaçlarına ne kadar ters düşeceğinin bilinmemesi örgütteki endişeleri tetikleyecektir. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan yasal düzenlemelerin açık bir şekilde belirtilmesi gerekir.

⁷ Aşkun, B., “Örgüt Kültürü”, (Basılmamış Ders Notları), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Belirsizliğin son boyutu olan fizikötesi, din yoluyla giderilmeye çalışılmaktadır. Böylece bireyin değer yargıları, inançları ve kişilik kalıpları örgütün kuruluş yapısıyla ve amacıyla ters düşmemelidir.

Örgüt kültürünün ana temelini örgütsel öğrenme oluşturmaktadır. Bir örgütün sürekliliği ve gelişimi, öğrenme kriterlerine bağlıdır. Bu kriterler aynı zamanda o örgütün stratejisini de belirleyen faktörleri kapsar. Ancak her öğrenme yeni bir kültür olgusunu gündeme getireceğinden bu öğrenme, örgütün vizyon ve misyonuna uygun hedeflerde olmalıdır. Örgüt, muhafazakâr geleneklere bağımlı bir tutum yansıtıyorsa, öğrenmenin ileri yönde gerçekleşmesi beklenmemelidir. Keza bu durumda ısrarcı örgütlerin yok olduğu da görülmektedir.

Örgüt stratejinin geçerliliğini sürdürmesi, o örgütün dışsal ve içsel yapıdaki kararlılığını ve başarısını gösterir. Örgütün belirlemiş olduğu stratejik hedeflere ulaşması örgütün verimliliği ile ölçülür. Şayet uygulanan strateji ile hedeflere ulaşımında büyük farklılıklar mevcut ise bunun sorumluluğu üst yönetimin bilgi, tecrübe veya eğitim eksikliklerinden birisi ya da bir kaçı olabilir. Bu yüzden örgütün stratejisi belirlenirken yönetimin entelektüel beyin takımından oluşmasına dikkat edilmelidir.

Bir örgütün sürekliliği için gelişime açık olması gerekir. Gelişime açık bir örgüt, teknolojik gelişimin gerekliliğini de benimsemiş demektir. Teknolojik yeniliklere uyum sağlayan bir örgütte işlem, iletişim hızı ve örgüt içi/dışı gelişmeler artacak, buna mukabil örgütün sosyal çevresinde genişlemeler olacaktır. Teknolojik gelişimler daha az insan gücü tahsisini sağlayacağından örgüt içindeki bireyler üzerinde iş kaybı tedirginliği yaratacak ve örgütte sıkıntılara neden olacaktır. Bununla birlikte teknolojik gelişim örgüt içinde zorunlu olarak olumlu ya da olumsuz değişimlere neden olacaktır.

Bir örgütün kültürünü oluşturmadaki en önemli unsur, örgütün üst düzeyde bulunan yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Bir örgütün kültürü oluşturulurken dört farklı aşamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Birinci aşamada örgütün veya örgüt organizasyonunun kurucusu olan birey ya da bireyler

yeni bir girişim fikrine sahip olan kişilerdir. İkinci aşamada örgütün kurucusu ya da kurucuları bir araya gelerek örgüt için faydalı olacağına kanaat getirdikleri kişileri örgüt yapısında toplayıp bir grup oluştururlar. Üçüncü aşamada kurucunun oluşturduğu grupta görev paylaşımları yapılır ve dördüncü aşamada örgütün amaçlarını benimsemiş ve örgüte hizmet vereceğine inanılan kişiler örgüt bünyesine dâhil edilir ⁸. Bu aşamalardan sonra örgüt, kendi kültürüyle büyümeye devam eder. İleriki aşamalarda ise örgüte katılan her bireyin, dâhil olduğu örgüte yeni bir değer açısı sunması ve benimsenmesi durumunda ise o örgütte yeni bir takım değerlerin oluşmasına katkıda bulunması da tabiidir. Ancak her yenilik, örgütün karşısına belirli aşamalarda olumlu veya olumsuz etkilerle çıkabileceği gibi, bu oluşumlar belirli ve kalıcı izler de bırakabilecek düzeyde olabilir.

2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Bir örgütün hangi kademesinde olursa olsun, örgütün genel vizyonunu biçimselleştiren düşüncelerin, normların, değerlerin ve yargıların bütünlüğü, o örgütün kendine has özelliklerini gösterir.

Bireylerin örgüte girişlerindeki amaçları, yöneticiler açısından statü ve alt kademeler açısından da ihtiyaç içindir. Ancak unutulmamalıdır ki, bireysel değerler amaç değil araç değerleri görürler. Toplumsal değerler ise amaçlardır ve önemli değerler teşkil etmektedir.

Birey, bir örgüte katıldığı zaman kendi değerlerini, düşüncelerini ve inançlarını da beraberinde o örgüte taşır. Bu durumda o örgüte birbirinden tamamen farklı ya da birbirine yakın birçok değerler, düşünceler ve inançlar girer. Bu farklılıklar neticesinde örgütte yeni bir kültür oluşur ve örgüt kültürü yeni bir takım özellikler yansıtır. Bu farklılığın temelinde farklı amaçlar ve farklı gereksinimler vardır. Ancak, mevcut özelliklerin herhangi birinin tek başına bir örgütün kültürünü yansıtması mümkün değildir. Bir başka deyişle, bir örgütün kültürü, birden çok özelliklerin bir araya gelmesi ve bir arada yaşatılması ile ortaya çıkar.

⁸ Doğan, S., “Amme İdaresi Dergisi”, Cilt 30, Sayı 4, Aralık, 1997, s. 63 – 64

Örgüt kültürünün en önemli özellikleri şu şekilde açıklanabilir:

Örgüt kültürünün en önemli özelliklerinden biri örgütteki normlardır. Normlar; bir örgütteki üyelerin işleri nasıl, ne kadar ve hangi zaman aralıklarında yapacaklarını belirleyen standart davranışlardır ve yine bir örgütte ağır basan değerler; o örgütte hâkim olan ve örgüt tarafından benimsenmiş olup üyeler tarafından paylaşımına açık olan değerler bütünüdür.

İkinci özellik mevcut havanın uyumluluğu; örgüt üyelerinin birbirleri ile ilişkileri, örgütün ilişkili olduğu organizasyonlarda ve örgüt dışındaki kişilerle ilişkileri ile örgütün fizikî yerleşim durumu gibi unsurların örgüt iklimini oluşturduğu esastır ve örgüt içindeki veya örgüt dışındaki kişilerle nasıl bir tutum ve davranış şekilleri belirlemesi gerektiği ve bunları gerçekleştirirken inançlarını nasıl yansıtacağını gösteren politikalar bütünü örgütün felsefesini yansıtır.

Üçüncü özellik örgüt üyelerinin birbirleri arasındaki karşılıklı davranışlarında ortak bir değer, ortak bir dil ve ortak bir takım davranışlarla ortaya çıkması, gözlenebilir davranışlar arasındaki uyumluluğu göstermekte olup, bu tür davranışlar da zaman içinde örgüt içindeki bireylerde birer alışkanlık haline gelmektedir.

Dördüncü bir özellik ise, herhangi bir örgütte işlerin yürütülmesiyle ilgili bir takım kurallar olması normaldir. Bu kurallar gerek yaptırım düzeyinde olsun ve gerekse daha katı ya da yetki inisiyatifine bırakılmış olsun, örgüte yeni katılmış olan kişilerce öncelikle bu kurallar öğrenilmelidir⁹.

Örgütsel normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenmiş davranış kuralları ve ölçütleridir. Normların sayesinde, davranışlar standart ve sürdürülebilir bir nitelik kazanır.

Normlar, gerek örgütsel ve gerekse bireysel kimliğin korunması bakımından önemlidir. Örgütün kültürel normları, örgüte karşı yerine getirilmesi gereken

⁹ Doğan, a.g.m., s. 60

sorumlulukları gösterdiği gibi aynı zamanda da bu normlar iş görenlerden ne tür rollerin istenemediğini de gösterir.

Normlar, örgütsel kültür ve davranışların sınırlarının çizilmesi sayesinde, örgütlerde bireysel inanç ve değerlerin, o örgütteki değerlerle uyumunu da sağlar. Örgütsel kültür sayesinde bireyin tutum ve davranışları sistemli ve düzenli hale gelir.

2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt üyelerinin, örgüt kültürüne uyum sağlamalarının nedeni, gerek biyolojik gerek sosyolojik ve gerekse psikolojik gereksinimlerini karşılamış olmalarıdır. Bunların temelinde ise örgüt üyelerinin öğrenilmiş davranışları kavramalarından ve kendilerine cevap verebilecek şekilde bu öğretileri kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Böylece daha güçlü bir örgüt yapısı kurulmuş olmakta ve bu sayede örgütsel çalışmalarda süreklilik sağlanmaktadır.

Örgüt çalışanlarının bilgi ve deneyimlerinin örgüt kültürüne faydası, aralarındaki iletişim yardımıyla karşılıklı paylaşımlardan sağlanabilir. Robbins'e göre kurumsal bakımdan örgütün farklılaşmasını ve özünü oluşturmasını sağlayan örgüt kültürünün boyutları; çalışanların görev sorumluluğu ve yetki sınırlarında özgürce hareket etmelerini sağlayacak bireysel inisiyatif ile olur¹⁰.

Robbins, yeniliklere ve girişimlere teşvik, alınacak risk ve iş ile bağlantılı olarak riskin toleransı ile derecelendirildiğini ve aynı zamanda çalışanların gösterecekleri performans karşılık açık hedeflerin belirtilmesi derecesiyle yön tayininin belirlendiğini ifade etmiştir. Yine Robbins'e göre, Örgütteki alt birimlerin aralarında koordineli çalışma, bütünleşmeyi gösterir ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin açık olması, çalışanlara yardım ve destek verilme derecesi yönetimin tutumu ile ilişkilidir¹¹.

¹⁰ Aydoğan, F. Z., "Örgüt Kültürü ve İklimi", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2004, s. 6

¹¹ Aydoğan, a.g.m., s. 6

Çalışanların davranışlarını yönetmek ve kontrol altında tutmak için Robbins, örgütün kural ve yönetmeliklerinde belirlenen esaslar, örgütün kimliği, çalışanların örgütü tanımaları ve bir bütün olarak görmeleri ile mümkün olup örgütte performans kriterlerine dayalı bir ödül sistemi olmasının gerekliliği üzerinde durmuştur¹².

Çalışanlar arasında bir takım fikir çatışması olmasının örgütün gelişiminde önemli rol oynayacağını savunan Robbins, ancak istenmeyen ölçülerdeki çatışmalara meydan vermemek açısından fikir ayrılığındaki toleransın sınırlandırılması gerektiğini ve örgütün menfaati doğrultusunda gerek formal ve gerekse informal iletişim modellerinde bir çerçeve çizilmesinin mutlak olduğunu belirtmiştir¹³.

Örgüt çalışanlarının ifade edilen bu boyutlarda hareket etmeleri hem iş performansını artıracaktır hem de iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak unutulmamalıdır ki, örgütteki gelişim çok yavaş seyir alıyorsa ya da teknolojik gelişimlere o örgüt cevap vermiyorsa, burada iş görenlerin iş tatmininden ve performansından söz etmek mümkün olmayacaktır.

2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar, her örgütün bulunduğu bölge, iklim, çevresel etkiler, yetki, hiyerarşi, yapılan işin niteliği ve kontrol gibi birçok nedenlere bağımlı olarak örgütlerin farklı farklı kültürlere sahip olduklarını tespit etmişler ve kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu araştırmacılardan bazılarının modelleri günümüzde halen önemini korumaktadır.

2.4.1. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy adlı araştırmacılar, hem örgüt kültürü üzerinde hem de örgütün yapısı üzerinde çevrenin önemli bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Örgütleri dört farklı kültürel sınıfa ayırmışlardır. Bunlar “sert erkek, maço” kültürü, “sıkı çalış, sert oyna” kültürü, “şirketin üzerine bahse gir” kültürü ve son olarak da “süreç” kültürü olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflamayı yaparken de

¹² Aydoğan, a.g.m., s.7

¹³ Aydoğan, a.g.m., s.7

iki farklı ölçütü ele almışlardır. Birinci ölçütleri, çevresel belirsizliklerin örgütteki stratejik kararları etkileme derecesi, ikinci ölçütleri ise, örgütte alınan kararların başarısına ilişkin çevrenin geri bildirim hızının derecesidir ¹⁴.

“sert erkek, maço” kültüründe, örgütlerde grup veya takım çalışmalarına değil, bireyin kendisine önem verilir.

“sıkı çalış / sert oyna” kültüründe, organize bir biçimde gruplar halinde çalışmaya önem verilmektedir.

“şirketin üzerine bahse gir” kültüründe, tecrübeye çok önem verilmekte, uzlaşma ve karar merkezi yavaş olmaktadır.

“süreç” kültüründe, işlerin yürütülmesinde örgütteki üst yönetimin belirlediği prosedürler esas alınır bu prosedürlere bağlı kalınır.

2.4.2. Handy Modeli

William Handy, örgüt kültürüne psikolojik açıdan bakmış ve psikolog olan Harrison'un çalışmalarından esinlenmiştir. Handy, örgüt kültürünü ”görev kültürü”, “birey kültürü”, rol kültürü” ve güç kültürü” olmak üzere dört sınıfta incelemeye almıştır ¹⁵.

Görev kültüründe, öncelik örgütteki iş görenler değil, üretimin yüksek kapasiteli olup olmadığıdır. Örgüt bünyesindeki takımlar çevreye karşı duyarlıdır ve aynı zamanda geri bildirimden gelen herhangi bir olumsuzlukta, müşteriler bir sorun olarak görülebilir ¹⁶.

Birey kültüründe, bir problemle karşılaşıldığında o işten sorumlu kişi sorunun kaynak noktası olarak görülür.

¹⁴ Daft, R. L., Management, Second Edition, USA, 1991, s.79

¹⁵ Çetin, C. – Akın, B. – Erol, V., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 2001, s.318

¹⁶ Çetin – Akın – Erol, a.g.k., s.318

Rol kültüründe, örgütün koordinesi ve işlerin yürütülmesi üst yönetimin himayesinde olmasına karşın güç, kişinin kendisinde değil, bulunulan konumda odaklanmıştır. Örgüt çalışanının geri bildirimini üst amirine direk bağlı ise, bu çalışanı yönlendirme ve kontrol altında tutmak daha kolaydır ¹⁷.

Güç kültüründe, güç tek merkezdedir ve bu güç bir birimden ya da bir gruptan yayılmaktadır. Burada işlerin yürütülmesinde bireylerin direk karar verme yetkisi yoktur. Güç merkezinin, örgütün merkezini açacak düzeyde büyümeye devam etmesi o örgütün kendi kültür yapısını parçalayacaktır.

2.4.3. Kilmann Modeli

Kilmann, iş görenlerin günlük yapmış oldukları işlerde kültürlerini yansıttıkları savunur. Örgütteki her türlü iletişim, karar süreci ve hiyerarşi gibi kavramlar iş görenlerin çalışma isteklerini ve performansını açıkça etkiler. Kilmann örgüt kültürü modelini, bürokratik kültür ve yenilikçi kültür olmak üzere iki unsurda ele almıştır ¹⁸.

Bürokratik kültürde, merkezden yönetim esastır ve bu modeli yaşatan örgütlerde hiyerarşik yapıya sadık kalınır ¹⁹. Bu yüzden de örgütteki iş görenlerin iş tanımlamaları, yetkileri ve sorumlulukları anlaşılır bir düzeyde açıkça belirlenmiştir.

Yenilikçi kültürde, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak açısından süreklilik arz eden ve hızlı bir değişime ayak uydurmaya çalışan bir kültür modeli esas alınmaktadır ²⁰. Bir başka deyişle, çevresel değişim koşullarına uyum sağlamaya yarayan bir kültür modelidir.

¹⁷ Çetin – Akın – Erol, a.g.k., s.319

¹⁸ Anıl, İ., “Yönetimsel Düşünce Sistemleri”, (Basılmamış Ders Notları), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

¹⁹ Anıl, a.g.d.n.

²⁰ Anıl, a.g.d.n.

2.4.4. Hofstede Modeli

Tahmin edileceği gibi, bir ülkede bulunan toplumların kültürel değerleri yine o ülkede bulunan örgütlerin kültürüne doğrudan etki etmektedir. Bir başka ifadeyle, mevcut yaşamını sürdüren bir örgüt, çevresinde yaşayan toplumların kültürel değerlerinden etkilenmektedir.

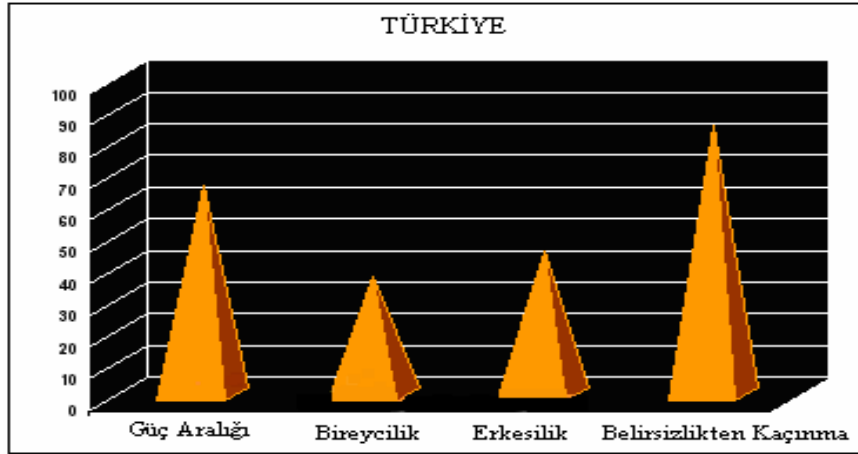
Bir örgütte, çevresindeki toplumsal değerlerin dışında bir takım kültürel değerlerin de bulunması muhakkaktır. Örgüt bünyesindeki bir takım kültürel değerlerin oluşmasının nedeni, o örgütün kendine özel alt kültürünün oluşmasından kaynaklanmaktadır. Tabii ki bu değerlerin oluşmasında ve gelişimindeki en büyük etken, örgütün içinde bulunduğu toplumdan etkilenmesidir.

Hollandalı bir sosyolog olan Geert Hofstede, çalışmasında milletlerin kültürel değerlerini değişik boyutlarda sınıflandırarak incelemiştir. Hofstede, milletlerin kültürel değerlerini “güç mesafesi (power distance)boyutu”, “bireyci – toplumcu (individualism – collectivism) boyut”, “belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) boyutu” ve son olarak “kadınsılık – erkeksilik (dişilik – erillik), (masculinity – femininity)” boyutu olarak dört sınıfa ayırmıştır²¹.

Hofstede'nin 1980 yılında yayınladığı ve 40 ülkedeki IBM çalışanlarını kapsayan araştırmasında Türkiye, en üst düzeyde bireyci toplumlar arasında, yirmi sekizinci sırada, güç mesafesi boyutunda en geniş güç aralığının yaşandığı toplumlarda on sekizinci sırada, belirsizlikten kaçınmanın en yüksek düzeyde yaşandığı toplumlarda on altıncı ve kadınsılık boyutunun en çok yaşandığı toplumlar arasında onuncu sırada yer almıştır²². Hofstede'nin Türkiye ile ilgili elde ettiği bulgular Şekil – 2’de gösterilmiştir.

²¹ Taştan, S., “Toplumsal Değerlerin Endüstri ve Örgütlere Etkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>, (23.03.2007)

²² Taştan, a.g.m.



Şekil – 2: Hofstede'nin her bir boyut için Türkiye analizi

(Kaynak: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml - 08.08.2007)

2.4.4.1. Güç Mesafesi Boyutu:

Güç mesafesi boyutu; organizasyon ya da aile gibi kurumlarda daha az güce sahip olanların, gücün eşitsizce dağıtıldığına inanıp bunu kabul etme alanıdır ve bu alan çoğunluğa karşı azınlığı, yani eşitsizliği ifade eder²³.

Bu boyutta esas olan, örgüt üyeleri arasında gücün eşit oranda dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Buradaki güç dağılımı örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir veya reddedilebilir düzeyde yahut farklılıklar ve eşitsiz dağılımlar düzeyinde örgüt bütünlüğünün karşısına çıkar²⁴.

Güç ve eşitsizlik, hemen hemen her toplumun temel gerçeğidir ve uluslararası tecrübeye sahip olan herkes, bütün toplumların eşit olmadığını, ancak bazılarının diğerlerinden biraz daha fazla eşitsizliğe dayandığını farkındadır²⁵. Güç mesafesi derecesi düşük olan örgütlerde örgüt üyeleri çalışmalarında daha bağımsızdırlar ve örgütün yönetiminde daha demokratik bir yönetim tarzı çizerler. Güç mesafesi derecesi daha yüksek olan örgütlerde ise üst yönetimin örgüt çalışanlarına karşı daha hükmedici olduğu ve daha baskın bir yönetim tarzı çizgisi sergilendiği görülür.

²³ Hofstede, G., "Cultural Dimensions", www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

²⁴ Anıl, a.g.d.n.

²⁵ Hofstede, G., "Cultural Dimensions", www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

Örgütte iş görenlerin üstlerine olan bağımlılıklarını artırmak için örgüt yönetiminin güç mesafesi derecesini yüksek tutması gerekir. Bu da örgütte merkezi bir yapının oluşmasına sağlayacaktır. Hiyerarşinin baskın olduğu örgüt yönetimlerinde örgüt çalışanlarının görev ve sorumlulukları açıkça belirtilir.

Yöneticilerle iş görenler arasındaki eşitsizliğin en aza indirildiği durum, güç mesafesi derecesi en düşük olan durumdur. Bu tür örgüt yönetimi modelinde merkezileşme oldukça düşük düzeyde olduğundan aynı zamanda da bu tür örgüt yapılarında denetleyici personel sayısı da az olacaktır²⁶.

Güç mesafesi derecesinin en düşük düzeyde olduğu örgütlerdeki yöneticiler, iş görenlerine hükmedici olarak değil, bir rehber ve bir yol gösterici olarak davrandıklarından örgüt çalışanları tarafından itaat edilenden ziyade saygı duyulan bir lider olarak görülen kişilerdir.

Kişinin kendi çıkarlarını ya da ailesinin çıkarlarını düşünerek hareket etmesi durumunda ise bireysel bir boyut öne çıkar. Ancak kişi, bir örgüte, örgütün bir alt grubuna yahut herhangi bir gruba ait olması ve sadık kalması durumunda ise bireysellikten daha ağır basan toplumsal boyut rolünü üstlenir.

Gelişmiş ülkelerin toplumsal kültürlerine bakıldığında burada yaşayanlardan ihtiyaçlar hiyerarşisindeki noksanlıklarını gidermiş olan bireylerin çoğunlukla bireysel boyutta oldukları görülür. Gelişimi yavaş olan toplumlarda ve az gelişmiş ülkelerin toplumlarında, bireysel ihtiyaçların karşılanabilmesi için öncelikle toplumsal menfaatlerin yerine getirilmesi gerektiğinden bu toplumlarda da kolektif ağırlıklı bir yaşam tarzı görülür. Yani bir başka ifadeyle, az gelişmiş veya gelişmekte olan toplumlarda toplumsal boyut ağır basmaktadır.

Güç mesafesi boyutunun zayıf ve güçlü olduğu durumları Hofstede “güç mesafesinin dar olduğu aralık” ve “güç mesafesinin geniş olduğu aralık” olarak 10

²⁶ Şişman, M. – Durceylan, B. – Turan, S., “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler”, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, 2005, s.185

farklı karşılaştırma ile ele almış ve Tablo – 2’de de görüleceği üzere şu sonuçlara ulaşmıştır:

Tablo – 2: Güç Mesafesi Boyutunun Dar ve Geniş Olduğu Aralıkların Karşılaştırılması

Güç Mesafesinin Dar Olduğu Aralık	Güç Mesafesinin Geniş Olduğu Aralık
Güç kullanımı yasal olmalı ve iyi ile kötü kriterlerine tabi olmalıdır.	Güç, iyi ile kötüyü sezinleyen toplumun temel gerçeğidir: yasallığı uygun değildir.
Ebeveynler, çocuklarını kendileriyle eşdeğerde görürler.	Ebeveynler çocuklarına itaati öğretirler.
Yaşlılara hürmet edilmez ve onlardan korkulmaz.	Yaşlılara hürmet edilir ve onlardan korkulur.
Öğrenci merkezli eğitim.	Öğretmen merkezli eğitim.
Hiyerarşi, rahatlık için oluşturulan rollerin eşitsizliği anlamına gelir.	Hiyerarşi, var olan bir eşitsizlik anlamına gelir.
Bağlı kişilerin danışması beklenir.	Bağlı kişilere ne yapmaları gerektiği söylenir.
Çoğunluğun oyuna bağlı olan ve barışçıl yollarla değiştirilen çoğulcu hükümetler.	Atama yoluyla seçilen ve devrimle değiştirilen müstebit hükümetler.
Yolsuzluk nadirdir. Skandallar, siyasi kariyeri sonlandırır.	Yolsuzluk sık görülür, skandalların üzeri örtülür.
Toplumda gelir dağılımı eşittir.	Toplumun gelir dağılımında çok büyük eşitsizlik vardır.
İnananların eşitliğini vurgulayan dinler.	Din adamlarının hiyerarşisine dayanan dinler.

Kaynak: Hofstede, G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Universities of Maastricht and Tilburg,
<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm> - 08.08.2007

2.4.4.2. Bireyci – Toplumcu Boyut:

Bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu topluluklarda bireycilik daha sık görülmekte olup, herkes yalnızca kendine ve yakını olan aile fertlerine bakmakla yükümlüdür²⁷.

Bireyin dünyaya geldiği andan itibaren büyükanne, büyükbaba, amca, teyze gibi birbirlerine sıkıca bağlandıkları ve kendilerine koşulsuz itaat edilmesi karşılığında onları koruyan geniş aileler oluşturdukları topluluklar toplumcu boyutu içerir²⁸.

Şayet bir örgütte bireyci zihniyet ağır basıyor ise, bireyin kendi örgütüne olan katkısı, örgütteki çıkarlarının devam ettiği süre içerisinde olacaktır. Bu tür örgütlerde örgüt üyelerinin şahsî kararları hâkim olduğundan bireysel inisiyatif ve kişisel başarı öne çıkacak, böylece örgütteki beşerî ilişkilerden ziyade görev öncelikli olarak yer alacaktır²⁹.

Toplumcu değerlerin benimsendiği örgütlerdeki kişiler, örgütteki veya gruptaki gerek başarıların ve gerekse hataların bütünüyle grubun ya da örgütün sorumluluğunda olduğu bilincindedirler.³⁰ Bu tür örgütlerde çalışanlara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilir.

Hofstede, bireyci – toplumcu boyutu 10 farklı karşılaştırma ile ele almış ve Tablo – 3’te de görüleceği üzere şu sonuçlara ulaşmıştır:

²⁷ Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

²⁸ Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

²⁹ Anıl, a.g.d.n.

³⁰ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., 185

Tablo – 3: Bireycilik – Toplumculuk Boyutundaki Farklılıkların Karşılaştırılması

Bireycilik	Toplumculuk
Her birey yalnızca kendisinden ve çok yakın ailesinden sorumludur.	İnsanlar, kendilerine itaat edilmesi karşılığında onları koruyan geniş aile ya da aşiretlerde doğarlar.
“Ben”, bilinci.	“Biz” bilinci.
Özel yaşam hakkı.	Ait olma anlayışı.
Birinin zihnini okumak sağlıklı.	He zaman uyum sağlanmalı.
Diğerleri, “bireyler” olarak adlandırılır.	Diğerleri, “gruptan” ya da “grup dışından” diye adlandırılır.
Kişisel fikir önemlidir; bir kişi bir oydur.	Fikirler ve oylar grup tarafından kararlaştırılır.
Kuralların ihlâli, suçluluk duygusu doğurur.	Kuralların ihlâli, utanç duygusu doğurur.
“Ben” sözcüğünün kaçınılmaz olduğu bir dil vardır.	“Ben” sözcüğünden kaçınılan bir dil vardır.
Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.	Eğitimin amacı, nasıl yapılacağını öğrenmektir.
Görev, ilişkilerden üstündür.	İlişkiler, görevden üstündür.

Kaynak: Hofstede, G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Universities of Maastricht and Tilburg,
<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm> - 08.08.2007

2.4.4.3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu:

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumun belirsizliğe ve şüpheli durumlara karşı anlayışını ifade eder ve genel olarak, kişinin doğruyu aramasıyla alakalıdır ³¹.

³¹ Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

Belirsizlikten kaçınan kültürler, çok sert yasalarla, kurallarla, güvenlik tedbirleriyle, felsefi ve dinî bakımdan kesin doğrunun var olduğu inancıyla, “sadece tek bir doğru vardır ve ona ulaşabiliriz.” düşüncesiyle, belirsizlik durumlarını en aza indirmeye çalışırlar³².

Belirsizliği kabullenmiş olan kültürler, alışkın oldukları düşüncelerden farklı olan fikirlere karşı daha toleranslıdırlar ve mümkün olduğunca bu farklılıklara az kural koymaya çalışırlar³³.

Örgüt, etkisi altında kaldığı toplumdaki bir takım değişiklikler ve belirsizlikler karşısında bireylerin nasıl davranış sergilediklerini, neler yaptıklarını ve nelerden kaçındıklarını bu boyut ile belirlenmektedir. Şayet bir örgütte pek çok yazılı kurallar ve prosedürler ağırlıklı olarak uygulanıyorsa, o örgütün etkilendiği kültürde belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olarak görülüyor demektir.

Kuralların dışına çıkmanın risk ve karmaşaya neden olacağı düşünülen bir örgütte belirsizlikten kaçış oranı çok yüksek olarak görüneceği için bu tip örgütlerde çalışan bireyler kural merkezli olarak hareket ederler³⁴. Bu tür örgütlerde yeniliklere karşı direnç göstermek çok sık rastlanılan bir durumdur; bunun nedeni ise, iş gücü kaybı korkusu, bulunduğu konumdan daha alt konumda görev alma korkusu veya yeniliğe karşı bilgisiz veya yeteneksiz kalmaktan kaynaklanan nedenlerden ötürü korkular öncelikli gelmektedir.

Örgütsel yaşamı olduğu gibi kabul eden bireylerin bağlı oldukları örgütlerde belirsizlikten kaçınma derecesi oldukça düşük seviyededir; bu tür örgütlerde görev yapan yöneticiler bilmedikleri konularda astlarından rahatlıkla yardım alabilirler ve aynı zamanda belirsizlikten kaçınma derecesi çok düşük olan örgütlerde işlerin sağlıklı yürütülebilmesi için bir takım kurallarda esneklik sağlanabilmektedir³⁵.

Belirsizlikten kaçınma boyutunun zayıf ve şiddetli olduğu durumları Hofstede “belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu aralık” ve “belirsizlikten kaçınmanın şiddetli

³² Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

³³ Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

³⁴ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., 186

³⁵ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., 186

olduğu aralık” olarak 9 farklı karşılaştırma ile ele almış ve Tablo – 4’te de görüleceği üzere şu sonuçlara ulaşmıştır:

Tablo – 4: Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Zayıf ve Şiddetli Olduğu Aralıkların Karşılaştırılması

Belirsizlikten Kaçınma Zayıf	Belirsizlikten Kaçınma Şiddetli
Hayatın doğasında var olan belirsizlik kabul edilir ve her gün geldiği gibi algılanır.	Hayatın doğasında var olan belirsizlik, sürekli savaşılmaması gereken bir tehlike olarak algılanır.
Kolaylık, az stres, oto kontrol, az endişe.	Çok stres, duygusallık, endişe, asabiyet.
Daha yüksek seviyede kişisel sağlık ve zenginlik.	Daha alçak seviyede kişisel sağlık ve zenginlik.
Farklı kişi ve fikirlere anlayış. Farklı olan bir şey merak uyandırır.	Farklı kişi ve fikirlere karşı anlayışsızlık. Farklı olan bir şey tehlikelidir.
Belirsizlik ve kargaşayla barışık. Öğretmenler “bilmiyorum.” diyebilir.	Belirginlik ve düzen gereksinimi. Öğretmenlerin tüm yanıtları bilmeleri beklenir.
İş değiştirmek sorun değildir.	Beğenilmese bile işe devam edilir.
Yazılı ya da yazılı olmayan kurallardan hoşlanılmaz.	Kurallara, uyulmasa bile duygusal olarak ihtiyaç duyulur.
Siyasette, vatandaşlar, otoritelerle rakip olarak görülürler.	Siyasette, vatandaşlar, otoritelere göre yetersiz olarak görülürler.
Din, felsefe ve bilim anlayışı olarak, görelilik ve deneycilik.	Din, felsefe ve bilim anlayışı olarak, değiştirilemeyen doğrulara ve yüce teorilere inanış.

Kaynak: Hofstede, G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Universities of Maastricht and Tilburg,
<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm> - 08.08.2007

2.4.4.4. Kadınsılık – Erkeksilik Boyutu:

Kadınsılık boyutu, toplumda bir dizi çözümün bulunduğu temel sorunlardan biri olan rollerin eşit dağıtımıyla ilgilidir³⁶.

Hofstede'nin IBM çalışmaları üzerinde yapmış olduğu araştırmalarda; toplumlar arasında kadınların değer yargılarının, erkeklerin değer yargılarından daha az farklılık gösterdiği; erkeklerin değer yargılarının bir ülkeden diğerine çok daha fazla iddialı, rekabetçi ve farklı bir boyuta sahipken kadınların değer yargılarının birbirine benzer olarak daha alçak gönüllü ve duyarlı bir boyuta sahip olduğu; kadınsılık boyutunun egemen olduğu ülkelerde yaşayan kadınların, erkekler kadar olmasa da aynı alçak gönüllü ve duyarlı değerleri taşırlarken erkeksilik boyutunun egemen olduğu ülkelerdeki adamların da yine aynı iddiacı ve rekabetçi değerleri taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır³⁷.

Bir toplumda, değerler para ve başarı yönünden daha baskın olarak ortaya çıkıyorsa o toplumda erkeksilik boyutu hâkimdir. Ancak bir toplum, hayatın kalitesiyle ilgileniyorsa ve başkaları ile alâkadar oluyorsa, burada da kadınsılık boyutunun hâkim olduğu ifade edilmelidir.

Toplumun kadına ve erkeğe yüklediği roller, o toplumda yaşayan kadınlara ve erkeklere özgü toplumsal geçerliliği ve toplumsal baskınlığı gösteren davranışsal durumları ifade eder³⁸. Kadınsılık boyuttaki toplumlarda ilişkiler sıcak ve samimi olup, yaşam kalitesine önem verildiğinden çatışmalar yumuşak ve sonucu anlaşmayla çözümlenebilir iken, erkeksilik boyuttaki toplumlarda ise rekabet, başarı, güç, saldırganlık ve ilişkilerde mesafeli davranışlar ön plâna çıkmaktadır³⁹.

Hofstede yapmış olduğu bu araştırma sonucunda Türk toplumunun belirsizlikten kaçınan, kadınsılık değerlere sahip ve toplumcu bir özellik taşıdığı sonucuna ulaşmıştır. Hofstede kadınsılık – erkeksilik boyutunu 10 farklı karşılaştırma ile ele almış, Tablo – 5'teki şu sonuçlara ulaşmıştır:

³⁶ Hofstede, G., "Cultural Dimensions", www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

³⁷ Hofstede, G., "Cultural Dimensions", www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

³⁸ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., 186

³⁹ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., 186

Tablo – 5: Kadınsılık – Erkeksilik Boyutundaki Farklılıkların Karşılaştırılması

Kadınsılık Egemenliği	Erkeksilik Egemenliği
Cinsiyetler arasında minimum düzeyde duygusal ve sosyal rol ayrımı.	Cinsiyetler arasında maksimum düzeyde duygusal ve sosyal rol ayrımı.
Erkekler ve kadınlar, alçak gönüllü ve duyarlı olmalı.	Erkekler iddialı ve hırslı olmalı, kadınlar ise iddialı ve hırslı olabilir.
Aile ile iş arasında denge vardır.	İş, aileden daha önemlidir.
Daha zayıflar için anlayış.	Daha güçlülere özenme.
Gerçeklerle ve duygularla hem babalar hem de anneler ilgilenir.	Gerçeklerle babalar, duygularla anneler ilgilenir.
Erkekler de kızlar da ağlayabilirler, ancak hiç biri kavga etmemelidir	Kızlar ağlar erkekler ağlamaz, ancak erkekler dövüşmeli, kızlar ise kavga etmemelidirler
Çocuk sayısına anneler karar verir.	Ailenin genişliğine babalar karar verir
Siyasi pozisyonlar için seçilmiş pek çok kadın vardır	Siyasi pozisyonlar için seçilmiş çok az kadın vardır
Din, birbirine dost insanlar üzerine odaklanır.	Din, yaratan ve tanrılar üzerine odaklanır.
Cinselliğe yönelik sıradan tutumlar. Cinsellik, bir iletişim türüdür	Cinselliğe yönelik ahlaki tutumlar. Cinsellik bir uygulama türüdür.

Kaynak: Hofstede, G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Universities of Maastricht and Tilburg,
<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm> - 08.08.2007

2.4.4.5. Kısa – Uzun Süreli Yönelim:

23 ülkedeki öğrenciler arasında, Çinli bilginler tarafından soru formu hazırlanarak yapılan bir çalışma esnasında bulunmuş olan bu boyutun doğruluğa bakılmaksızın, doğrudan erdemle ilgili olduğu söylenebilir ⁴⁰.

⁴⁰ Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

Tutumluluk ve azim, uzun süreli yönelimle ilgili olan değerleri; geleneklere saygılı olup sosyal görevleri yerine getirmek kısa süreli yönelimle ilgili değerler içermektedir ⁴¹. Hofstede, bu boyutta Tablo – 6’daki şu 10 farklı sonuca ulaşmıştır:

Tablo – 6: Kısa – Uzun Süreli Yönelim Aralıklarının Karşılaştırılması

Kısa Süreli Yönelim	Uzun Süreli Yönelim
Hayattaki en önemli olaylar geçmişte meydana geldi veya şu an gerçekleşmekte.	Hayattaki en önemli olaylar, gelecekte gerçekleşecek.
Memnuniyet hemen beklenir.	Memnuniyet, daha sonraya ertelenir.
Neyin iyi veya kötü olduğuna ilişkin evrensel kurallar vardır.	Neyin iyi veya kötü olduğu, duruma göre değişir.
Gelenekler çok kutsaldır.	Gelenekler, değişen durumlara göre ayarlanabilir.
Aile hayatı, emirlere dayanır.	Aile hayatı, görev dağılımına dayanır.
Birinin söylediği ve düşündüğü her şey doğru olmalıdır.	Birinin yaptığı iş, çok değerli olmalıdır.
Çocuklar, saygı ve anlayışı öğrenmelidirler.	Çocuklar, tutumlu olmayı öğrenmelidirler.
Sosyal harcama ve tüketim.	Biriktirme ve yatırım.
Yapılandırılmamış, plânsız problem çözümü.	Yapılandırılmış, plânlı matematik problemi çözümü.
İş alanında, kısa vadeli kazanca yönelik çalışma.	İş alanında, gelecekteki piyasa durumuna yönelik çalışma.

Kaynak: Hofstede, G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Universities of Maastricht and Tilburg,
<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm> - 08.08.2007

⁴¹ Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml (08.08.2007)

3. YÖNETİCİLER

Yönetici, kendisine verilen yetki ve sınırlar içerisinde neyin nasıl yapılması gerektiğini tespit eden, işlerin yürütülmesini koordine ederek görev paylaşımlarını yapan ve o örgütteki işlerin yürütülmesini sağlayan denetleyici ve kural uygulayıcılardır.

3.1. Yönetici ve Liderlik

Liderlik ve yöneticilik ayrı kavramlardır. Yöneticiler süreçleri yönetir ama olayları yönetmesi mümkün olmayabilir. Fakat süreçlerle birlikte olayları yönetebilme özelliğini taşıyanlar liderlerdir.

Başarılı bir lider, geçmişten yararlanarak o anki durumun analizini yapabilen ve aynı zamanda da o anki durumun gelecekle bağlantısını kurarak ileriki vadelere neler getirebileceğini kestirebilen kişilerdir.

Her bir liderlik tarzı gerek lideri ve gerekse yönetilen herkesi etkilemektedir. Zorlayıcı lider, prosedürlere ve işin yürütülmesi için gerekli olan her şeye uyulmasını ister. Otoriter lider, kişileri örgütün vizyonuna doğru harekete geçirir. Bağlılık oluşturan lider, çalışanlar arasında uyum yaratır. Demokratik lider, çalışanların katılımıyla uzlaşma oluşturup örgütte işlerin yürütülmesini kolaylaştırır. Model olan lider, kendisini yönlendirmeyi bekler ve mükemmellik örneği gibi görünür. Yetiştiren lider, tecrübe birikimi fazla olan ve örgütün hayatta kalmasını sağlamak için kişileri yetiştir⁴². Lider tarzları Tablo – 2’de bütün halinde gösterilmiştir.

⁴² Golemann, D., “Sonuç Alan Liderlik”, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak – Şubat 2002, s.56

Tablo – 7: Altı Liderlik Tarzı

	Zorlayıcı	Otoriter	Bağlılık Oluşturan	Demokratik	Model Olan	Yetiştiren
Liderin Çalışma Tarzı	Hemen uyulmasını ister.	Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir.	Uyum yaratır ve duygusal bağlar oluşturur	Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur.	Performans için yüksek standartlar koyar	Gelecek için kişileri geliştirir.
Bir Cümleyle Tarz	“Ne diyorsam onu yap”	“Benimle gel.”	“Önce insan”	“Sen ne düşünüyorsun”	“Benim yaptığım gibi yap hemen”	“Bunu dene”
Altında Yatan Duygusal Zeka Yetenekleri	Başarma güdüsü, inisiyatif, oto kontrol	Özgüven, başkalarının duygularını anlama, değişim katalizörü	Başkalarının duygularını anlama, ilişkiler kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Dikkatlilik, başarma güdüsü, inisiyatif	Başkalarını geliştirme, duygularını anlama, kendinin farkında olma
Tarzın En Çok İşe Yaradığı Zaman	Kriz anında, bir dönüşümü başlatmak ya da sorunlu çalışanlarla	Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde	Bir takımdaki bozuklukları gidermek veya stresli şartlarda kişileri motive etmek için	Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için	Yüksek motivasyonlu ve yetenekli bir ekipten çabuk sonuç almak için	Bir çalışanın performansını artırmak ya da uzun dönemli gelişmesi için
Ortam Üzerindeki Genel Etkisi	Olumsuz	En çok olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

Kaynak: Golemann, D., “Sonuç Alan Liderlik”, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak – Şubat 2002, s.56

Örgüt çalışanlarını ve örgütteki birimleri birbirine bağlayan ve örgütün amaçları doğrultusunda örgüt çalışanlarını güdüleyen yönetici, aynı zamanda profesyonel bir yönetici yani bir lider olduğunu da ispat eder.

Bir yöneticinin kültürel birikimleri ve değer yargıları, sorumlu olduğu örgütün havasını ve iş görenlerin tutumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda bir yöneticinin sergilediği olumlu davranış ve tutumlar, o kurumun kişilik kazanmasına da yardımcı olacaktır.

3.2. Değer Yargıları ve Yöneticiler

Hangi kurumda ve hangi birimde olursa olsun karşılaşılacak birçok problemleri çözebilme yeterliliğine sahip olan yöneticiler arasında büyük farklılıklar olsa da ortak olan en önemli unsur, o yöneticinin dürüst, açık, örgüt çıkarlarını en üst

seviyede tutan ve örgütüne bağlı bir görev anlayışı ile hareket etme becerisine haiz olmasıdır. Yalnızca bilinmesi gereken en mühim şey, yöneticilerde bulunan özel niteliklerin, görev alacakları kurumlarda ve kademelerdeki beklenti ve ihtiyaçlara göre değişiklik göstereceğinin bilinmesi ve buna bağımlı olarak aranan nitelikleri taşıyan yöneticilerin atanmasının yerinde bir davranış olacaktır.

Her türlü imkân ve uyumlu personel olsun ya da olmasın, yönetimde elde edilen başarıların veya başarısızların sonucu yöneticilerin yetenek ve becerilerine bağlıdır. Dolayısıyla bilgi, tecrübe ve beceri gibi unsurlar yöneticilerin temel niteliklerindedir⁴³.

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için yöneteceği kurum ya da kurumlarla ilgili her türlü idarî, malî, meslekî ve hukukî bilgilerle beraber zekâ, sorun analiz ve çözüme, yazılı ve sözlü ifade, başkalarını ikna edebilme yeteneklerine de sahip olmalı; risk ve sorumluluk alabilecek cesareti göstermeli; fizikî duruşuna, giyimine ve görünümüne gerekli özeni göstermelidir.

İnsanoğlu çevresi ile sürekli iletişim halinde olduğundan dolayı çevresel koşullara uyum sağlarken aynı zamanda da çevresinden etkilenerken birçok değerler almakta ve bu değerleri kendi değerleri ile uyumsallaştırıp bütünleştirmek zorunda kalmaktadır. Bu olağan durum yöneticiler için de geçerlilik göstermektedir.

Bir yönetici hangi kademe ve hangi pozisyonda olursa olsun, yaptığı veya yapacağı işlerde belirli değer ve değer yargılarına uymakla mükelleftir. Keza yöneticinin değer yargılarının oluşumunda esas rol üstlenen en önemli unsur toplum ve çevredir.

Bir yöneticinin değer yargılarının oluşumunda etki eden faktörler şunlardır:

- “İçinde bulunduğu toplumun yapısı ve toplumsal değerler
- Aile yapısı ve yetiştirilme tarzı
- Siyasal ilgi ve çevre

⁴³ Aytürk, N., Yönetim Sanatı – Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999, s.5

- Dinî değerler ve inançlar
- Ahlâkî değerler
- İletişim becerileri
- Eğitim düzeyi ve eğitim türü
- Kişilik yapısı”⁴⁴

Bir yöneticinin içinde bulunduğu toplumun yapısını, örf, adet ve değer yargılarını çok iyi bilmesi ve bunları çok iyi benimseyip kabul etmesi gerekir⁴⁵. Toplumun benimsediği yahut kabul ettiği değerleri benimsemeyen veya kabullenmeyen bir yöneticinin o toplumda söz sahibi olması ve toplum için faaliyet gösterebilmesi mümkün olmamakla beraber, yönetici olarak görevini sürdürebilmesi de oldukça zordur.

Bir yönetici, yönetim ile ilgili işlevlerini çok iyi gerçekleştirebiliyor ise bu yeteneğinin temelinde o yöneticinin ailesinden kazandığı bir takım değer ve değer yargılarının var olmasıdır. Çok iyi aile terbiyesi almış, iyi bir eğitim almış, kişisel değer yargıları ailesi tarafından takdir edilmiş ve kararlarında ailesinden olumlu destek almış olan bir birey, gerek iş ve gerekse yöneticilik hayatında başarılı bir grafik çizecektir.

Ülkemizdeki yöneticiler genellikle iktidara, iktidar partisinin milletvekillerine ve bu iktidar partisine yakınlığı ile bilinen üst düzey bürokratların isteğiyle seçilip yönetici kadrolarına atanırlardır. Bunların haricindeki yönetici atamaların çoğunda da eş – dost tanıdığı, hemşeri, okul arkadaşı veya mesai arkadaşı olması gibi unsurlar görülmektedir⁴⁶. Yöneticilik görevine atanan kişiler, yerini korumak için bazı değer yargılarından ödün vermek zorunda da kalabilirler. Atanmış olduğu yöneticilik görevinden bir bahane ile alınıp bir başka yere tayin edilmemek için uğraşan yöneticiler işlerini yaparken astlarına, üstlerine ve çevresine ne şekilde davranması gerektiği konusunda kendi bir takım değer yargılarından da taviz vermek zorunda kalabilmektedirler.

⁴⁴ Uçar, G., “Yöneticilerde Değer Yargıları”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:9, www.akademikbakis.org/pdfs/9/deger.doc, (29.07.2006)

⁴⁵ Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998, s.10

⁴⁶ Aytürk, a.g.k., s.12

Toplumsal yaşamımızda en zor unsur insanların inanç ve değerler sistemini değiştirerek düşünsel tabanda değişim yapmasıdır ⁴⁷. Günah, ayıp, çirkin gibi kavramların toplumda ne kadar önemli ve ne kadar hassas olduğunu bilincinde idrak eden bir yönetici, yaptığı ve yapacağı tüm işlerde bu kavramları göz önünde bulundurarak, hem yerini korur hem de başarılı bir çizgide ilerlemeye devam eder.

Ahlâkî değerler, bireylerin kişisel değer yargılarının birer parçası olup, bunların davranışsal olarak uygulanmasıdır. Yöneticiler, ahlâkî değerleri ve bununla ilgili doğruları, yanlışları, iyileri ve kötülerini kendi doğruları, yanlışları, deneyimleri, yargıları ve değerlendirmeleriyle keşfetmek durumundadırlar. Bir kurumda sevgi, saygı, dürüstlük ve güven gibi kavramaların hâkim olmasındaki en büyük etken, o kurumdaki yöneticilerin bu kavramları davranışlarıyla gösterebilmesinden kaynaklanır.

İletişim, yöneticilerin örgütün üyeleri ile bilgi alış verişi için iletişimi kolaylaştırması, üyelere bilgi edinmesi ve örgütü ilgilendiren konularda haberdar olması anlamına gelmektedir ⁴⁸. İletişim, toplumsal kültürün oluşumunu veya tekrarını sağlayan bir süreçtir. Kültürel değerleri, olayları ve gelişmeleri geçmişten günümüze aktaran ve bugünkü değerleri ve olayları geleceğe taşıyıp yaygınlaştıracak olan tek araç iletişimidir.

Bir yöneticinin değer yargılarının oluşumunda ve bunları davranışlarına aktarmada eğitiminin önemli bir yeri olduğu bir gerçektir. Aynı zamanda, bireyin göstermiş olduğu davranışlar ve değer yargıları da eğitimini aldığı alana göre etkileşim ve gelişim gösterir.

Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümü olarak ifade edilmektedir ⁴⁹. Bir yöneticinin sahip olduğu kişilik yapısı, kendi yönetim tarzına ve değer yargılarına da yansımaktadır. Özverili olmayan bir yönetici, bir konuya takılı kalarak bağlanır ve her şeyin kendisine söylendiği şekilde ve kendi inandığı biçimde olmasını ister; bu

⁴⁷ Biçer, T., NLP Kişisel Liderlik, İstanbul, 1998, s.28

⁴⁸ Ergün, T., "Yönetici Davranışı", Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler ve Tartışmalar, 7-9 Aralık 1977, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979, s.88

⁴⁹ Baymur, F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1994, s.253

da bu tip yöneticilerin özveriden mahrum bir değer yargısına sahip olduğunu gösterir. Farklı kişilik yapısının ortaya çıktığı yöneticilerde ise, riske girme eğilimi yüksektir ve kendilerine oldukça güvenirlir⁵⁰. Yönetici başarısının temelindeki en büyük sır, güven veren, alanında uzman, iç ve dış dengeleri çok iyi koruyan ve diğerlerine göre fark yaratabilen bir kişiliğe haiz olmasıdır.

3.3. Örgütlerin Yapısı ve Okul Yöneticileri

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet koşullarının son yıllarda iyice yoğunlaşmasıyla birlikte diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Öğrenen örgüt olarak okul yöneticisinin iyi bir lider olmakla beraber aynı zamanda stratejik bir lider de olması gereklidir⁵¹. Öğrenen organizasyonlarda okul yöneticileri hem liderdirler hem de öğretmendirler. Günümüz yöneticileri eskiden olduğu gibi sadece insanları yöneten birileri değil, iş görenlerin bilgilerini yerinde ve zamanında yöneten kişiler olmalıdırlar.

Öğrenen örgütlerde lidere düşen temel görev, herkesin öğrendiği bir ortamda yeni öğrenmelere liderlik etmektir. Bu durumda okul yönetiminin yükümlülüğü, karmaşık durumu anlamalarına, sorunları çözmelerine, gerek ortak gerekse bireysel görüşlerini açıklamalarına ve sorunların çözümlenmesiyle ilgili model geliştirmede çalışanlara fırsat ve olanak sağlamaktır. Etkili fikirlerin örgütte kabul görmesini sağlamak için o fikrin tüm örgütün içine yayılması sağlanmalıdır. Bunun için de iletişim kanalları yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermeyecek biçimde net ve açık tutulmalıdır.

3.4. Okul Kültürü ve Okul Yöneticileri

Bireyin göreneğe dayalı olarak, yetişkinlerin yaşantısına uyum sağlamaya çalışmasındaki, yetişkinlerden etkilenmesindeki ve davranışlarını düzenlemesinde etki eden faktörlerin tamamı toplumsal etkileşimden kaynaklanmakta ve bu da bireye kültür edinme olanağı tanımaktadır. Birey, yaşamış olduğu toplumun değerlerini

⁵⁰ Özkalp, E., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1999, s. 57–59

⁵¹ Erkoç, Z., “Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite”, HR (Human Resources) Dergisi, Mart – Nisan Sayısı, 2000, s. 80

eğitim yoluyla tanımakta, değer yargılarını aldığı ve alacağı eğitime göre oluşturmaktadır.

Her bireyin ve çevresinin farklı kültürel değeri olduğu gibi her grubun ve her örgütün de farklı kültürel değerleri vardır. Bir okulun kültürünü Őekillendiren asıl etken, o okulun ve o okuldaki iş görenlerin içinde bulunduğu çevrenin kültürel değerleridir. Okul yöneticilerinin kültüre ilişkin mutlak bilmesi Őart olan üç temel yargı Şunlardır:

- “Bireyler veya gruplar için kültür kavramı her zaman vardır ve kültür ile yaşamlarına devam ederler. Yani kültürü olmayan bir birey veya grup söz konusu değildir.
- Kültür sürekli değişime uğrar. Kültürün değişmesinde karşı direnç gösterenlerin olacağı muhakkaktır ama bu değişim korkutmamalıdır. Burada kültürün değişiminden kasıt, kültürün kontrollü olarak korunması ve geliştirilmesi yönündedir.
- Her toplumda bölgesel ve yöresel kültürel farklılıkları olabilir ve bu da normaldir. Bir toplumdaki kültür farklılığı birlikte yaşamaya engel bir durum yaratmayacağı gibi, tam tersine kültürlerin zenginleşmesine ve bütünleşmesine olanak sağlayacaktır.”⁵²

Herhangi bir okulda yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların farklı kültürlere sahip olmaları doğaldır. Ancak okul yöneticisi bu farklılıkların okuldakilerin davranışlarına uyum sağlayıcı ve kabul görür nitelikte olduğunu fark ederse bu farklılıkları eğitimin ve okulunun kültürel değerlerinin geliştirilmesi yönünde ve okulunun ortak amaçları doğrultusunda kullanabilir. İyi ve bilinçli hareket eden bir okul yöneticisi okulundaki farklı kültürel değerleri Türk Mill Eğitiminin genel ve özel amaçları doğrultusunda geliştirebilir.

Kişinin farklı bir kültürden gelip de yeni girmiş olduğu kurumun kültürünü benimsemesi, o kurumun yöneticilerinin ve diğer üyelerinin davranışları ile doğru orantılıdır. Böyle durumlar karşısında rasyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

⁵² Nas, T., “Okul Kültürü ve Gelişimi”, <http://kumrufizme.sitemynet.com/tanas.htm>, (02.08.2006)

Toplumumuzun değer yargılarını doğru yönde gelişiminde okul ve öğretmenlerin etkisi çok önemlidir. Bu yüzden gerek okul yöneticilerinin ve gerekse öğretmenlerin hangi özelliklere ve hangi değer yargılarına sahip olduğu gelecek neslimiz için önem teşkil etmektedir.

II. BÖLÜM

MESLEKÎ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL YAPILARI (İSTANBUL İLİ AVRUPA YAKASINDAKİ YÖNETİCİLER)

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kültürel yapı, belirli bir toplum veya gruptaki üyelerin ortak davranışlarını belirleyen örgütlenmiş kuralsal değerlerdir ⁵³.

Araştırmanın yöntem bölümünde; araştırma modeline, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan materyallere, verilerin işlenmesine, çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Meslekî ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin kültürel yapılarının belirlenmesi, araştırmanın öncelikli amacını teşkil etmektedir. Araştırmanın ikinci amacı ise, öncelikli amaç doğrultusunda araştırmaya katılan yöneticilerin kültürel yapılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, statülerine ve öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi olarak saptanmıştır.

1.2. Önem

Belirli bir toplum veya gruptaki üyelerin ortak davranışlarını belirleyen örgütlenmiş kuralsal değerler olarak tanımlanan kurumsal yapı, örgütlerin işler durumda kalmasını sağlayan önemli bir faktördür. Kurumsal yapının eksiksiz olarak işleyişi ve sürdürülmesinde önemli bir konuma sahip olan yöneticilerin benimsemiş oldukları kültürel yapılar çalışanları büyük ölçüde olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Birey emeğine saygılı, iletişime önem veren, çatışmaları her iki taraf için de olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecek şekilde çözebilen, verilen sorumluluklarda görev tanımlarını açıkça yapabilen ve âdil olarak dağıtabilen

⁵³ Tolan, B., Sosyoloji, Ankara, 1993, s. 225

yöneticilere sahip kurumlardaki çalışanların hem motivasyonları yüksek olacak hem de kuruma bağlılıkları artacaktır. Bu bağlamda da kurumsal yapı zedelenmeyecek ve geliştirilerek devam ettirilebilecektir.

Bir kurumdaki çalışanların farklı değer yargılarına sahip olarak farklı kültürlerden geldikleri düşünüldüğünde belirli bir amacı gerçekleştirmede ortak bir kültürel değer yaratılmasının önemi daha açık bir şekilde görülebilmektedir. Tüm ülkelerde nitelikli bireyler yetiştirmede ve geliştirmede önemli bir işlevi olan eğitim – öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yerler olan okullarda da çalışanlar arasında ortak kültürel yapının ve değerlerin geliştirilmesinde yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Dolayısıyla okul kültüründe yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personeller arasında paylaşılan ortak sosyal değerler, idealler, inançlar ile çalışanları ve öğrencileri başarılı öğretme ve öğrenmeye yönelten bir yapı, süreç ve değerler iklimi yaratılmalıdır. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmada mesleki okul yöneticilerinin kültürel yapılarının belirlenerek geliştirilmesi, düzeltilmesi ve tamamlanması önemlidir.

1.3. Varsayımlar / Sayıtlar

Araştırmaya katılan kişilerin soruları içtenlikle ve isteyerek cevapladıkları varsayılmıştır.

Ulaşılan örneklemin evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu varsayılmıştır.

1.4. Sınırlılıklar

- Elde edilen veriler ölçekteki 30 soru ile sınırlıdır.
- Araştırma, ulaşılabilen literatürle sınırlıdır.
- Araştırma, İstanbul ili Avrupa yakasındaki meslek liselerinde görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.
- Ölçek, Hofstede'nin modeli temelinde geliştirilmiş olan; güç mesafesi, bireyci – toplumcu, belirsizlikten kaçınma ve kadınsılık – erkeksilik olmak üzere dört boyutla sınırlandırılmıştır.

1.5. Tanımlar

Bu çalışmada kültür, Hofstede'nin modeli çerçevesinde dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar bireyci – toplumcu boyut, güç mesafesi boyutu, kadınsılık – erkeksilik boyutu ve belirsizlikten kaçınma boyutu olarak tanımlanmıştır.

1.6. Araştırma Modeli

Meslekî okul yöneticilerinin kültürel yapılarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışma, ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve / veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir ⁵⁴. İlişkisel tarama için kullanılan t – testi ile yöneticilerin benimsedikleri kültürel değerlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, meslekî kıdemlerine, statülerine ve öğrenim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırmada, Karasar tarafından “bağımlı değişken üzerindeki etkisinin öğrenilmek istendiği uyarıcı değişken” ⁵⁵ olarak tanımlanan bağımsız değişkenler; cinsiyet, yaş, meslekî kıdem, statü ve öğrenim durumu olarak belirlenmiştir. Yine Karasar tarafından “bağımsız değişkenleri etkilemesi beklenen değişken” ⁵⁶ olarak tanımlanan bağımlı değişken ise araştırmada; Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler Ölçeğine vermiş oldukları cevapların puanları olarak saptanmıştır.

1.7. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasındaki meslek okulunda görev yapan yöneticiler, örneklemini ise bu okullardan tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş 100 yönetici oluşturmuştur. İstanbul ili Avrupa yakasında 40

⁵⁴ Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Ankara, 1999, s. 76 – 86

⁵⁵ Karasar, a.g.k., s.61

⁵⁶ Karasar, a.g.k., s.61

Anadolu ve Teknik Meslek Lisesi bulunmakta ve bu okullarda 186 yönetici görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin 73'ü erkek, 27'si ise bayandır. Yaş dağılımı incelendiğinde; 20 – 30 yaş aralığında 17 tane, 31 – 40 yaş aralığında 27 tane, 41 – 50 yaş aralığında 29 tane, 51 – 60 yaş aralığında ise 27 tane yöneticinin bulunduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin cinsiyete göre yaş aralıkları Tablo – 8'de gösterilmiştir.

Tablo – 8: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yaş Aralıkları Tablosu

(Yaş) x (Cinsiyet) Tablosu				
		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Yaş	20 – 30	5	12	17
	31 – 40	26	1	27
	41 – 50	16	13	29
	51 – 60	26	1	27
Toplam		73	27	100

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 18 tanesi 1 yıldan az, 21 tanesi 1 – 5 yıl, 20 tanesi 6 – 10 yıl, 17 tanesi 11 – 15 yıl, 14 tanesi 16 – 20 yıl, 10 tanesi ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptirler. Okul yöneticilerinin cinsiyete göre kıdem yılı aralıkları Tablo – 9'da gösterilmiştir.

Tablo – 9: Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Kıdem Yılı Aralıkları Tablosu

(Kıdem yılı) x (Cinsiyet) Tablosu				
		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Yaş	1 yıldan az	13	5	18
	1 – 5 yıl	23	8	21
	6 – 10 yıl	18	2	20
	11 – 15 yıl	12	5	17
	16 – 20 yıl	13	1	14
	21 yıl ve üzeri	4	6	10
Toplam		73	27	100

Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin 37'si okul müdürü, 63'ü ise müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Görev yapan yöneticilerin 11'i ön lisans, 72'si lisans, 17'si ise yüksek lisans mezunudur. Elde edilen bu bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticilerin daha çok erkek olduğu, 41 – 50 yaş aralığında yer aldığı ve lisans mezunu oldukları belirlenmiştir.

1.8. Verilerin Toplanması

Veriler, Şişman tarafından geliştirilmiş “Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler Ölçeği” ile toplanmıştır. Ölçeğin hazırlanmasında kapsamlı kaynak taraması yapılmış; örgütsel ve idarî değerlerin araştırılmasında en çok kullanılan modelin, Hofstede'nin geliştirdiği model olduğu görülmüştür. Hofstede'nin modelinde; güç mesafesi, bireyci-toplumcu, belirsizlikten kaçınma ve kadınsılık – erkeksilik olmak üzere dört boyut bulunduğunu ifade etmiştik⁵⁷.

⁵⁷ bkz. s. 13 – 16

Hofstede'nin kültürel değerlere ilişkin araştırmasında, sahip olunan kültürel değerlerin örgüt ve yönetim açısından bazı sonuçları olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, Hofstede'nin geliştirdiği modelden de yararlanarak önce 51 değer ifadesinin yer aldığı bir ölçek hazırlanmış ve 38 yönetici üzerinde ölçeğin güvenilirliği, ön uygulama ile test – tekrar test tekniği ile test edilmiştir. Birinci uygulama ile ikinci uygulama arasında fark olup olmadığı t testiyle yoklanmış, farklı çıkan maddeler elenmiştir. Birinci uygulama ile ikinci uygulama arasındaki korelasyon da hesaplanmış olup aralarında anlamlı korelasyon bulunmayan maddeler elenmiştir. Geri kalan maddeler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmış, ölçeğin Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmış, hesaplanan alfa katsayısını düşüren maddeler elenmiş, sonuçta 30 maddelik nihai ölçek maddelerine ulaşılmıştır. Alfa (alpha) güvenilirlik katsayısı, yanıtları derecelendirme niteliğindeki ölçeklerin iç tutarlılık katsayısını hesaplamada kullanılan bir yöntemdir⁵⁸.

Otuz maddeden oluşan ölçekte iç tutarlılık katsayısı 80 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılık katsayısında mevcut olan test bir defa denendikten sonra deneme sonuçlarına dayanarak maddeler arasındaki uyumun düzeyine ilişkin bilgi vermeyi amaçlar ve buradaki hedef, ortak amaçlara hizmet eden maddelerin bir arada olması ve testin kendi içinde tutarlı olmasıdır⁵⁹. Ölçeğin geçerliliği için, uygulama öncesi uzman görüşüne başvurulmuş ve eleştiriler dikkate alınarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte yer alan maddeler; “kadınsılık ve erkeksiliğe ait olduğu düşünülen değerler”, “bireyci ve toplumcu değerler”, “gücün dağılımıyla ilgili değerler” ve “belirsizlik kaçınma boyutunda yer alan değerler” olmak üzere dört boyutta oluşturulan yargı ifadelerinden meydana gelmektedir. Ölçek, Likert tipi ölçeğe göre beş seçenekli olarak düzenlenmiştir⁶⁰. Ölçekte; 1., 7., 11., 13., 16., 17., 24., 27. ve 30. ifadeler olmak üzere toplam 9 tane ters uçlu madde bulunmaktadır. Ekte yer alan ölçek ifadelerden 1 – 8 arasındaki maddeler kadınsılık - erkeksilik, 9 – 17 arasındaki maddeler bireycilik – toplumculuk, 18 – 24 arasındaki maddeler güç mesafesi, 25 – 30 arasındaki maddeler ise belirsizlikten kaçınma boyutlarında yöneticilerin paylaştıkları değerlere ilişkin ifadeleri kapsamaktadır.

⁵⁸ Ercan, İ. – Kan, İ., “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 30 Sayı: 3, 2004, s. 211 – 216

⁵⁹ Ercan – Kan, a.g.m., s. 211 – 216

⁶⁰ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., s.188

1.9. Verilerin İşlenmesi, Çözümlemesi ve Yorumlanması

“Yöneticilerinin Benimsedikleri Kültürel Değerler Ölçeği”nden elde edilen cevaplar SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik paket programına işlenmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Kolmogorov Smirnow Normal Dağılıma Uygunluk testi yapılmış, verilerin normal dağılım eğrisi içinde yer aldığı yani dağılımın normal olduğu belirlenmiştir (Kolmogorov – Smirnow $Z=1.16$, $p>0.05$). Dağılım normal olduğu için parametrik testler kullanılmıştır.

verilerin çözümlenmesinde 0.05 anlamlılık düzeyinde ikili gruplar için bağımsız grup t-testi, çoklu gruplar için ise varyans analizi testi kullanılmıştır.

Bağımsız grup t – testi Büyüköztürk’ün ⁶¹ ve Sencer’in ⁶² belirttiği gibi, denekler arası değişkenliği incelenen bir bağımlı değişken ve bunun üzerinde etkisi incelenen ve grup değişkeni olarak da tanımlanabilen bir sınıflamalı değişken olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda t – testi analizinde bağımsız değişken olarak cinsiyet ve statü belirlenmiştir.

Ölçekte yer alan ifadeler ile cinsiyet ve statü değişkenleri arasında t – testi, yaş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri arasında ise varyans analizi yapılmış ve sadece anlamlı çıkan bulgular tablolaştırılarak sunulmuştur.

2. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen veriler istatistikî teknik ve analizlerle çözümlenmiş, elde edilen bulgular tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır. Tablo – 10’da ise sorulara karşılık gelen tercihler ile ortalama değerler ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Tabloda belirtilen sorular 30 adet olup Ek 1’de sunulmaktadır.

⁶¹ Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Ankara, 2003, s.40

⁶² Sencer, M. – Irmak, Y., Toplum Bilimlerinde Yöntem, İstanbul, 1984, s.583

Tablo – 10: Sorulara Karşılık Gelen Tercihler ile Ortalama Değerler ve Standart Sapma Değerleri

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
S1	–	–	–	21	79	4.79	0.409
S2	–	9	–	44	47	1.71	0.86
S3	19	58	–	23	–	3.73	1.24
S4	–	32	–	36	32	2.32	1.23
S5	17	39	10	14	20	3.19	1.412
S6	38	43	–	19	–	2	1.73
S7	39	–	–	15	46	2.71	1.871
S8	71	29	–	–	–	4.71	0.456
S9	37	49	–	14	–	4.09	0.965
S10	41	26	–	33	–	3.75	1.298
S11	70	30	–	–	–	1.3	0.461
S12	–	–	–	41	59	1.41	0.494
S13	10	60	–	17	13	2.63	1.253
S14	9	49	–	24	18	3.07	1.35
S15	49	–	–	32	19	3.28	1.73
S16	13	63	15	9	–	2.2	0.778
S17	–	55	–	45	–	2.9	1
S18	16	–	–	27	57	1.91	1.422
S19	–	32	–	25	43	2.21	1.297
S20	–	–	–	47	53	1.47	0.502
S21	14	19	–	67	–	2.8	1.181
S22	–	–	–	52	48	1.52	0.502
S23	–	17	–	37	46	1.88	1.066
S24	52	32	–	16	–	1.8	1.064
S25	–	–	–	12	88	1.12	0.327
S26	–	–	–	56	44	1.56	0.499
S27	13	72	–	–	15	2.32	1.18
S28	13	34	–	15	38	2.69	1.568
S29	33	19	–	30	18	3.19	1.587
S30	37	47	–	16	–	1.95	1.009

2.1. Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Kültürel Değerlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin benimsedikleri kültürel değerlere ilişkin bulgular ve yorumlar, kadınsılık – erkeksilik, bireycilik – toplumculuk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarına göre değerlendirilmiştir.

2.1.1. Kadınsılık – Erkeksilik Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler:

Yapılan çalışmanın Hofstede modelinde sunulan “kadınsılık – erkeksilik” boyutu ile ilgili sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Okul yöneticilerinin benimsedikleri kültürel değerlere ilişkin ölçekte birinci ifade olan “Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir” ifadesi, okul yöneticilerinin %79’u tarafından “tamamen katılıyorum” ve % 21’i tarafından “kısmen katılıyorum” şeklinde tercih edilmiştir. Elde edilen bu bulgu Şişman, Durceylan ve Turan⁶³ tarafından yapılan araştırma bulgularını da destekler niteliktedir. Cinsiyet değişkeni açısından bu soruyu değerlendirdiğimizde hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin tamamının bu ifadeye katıldıklarını Tablo – 11’de görmekteyiz.

Tablo – 11: “Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir		Toplam
		Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	16	57	73
	Kadın	5	22	27
Toplam		21	79	100

⁶³ Şişman – Durceylan – Turan, a.g.m., s. 188 – 189

“Çalışanlar arasındaki ilişki, duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır” ifadesi okul yöneticileri tarafından %47 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %44 oranında “kısmen katılıyorum”, %9 oranında ise “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Elde edilen bu bulgu Şişman, Durceylan ve Turan tarafından yapılan araştırma bulgularını da destekler niteliktedir. Tablo – 12’de görüldüğü gibi, erkek ve kadın yöneticilerin tamamına yakınının bu ifadeye katıldığı görülmektedir.

Tablo – 12: “Çalışanlar arasındaki ilişki, duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çalışanlar arasındaki ilişki duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	34	33	6	73
	Kadın	13	11	3	27
Toplam		47	44	9	100

“Toplumsal yaşamda en önemli değer, maddî kazanç ve yükselme olmalıdır” ifadesine yöneticilerin %23’ü kısmen katıldığını, %58’i katılmadığını, %19’u ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Elde edilen bu bulgudan ve Tablo – 13’ten de görüldüğü üzere hem erkek hem de kadın okul yöneticilerinin maddî kazanç ve yükselmeyi en önemli değer olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 13: “Toplumsal yaşamda en önemli değer, maddî kazanç ve yükselme olmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Toplumsal yaşamda en önemli değer, maddî kazanç ve yükselme olmalıdır			Toplam
		Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	13	44	16	73
	Kadın	10	14	3	27
Toplam		23	58	19	100

“Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir” ifadesine yöneticilerin %32’si kesinlikle katıldığını, %36’sı kısmen katıldığını, %32’sinin ise katılmadığını belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu ev Tablo – 14’te de görüldüğü gibi kadın ve erkek okul yöneticilerinin kendilerine fazlasıyla güvenmelerinin normal olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 14: “Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmeleri normaldir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	26	23	24	73
	Kadın	6	13	8	27
Toplam		32	36	32	100

“Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir” ifadesine okul yöneticilerinin %20’sinin kesinlikle, %14’ünün kısmen katıldığı, %10’unun kararsız olduğu, %39’unun katılmadığı, %17’sinin ise kesinlikle katılmadığı belirlenmiştir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin % 56’sının bu ifadeye katılmadığı, diğer bir deyişle okul yöneticilerinin toplumsal yaşamda sadece güçlülerin değil güçsüzlerin de desteklenmesi gerektiğini belirttiği söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre ele alırsak Tablo – 15’ten de anlaşılacağı gibi gerek erkek ve gerekse kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak bu ifadeyi desteklemediği görülmektedir.

Tablo – 15: “Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	15	9	7	30	12	73
	Kadın	5	5	3	9	5	27
Toplam		20	14	10	39	17	100

“İş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” ifadesi okul yöneticileri tarafından %38 oranında “kesinlikle katılmıyorum”, % 43 oranında “katılmıyorum”, %19 oranında ise “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin yarısının (%51) bu ifadeye katılmadığı, diğer bir deyişle iş hayatında rekabeti işbirliğinden daha yararlı gördükleri söylenebilir.

Bir öğretim kurumunda rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğunun düşünülmesi, ulaşılması beklenen amaçlara ulaşmada güçlükler çıkaracak, okul içi çatışmalara neden olabilecektir. Bu nedenle okul gibi eğitim – öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlarda işbirliğinin sağlanması hem idarî yapının işleyişini ve sürdürülmesini kolaylaştıracak hem de çalışanların motivasyonunu sağlayabilecektir. Tablo – 16’ya bakıldığında ise, bu ifadeye kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha çok katıldıkları görülmektedir.

Tablo – 16: “İş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		İş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır			Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	31	34	8	73
	Kadın	7	9	11	27
Toplam		38	43	19	100

“İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir” ifadesi yöneticiler tarafından %46 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %15 oranında “kısmen katılıyorum”, %39 oranında ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde tercih edilmiştir. Bu bulgu genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin %61’inin bu ifadeye katıldıkları, diğer bir deyişle insanın hoşlandığı işi yapmasının kariyerinden daha önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir. Tablo – 17’den de görüleceği üzere hem kadın hem de erkek okul yöneticileri ağırlıklı olarak bu ifadeye katılmaktadırlar.

Tablo – 17: “İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	36	7	30	73
	Kadın	10	8	9	27
Toplam		46	15	39	100

“Çatışmalar, ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir” ifadesine okul yöneticilerinin %29’unun katılmadığını, %71’inin ise kesinlikle katılmadığını belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ve Tablo – 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin tamamının çatışmalarda uzlaşmadan yana oldukları söylenebilir. Bu bulgu Hofstede tarafından yapılmış olan araştırmada ortaya çıkan Türk toplumunun kadınsılık değerleri benimsediği bulgusuyla da paralellik göstermektedir. Kadınsılık değerlerin benimsendiği toplumlarda insanlar kavga yerine uzmanlaşmayı tercih etmektedirler.

Tablo – 18: “Çatışmalar, ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çatışmalar, ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebilir		Toplam
		Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	24	49	73
	Kadın	5	22	27
Toplam		29	71	100

Kadınsılık – erkeksilik boyutunda yöneticilerin paylaştıkları değerlere ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; meslekî okul yöneticilerinin çalışanlar arasındaki ilişkilerin, güçsüzlere yardımın ve hizmetin önemli olduğu kadınsılık değerlere sahip olduğu söylenebilir.

2.1.2. Bireycilik – Toplumculuk Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler:

Yapılan çalışmanın Hofstede modelinde sunulan “bireycilik – toplumculuk” boyutu ile ilgili sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

“Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir” ifadesine yöneticilerin %14’ü kısmen katıldığını, %49’unun katılmadığı, %37’sinin ise kesinlikle katılmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %86’sının bu ifadeye

katılmadığı, diğer bir deyişle kararların tek başına değil grupla birlikte alınması gerektiğine inandıkları söylenebilir. Aynı zamanda Tablo – 19 incelendiği vakit tamamına yakın gerek erkek yöneticilerin ve gerekse kadın yöneticilerin bu konuda hemfikir oldukları, yani bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir.

Tablo – 19: “Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir			Toplam
		Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	11	37	25	73
	Kadın	3	12	12	27
Toplam		14	49	37	100

“Çalışan – yöneten ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır” ifadesi yöneticiler tarafından %33 oranında kısmen katılıyorum, %26 oranında katılmıyorum, %41 oranında ise kesinlikle katılmıyorum şeklinde tercih edilmiştir. Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin %67’sinin bu ifadeye katılmadığı, diğer bir deyişle çalışan – yöneten ilişkisinin bir çıkar ilişkisi olarak düşünülmediği söylenebilir. Tablo – 20’ye bakıldığında ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla bu ifadeye biraz daha katıldığı yönünde bir bulgu elde edildiği görülecektir.

Tablo – 20: “Çalışan – yöneten ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çalışan – yöneten ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır			Toplam
		Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	27	22	24	73
	Kadın	6	4	17	27
Toplam		33	26	41	100

“Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir” ifadesine okul yöneticilerinin %70’inin kesinlikle katılmadığını, %30’unun ise katılmadığını belirttikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgulardan ve Tablo – 21’den anlaşılacağı gibi, yöneticilerin çocuklara biz kavramından ziyade ben kavramının öğretilmesi gerektiğini belirttikleri söylenebilir.

Tablo – 21: “Çocuklara ben yerine biz kavramı öğretilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çocuklara "Ben" yerine "Biz" kavramı öğretilmelidir		Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	48	25	73
	Kadın	22	5	27
Toplam		70	30	100

“Görev, ilişkiden önce gelir” ifadesine yöneticiler %59 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %41 oranında ise “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Elde edilen bu bulgular ve Tablo – 22’deki veriler doğrultusunda, okul yöneticilerinin görev merkezli oldukları ifade edilebilir.

Tablo – 22: “Görev, ilişkiden önce gelir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Görev, ilişkilerden önce gelir		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	44	29	73
	Kadın	15	12	27
Toplam		59	41	100

“Diplomalar daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar” ifadesine okul yöneticilerinin %10’u kesinlikle katılmadığını, %60’ı katılmadığını, %17’si kısmen katıldığını, %13’ünün ise kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin yarısından fazlasının (%70) bu ifadeye katıldığı, diğer bir deyişle diplomaların daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağladığını düşündükleri söylenebilir. Tablo – 23’de de görüldüğü gibi gerek kadın yöneticiler ve gerekse erkek yöneticiler bu ifadeye aynı oranda cevap vermişlerdir.

Tablo – 23: “Diplomalar daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar				Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	8	43	14	8	73
	Kadın	2	17	3	5	27
Toplam		10	60	17	13	100

“Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin %18’inin kesinlikle katıldığı, %24’ünün kısmen katıldığı, %49’unun katılmadığı, %9’unun ise kesinlikle katılmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısının (%58) bu görüşü paylaşmadığı, diğer bir ifadeyle diplomaların ekonomik değeri ve kendine saygıyı arttırmadığını belirttikleri söylenebilir.

Cinsiyet yönünden bu ifadeyi ele aldığımızda da Tablo – 24’te görüldüğü gibi kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları söylenebilir.

Tablo – 24: “Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı arttırır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı arttırır				Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	14	12	39	8	73
	Kadın	4	12	10	1	27
Toplam		18	24	49	9	100

“Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir” ifadesi, yöneticiler tarafından %19 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %32 oranında “kısmen katılıyorum”, %49 oranında ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde tercih edilmiştir. Bu ifadeye verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin yarısı (%51) kişinin düşündüğünü söylemesini onun dürüst olduğunun bir göstergesi olarak kabul ettiklerini belirttikleri söylenebilir. Yöneticilerin %49’unun bu ifadeye kesinlikle katılmaması, dürüstlük kavramının sadece kişinin düşündüğünü söylemesiyle sınırlı olmadığını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Tablo – 25 incelendiğinde ise, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları görüşü ortaya çıkmıştır.

Tablo – 25: “Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	14	19	40	73
	Kadın	5	13	9	27
Toplam		19	32	49	100

“Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine, uyum muhafaza edilmelidir” ifadesine yöneticilerin %13’ü kesinlikle katılmadığını, %63’ü katılmadığını, %15’i kararsız olduğunu, %9’u ise kısmen katıldığını belirtmişlerdir. Bu bulgular ve Tablo – 26 genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin %76’sının bu ifadeye katılmadığı, diğer bir deyişle kişilerin hatalarının yüzlerine söylenmesi gerektiğini düşündükler söylenebilir.

Tablo – 26: “Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine, uyum muhafaza edilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine, uyum muhafaza edilmelidir				Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	8	52	10	3	73
	Kadın	5	11	5	6	27
Toplam		13	63	15	9	100

“Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin %55’inin katılmadığı, %45’inin ise kısmen katıldığı belirlenmiştir. Bu bulgu ve Tablo – 27’deki veriler doğrultusunda hem kadın hem de erkek okul yöneticilerinin ödül ve cezaların gruba değil, grubun üyesi olduğu bireye verilmesi gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Tablo – 27: “Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir		Toplam
		Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	40	33	73
	Kadın	15	12	27
Toplam		55	45	100

2.1.3. Güç Mesafesi Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler:

Yapılan çalışmanın Hofstede modelinde sunulan “güç mesafesi” boyutu ile ilgili sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

“İyi bir yönetici, otoriter – babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır” ifadesine yöneticiler; % 57 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %27 oranında “kısmen katılıyorum”, %16 oranında ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde tercih yapmışlardır.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin tamamına yakınının (%84) bu ifadeye katıldığı, diğer bir deyişle iyi bir yöneticinin duruma göre hem otoriter hem de babacan davranması gerektiğini belirttikleri söylenebilir. Tablo – 28 incelendiğinde ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye biraz daha katıldıkları görülmektedir.

Tablo – 28: “İyi bir yönetici, otoriter – babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		İyi bir yönetici, otoriter - babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	43	22	8	73
	Kadın	14	5	8	27
Toplam		57	27	16	100

“Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir” ifadesine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde yöneticilerin %43’ünün kesinlikle katıldığı, %25’inin kısmen katıldığı, %32’sinin ise katılmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise okul yöneticilerinin yarıdan fazlasının (%68) bu görüşü paylaştığı, diğer bir ifadeyle yöneticilere ve statü sahibi

kişilere ayrıcalık tanınmasının normal olduğunu düşündükleri söylenebilir. Tablo – 29’a bakıldığında da erkek ve kadın yöneticilerin bu ifadeye aynı oranda katıldıkları görülmektedir.

Tablo – 29: “Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	36	14	23	73
	Kadın	7	11	9	27
Toplam		43	25	32	100

“Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir” ifadesi yöneticiler tarafından %53 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %47 oranında ise “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Elde edilen bu bulgular ve Tablo – 30’daki veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin tamamının (%100) sağlıklı bir örgüt için hiyerarşinin önemli olduğu görüşünde birleştikleri ifade edilebilir.

Tablo – 30: “Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	38	35	73
	Kadın	15	12	27
Toplam		53	47	100

“Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir” ifadesine okul yöneticilerinin %67’si “kısmen katılıyorum”, %19’u “katılmıyorum”, %14’ü ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu ifadeye verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin yarısından fazlasının (%67) kurumlarda merkeziyetçi yapının önemli olduğunu belirttikleri söylenebilir. Bu bulgu da araştırmaya katılan okul yöneticilerinin güç ve denetimin merkezde toplandığı geleneksel yönetim anlayışına sıcak baktıkları şeklinde yorumlanabilir. Tablo – 31 incelendiğinde ise, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo – 31: “Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir			Toplam
		Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	47	15	11	73
	Kadın	20	4	3	27
Toplam		67	19	14	100

“Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde; yöneticilerin %48’inin “kesinlikle katılıyorum”, %52’sinin ise “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtladığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular, okul yöneticilerinin tamamının çalışanlara ne yapmaları gerektiği konusunda ayrıntılı olarak bilgi verilmesinin gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda Tablo – 32 de incelenirse bu bulgulara ait yorumları destekler nitelikte olduğu görülecektir.

Bir kurumda çalışanlara verilen görev ve sorumlulukların açık ve net bir dille ifade edilmesi hem idarî işleyişin aksaksız bir şekilde devam ettirilmesini sağlayabilecek hem de kişiler arası çekişmeleri azaltabilecektir.

Tablo – 32: “Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	32	41	73
	Kadın	16	11	27
Toplam		48	52	100

“Çocuklara, anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir” ifadesi yöneticiler tarafından %46 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %37 oranında “kısmen katılıyorum”, %17 oranında ise “katılmıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Elde edilen bu bulgu genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin %83’ünün bu görüşte oldukları, diğer bir ifadeyle çocuklara anne ve babalara itaat edilmesi gerektiği konusunda birleştikleri söylenebilir. Bu verinin; anneye, babaya ve büyüklere itaatın önemli bir değer olarak görüldüğü Türk Kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıkması doğal bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Tablo – 33 incelendiğinde ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye biraz daha fazla katıldıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo – 33: “Çocuklara, anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çocuklara, anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir			Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	35	29	9	73
	Kadın	11	8	8	27
Toplam		46	37	17	100

“Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş – çıkış kapıları ve park alanları gibi yerleri ortak kullanmaları gerekir” ifadesi, yöneticiler tarafından %52 oranında “kesinlikle katılmıyorum”, %32 oranında “katılmıyorum”, %16 oranında ise “kısmen katılıyorum” şeklinde tercih edilmiştir. Bu ifadeye verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%84) bu ifadeye katılmadığı söylenebilir. Tablo – 34’e bakıldığında, hem erkek yöneticilerin hem de kadın yöneticilerin bu ifadeye aynı oranda katıldıkları görülmektedir.

Tablo – 34: “Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş – çıkış kapıları ve park alanları gibi yerleri ortak kullanmaları gerekir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş - çıkış kapıları ve park alanları gibi yerleri ortak kullanmaları gerekir			Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	39	21	13	73
	Kadın	13	11	3	27
Toplam		52	32	16	100

2.1.4. Belirsizlikten Kaçınma Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler:

Yapılan çalışmanın Hofstede modelinde sunulan “belirsizlikten kaçınma” boyutu ile ilgili sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

“Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup, azaltılması gerekir” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde okul yöneticilerinin %88’inin bu ifadeye kesinlikle katılmadığı, %12’sinin ise kısmen katıldığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu da yöneticilerin kurumlarda yapılan işlerde belirsizliklerin olmaması gerektiği yönünde fikir belirttikleri ve belirsizliklerin tehlikeli olabileceğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Tablo – 35’in de bu bulguları destekler nitelikte veriler içerdiği görülmektedir.

Tablo – 35: “Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup, azaltılması gerekir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup, azaltılması gerekir		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	67	6	73
	Kadın	21	6	27
Toplam		88	12	100

“Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” ifadesine yöneticilerin %44’ü kesinlikle katılıyorum, %56’sı ise kısmen katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Elde edilen bu bulgu, okul yöneticilerinin idarî kararlar verirken yazılı kuralları önemseydiği ve bu doğrultuda hareket ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Tablo – 36 da bu bulguları doğrular niteliktedir.

Tablo – 36: “Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır		Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	32	41	73
	Kadın	12	15	27
Toplam		44	56	100

“Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir” ifadesi yöneticiler tarafından %13 oranında “kesinlikle katılmıyorum”, %72 oranında “katılmıyorum”, %15 oranında ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin %85’inin bu ifadeye katılmadığı, diğer bir deyişle yazılı kuralların esnetilmemesi ve

değiştirilmemesi yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir. Bu bulgu bir önceki ifadede yer alan “okul yöneticilerinin idarî kararlar verirken yazılı kuralları önemseydiği ve bu doğrultuda hareket ettikleri” bulgusuyla da paralellik göstermektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma boyutunda yazılı kuralların çok önemli olduğunu, esnetilemeyeceğini ve değiştirilemeyeceğini düşündükleri ifade edilebilir. Tablo – 37 incelendiğinde ise, gerek erkek ve gerekse kadın okul yöneticilerinin bu ifadeye eşit oranda katılmadıkları görülecektir.

Tablo – 37: “Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Yazılı kurallar, gerektiğinde esnetilebilir veya değiştirilebilir			Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	10	51	12	73
	Kadın	3	21	3	27
Toplam		13	72	15	100

“İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde yöneticilerin %38’inin bu ifadeye kesinlikle katıldığı, %15’inin kısmen katıldığı, %34’ünün katılmadığı, %13’ünün ise kesinlikle katılmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin %53’ünün bu ifadeye katıldığı, %47’sinin ise katılmadığı söylenebilir. Okul yöneticileri bu konuda iki farklı görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticilerinin yarısı belirsizlikten kaçınma boyutunda işlerin yapılışında tek bir doğrunun olduğunu ve bunu yöneticinin bildiğini belirten klâsik yönetim anlayışını benimserken, diğer yarısı da işlerin farklı yöntemlerle yapılabileceğini ve bunun sadece yöneticiler tarafından değil çalışanlar tarafından da gerçekleştirilebileceğini belirten çağdaş yönetim anlayışını benimsemişlerdir. Cinsiyet açısından bu ifade değerlendirilir ise, Tablo – 38’den de anlaşılacağı üzere kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katılmışlardır

Tablo – 38: “İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir				Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	29	6	29	9	73
	Kadın	9	9	5	4	27
Toplam		38	15	34	13	100

“Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir” ifadesi yöneticiler tarafından %18 oranında “kesinlikle katılıyorum”, %30 oranında “kısmen katılıyorum”, %19 oranında “katılmıyorum”, %33 oranında ise “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin %48’inin bu ifadeye katıldığı, %52’sinin ise katılmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla yöneticilerin ifade içinde de iki farklı görüş paylaştıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu da yöneticilerin yarısının çalışanlar üzerinde aşırı denetim uygulamaktan yana olduğu, yarsının ise bunu doğru bulmadığı şeklinde yorumlanabilir. Tablo – 39 incelendiğinde ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo – 39: “Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir				Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Cinsiyet	Erkek	13	25	13	22	73
	Kadın	5	5	6	11	27
Toplam		18	30	19	33	100

“Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir” ifadesine okul yöneticilerinin %37’si kesinlikle katılmadığını, %47’si katılmadığını, %16’sı ise kısmen katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin %84’ünün bu ifadeye katılmadığı, diğer bir deyişle yöneticilerin öfke ve duygularını saklamaması gerektiği yönünde fikir belirttikleri söylenebilir. Tablo – 40 incelendiğinde ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye biraz daha fazla katılmadıkları yönünde sonuca ulaşılmıştır.

Tablo – 40: “Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir” İfadesine İlişkin Cinsiyet Dağılımı

		Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir			Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	29	35	9	73
	Kadın	8	12	7	27
Toplam		37	47	16	100

2.1.5. Belirtilen Hofstede Modelindeki Alt Boyutlar İçin Ortalama Değerler ve Yorumlamalar:

Kadınsılık – erkeksilik alt boyutunda anket soruları değerlendirilir ise, anketteki 1. ve 7. soruların kadınsılık boyutta olduğu, 2., 3., 4., 5., 6. ve 8. soruların ise erkeksilik boyutunda olduğu görülecektir. Ankete katılan yöneticilerin erkeksilik boyutunda vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri Tablo – 41’de ve kadınsılık boyutunda vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri ise Tablo – 42’de gösterilmiştir.

Tablo – 41: Erkeksilik Boyuta Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Erkeksilik Boyut					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
S.2 Çalışanlar arasındaki ilişki duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır	100	1	4	1,71	0,868
S.3 Toplumsal yaşamda en önemli değer, maddi kazanç ve yükselme olmalıdır	100	2	5	3,73	1,024
S.4 Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmeleri normaldir	100	1	4	2,32	1,230
S.5 Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir	100	1	5	3,19	1,412
S.6 İş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır	100	1	4	2,00	1,073
S.8 Çatışmalar, ancak savaşarak ve kavga ederek çözümlenebilir	100	4	5	4,71	0,456

Tablo – 42: Kadınsılık Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kadınsılık Boyutu					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
S.1 Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir	100	4	5	4,79	,409
S.7 İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir	100	1	5	2,71	1,871

Kadınsılık boyutunun en etkin görüldüğü yaş grubuna bakıldığında ise, okul yöneticilerinden en çok 51 – 60 yaş grubundakilerin bu boyuta yakın, 20 – 30 ile 60 yaş grubundakilerin bu boyuta uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve kadınsılık boyutu ile ilgili veriler Tablo – 43’de gösterilmiştir.

Tablo – 43: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Kadınsılık	5	1	0	2	0	3
	6	8	16	11	12	47
	7	4	1	6	0	11
	9	0	5	4	5	14
	10	4	5	6	10	25
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		4,17	7,33	7,38	8,04	

Erkeksilik boyutunun en etkin görüldüğü yaş grubuna bakıldığında ise, okul yöneticilerinden en fazla 41 – 50 yaş grubundakilerin bu boyuta yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ve erkeksilik boyutu ile ilgili veriler Tablo – 44’te gösterilmiştir.

Tablo – 44: Erkeksi Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Erkeksilik	15	3	4	5	2	14
	16	3	6	5	8	22
	17	4	8	5	7	24
	18	1	0	1	0	2
	19	2	4	4	5	15
	20	3	4	7	5	19
	23	0	1	0	0	1
	24	1	0	2	0	3
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		17,71	17,74	18	17,48	

Ankete katılan yöneticilerin verdikleri cevaplar, “tamıyla katılıyorum = 1”, “kısmen katılıyorum = 2”, “kararsızım = 3”, “katılmıyorum = 4” ve “kesinlikle katılmıyorum = 5” puan şeklinde eşleştirilmiştir.

Kadınsılık ile cinsiyet incelendiğinde, kadın ve erkek yöneticilerin eşdeğerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo – 45’te ise konuyla ilgili sonuçlar görülmektedir.

Tablo – 45: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Kadınsılık	5	1	2	3
	6	38	9	47
	7	4	7	11
	9	12	2	14
	10	18	7	25
Toplam		73	27	100
Ortalama		7,52	7,44	

Erkeksilik boyutu ile cinsiyet arasında inceleme yapıldığında ise, kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevapların puanlanmasında çok az farklı değerler ortaya çıkmıştır. Tablo – 46’da ise konuyla ilgili şu sonuçlar görülmektedir:

Tablo – 46: Erkeksi Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		1 erkek	2 kadın	
Erkeksilik	15	8	6	14
	16	19	3	22
	17	19	5	24
	18	1	1	2
	19	12	3	15
	20	12	7	19
	23	1	0	1
24	1	2	3	
Toplam		73	27	100
Ortalama		17,53	18	

Kadınsılık boyutu ile kıdem arasında inceleme yapıldığında 6 – 10 yıl hizmeti olan yöneticilerin diğer yöneticilere göre kadınsılık boyutuna daha düşük oranda kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tablo – 47’de ise kadınsılık ile kıdem arasındaki sonuçlar verilmiştir.

Tablo – 47: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem						Toplam
		1 yıldan az	1 – 5 yıl	6–10 yıl	11–15 yıl	16–20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Kadınsılık	5	1	0	2	0	0	0	3
	6	9	9	9	10	7	3	47
	7	1	4	3	0	0	3	11
	9	3	3	3	2	3	0	14
	10	4	5	3	5	4	4	25
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		7,39	7,57	7,10	7,53	7,79	7,90	

Erkeksilik boyutu incelendiğinde ise, en çok 6 – 10 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin bu boyuta daha çok katıldıkları görülmektedir. Erkeksilik boyutu ile kıdem arasındaki ilişki Tablo – 48’de gösterilmiştir.

Tablo – 48: Erkeksi Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem						Toplam
		1 yıldan az	1 – 5 yıl	6–10 yıl	11–15 yıl	16–20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Erkeksilik	15	3	3	2	1	2	3	14
	16	3	4	4	8	3	0	22
	17	7	6	4	2	4	1	24
	18	0	1	1	0	0	0	2
	19	2	3	3	4	3	0	15
	20	1	4	4	2	2	6	19
	23	1	0	0	0	0	0	1
	24	1	0	2	0	0	0	3
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		17,61	17,43	18,25	17,24	17,36	18,20	

Tablo – 49: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Kadınsılık	5	0	3	3
	6	18	29	47
	7	3	8	11
	9	6	8	14
	10	10	15	25
Toplam		37	63	100
Ortalama		7,65	7,41	

Kadınsılık boyutu ile statü arasında ilişki kurulduğunda, gerek müdür statüsündekilerin gerekse müdür yardımcısı statüsündekilerin düşünceleri arasında büyük farklılıklar olmadığı yorumu yapılabilir. Kadınsılık boyutu ile statü arasındaki ilişkilendirme Tablo – 49’da gösterilmiştir.

Erkeksilik boyut ile statü arasında ilişki kurulduğunda, müdür statüsündekilerin müdür yardımcısı statüsündekilere oranla erkeksilik boyutundaki ifadeler daha az katıldıkları yorumu yapılabilir. Erkeksilik boyutu ile statü arasındaki ilişkilendirme Tablo – 50’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo – 50: Erkeksi Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Puan
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Erkeksilik	15	8	6	14
	16	7	15	22
	17	9	15	24
	18	1	1	2
	19	4	11	15
	20	8	11	19
	23	0	1	1
	24	0	3	3
Toplam		37	63	100
Ortalama		17,27	17,89	

Okul yöneticilerini öğrenim durumlarına göre kadınsılık boyutunda ele aldığımızda, aralarında belirgin bir fark görülmesine de lisans mezunlarının kadınsılık değerleri biraz daha fazla benimsediği şeklinde yorum yapılabilir. Kadınsılık boyutuyla ilgili veriler Tablo – 51’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo – 51: Kadınsı Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı

	Puan	Öğrenim Düzeyi			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Kadınsılık	5	0	3	0	3
	6	6	30	11	47
	7	3	8	0	11
	9	1	10	3	14
	10	1	21	3	25
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		6,91	7,65	7,24	

Tablo – 52 incelendiğinde, yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin erkeksilik değerlere biraz daha uzak olduğu ifade edilebilir.

Tablo – 52: Erkeksi Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı

	Puan	Öğrenim Düzeyi			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Erkeksilik	15	1	9	4	14
	16	3	15	4	22
	17	2	16	6	24
	18	0	2	0	2
	19	1	13	1	15
	20	4	14	1	19
	23	0	0	1	1
	24	0	3	0	3
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		17,82	17,81	16,94	

Bireycilik – toplumculuk alt boyutunda anket soruları değerlendirilir ise, anketteki 9., 10., 13., 14. ve 15. soruların bireyci boyutta olduğu, 11., 12., 16. ve 17. soruların ise toplumcu boyutta olduğu görülecektir.

Ankete katılan yöneticilerin toplumcu boyut için vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri Tablo – 53’te, gösterilmiştir. Tablo – 53 incelendiğinde, yöneticilerin 11. ve 12. sorulardaki ifadeler daha az katıldıkları, 16. ve 17. sorularda ise farklı görüş benimsedikleri söylenebilir.

Tablo – 53: Toplumcu Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Toplumcu Boyut					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
S.11 Çocuklara "Ben" yerine "Biz" kavramı öğretilmelidir	100	1	2	1,30	0,461
S.12 Görev, ilişkilerden önce gelir	100	1	2	1,41	0,494
S.16 Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine, uyum muhafaza edilmelidir	100	1	4	2,20	0,778
S.17 Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir	100	2	4	2,90	1,000

Ankete katılan yöneticilerin bireyci boyut için vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri Tablo – 54’te, gösterilmiştir. Tablo – 54 incelendiğinde, yöneticilerin 9. ve 10. sorulardaki ifadeler daha çok katıldıkları, 13., 14. ve 15. sorularda ise farklı görüş benimsedikleri söylenebilir.

Tablo – 54: Bireyci Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bireyci Boyut					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
S.9 Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir	100	2	5	4,09	,965
S.10 Çalışan - Yöneten ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır	100	2	5	3,75	1,298
S.13 Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar	100	1	5	2,63	1,253
S.14 Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır	100	1	5	3,07	1,350
S.15 Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir	100	1	5	3,28	1,730

Bireycilik boyutu ile yaş ilişkisi araştırıldığında, 41 – 50 yaş aralığındaki yöneticilerin 20 – 30, 31 – 40 ve 51 – 60 yaş aralıklarındaki yöneticilere göre daha çok bireycilik boyutundaki ifadeleri benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

31 – 40, 41 – 50 ve 51 – 60 yaş aralığındaki yöneticilerin anketteki ifadelere bireycilik boyutunda aynı oranda katıldıkları görülmektedir. Bireycilik boyutu ile yaş aralığındaki veriler Tablo – 55’te gösterilmiştir.

Tablo – 55: Bireycilik Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Bireycilik	10	2	5	3	5	15
	11	1	0	0	0	1
	12	0	2	0	3	5
	13	1	0	2	0	3
	14	0	2	0	0	2
	15	1	0	3	0	4
	16	3	3	0	4	10
	17	0	3	4	2	9
	18	1	0	2	0	3
	19	4	4	7	6	21
	20	2	0	3	3	8
	21	2	4	2	2	10
22	0	4	3	2	9	
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		16,65	16,63	17,45	16,44	

Toplumculuk boyutu ile yaş ilişkisi araştırıldığında, 31 – 40 yaş aralığındaki yöneticilerin 21 – 30, 41 – 50 ve 51 – 60 yaş aralıklarındaki yöneticilere göre daha az toplumculuk boyutundaki ifadeleri benimsedikleri sonucuna varılmıştır.

51 – 60 yaş aralığındaki yöneticilerin ise toplumculuk boyutundaki ifadeleri diğerlerine göre biraz daha fazla benimsedikleri yorumu yapılabilir. Toplumculuk boyutu ile yaş aralığındaki veriler Tablo – 56’da gösterilmiştir.

Tablo – 56: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Toplumculuk	5	0	1	0	2	3
	6	4	8	11	5	28
	7	3	1	1	1	6
	8	3	8	7	5	23
	9	4	9	7	11	31
	10	2	0	3	1	6
	11	1	0	0	2	3
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		8,00	7,59	7,66	8,07	

Tablo – 57 incelendiğinde, toplumculuk boyutu ile cinsiyet ilişkisi araştırmasında, erkek ve kadın yöneticilerin ifadelerine yaklaşık olarak aynı oranda katıldıkları söylenebilir.

Tablo – 57: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Toplumculuk	5	3	0	3
	6	19	9	28
	7	4	2	6
	8	19	4	23
	9	25	6	31
	10	1	5	6
	11	2	1	3
Toplam		73	27	100
Ortalama		7,75	7,96	

Bireycilik boyutu ile cinsiyet ilişkisi araştırmasında ise, toplumculuk boyutu ile cinsiyet ilişkisinde olduğu gibi yine erkek ve kadın yöneticilerin ifadelerine yaklaşık olarak aynı oranda katıldıkları gözlemlenmiştir. Bu konuyla ilgili veriler Tablo – 58’de gösterilmiştir.

Tablo – 58: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Bireycilik	10	13	2	15
	11	0	1	1
	12	4	1	5
	13	1	2	3
	14	2	0	2
	15	0	4	4
	16	7	3	10
	17	8	1	9
	18	2	1	3
	19	14	7	21
	20	6	2	8
	21	8	2	10
22	8	1	9	
Toplam		73	27	100
Ortalama		16,89	16,63	

Bireycilik boyutu ile kıdem arasındaki ilişki incelendiğinde, bireycilik boyutunda 1 – 5 yıl arasında kıdeme sahip olan yöneticilerin en az ve düzeyde katılan yöneticiler olduğu, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin ise daha yüksek düzeyde bireycilik boyutundaki ifadelerine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bireycilik boyutu ile kıdem arasındaki ilişki Tablo – 59’da gösterilmiştir.

Tablo – 59: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem						Toplam
		1 yıldan az	1 – 5 yıl	6–10 yıl	11–15 yıl	16–20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Bireycilik	10	2	3	0	7	3	0	15
	11	0	1	0	0	0	0	1
	12	1	2	1	0	1	0	5
	13	1	0	2	0	0	0	3
	14	0	0	2	0	0	0	2
	15	0	1	0	0	0	3	4
	16	4	3	2	1	0	0	10
	17	2	1	2	2	2	0	9
	18	0	1	2	0	0	0	3
	19	3	4	2	4	4	4	21
	20	0	2	3	0	0	3	8
	21	3	2	2	1	2	0	10
22	2	1	2	2	2	0	9	
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		17,06	16,33	17,60	15,35	17,00	18,10	

Toplumculuk boyutu ile kıdem arasındaki ilişki incelendiğinde, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin diğer yöneticilere göre daha fazla toplumculuk boyutunu benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Toplumculuk boyutu ile kıdem arasındaki ilişki Tablo – 60’da gösterilmiştir.

Tablo – 60: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem						Toplam
		1 yıldan az	1 – 5 yıl	6–10 yıl	11–15 yıl	16–20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Toplumculuk	5	1	1	1	0	0	0	3
	6	4	4	3	9	5	3	28
	7	2	2	0	0	1	1	6
	8	2	4	8	4	5	0	23
	9	9	7	8	4	3	0	31
	10	0	2	0	0	0	4	6
	11	0	1	0	0	0	2	3
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		7,78	8,05	7,95	7,18	7,43	8,70	

Toplumculuk boyutu ile statü arasındaki ilişkiye bakıldığında okul müdürlerinin müdür yardımcılarına göre biraz daha toplumculuk boyutundaki ifadeleri tercih ettikleri görülmektedir. Toplumculuk boyutu ile statü ilişkisi Tablo – 61’de verilmiştir.

Tablo – 61: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Toplumculuk	5	1	2	3
	6	12	16	28
	7	2	4	6
	8	6	17	23
	9	12	19	31
	10	2	4	6
	11	2	1	3
Toplam		37	63	100
Ortalama		8,41	7,81	

Bireycilik boyutu ile statü arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, okul müdürlerinin müdür yardımcılarına göre daha fazla bireycilik boyutundaki ifadeleri tercih ettikleri görülmektedir. Bireycilik boyutu ile statü ilişkisi Tablo – 62’de verilmiştir.

Tablo – 62: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Bireycilik	10	5	10	15
	11	0	1	1
	12	2	3	5
	13	0	3	3
	14	0	2	2
	15	3	1	4
	16	3	7	10
	17	4	5	9
	18	0	3	3
	19	7	14	21
	20	3	5	8
	21	5	5	10
22	5	4	9	
Toplam		37	63	100
Ortalama		17,38	16,49	

Okul yöneticileri bireycilik boyutu ile öğrenim durumları açısından incelediğinde yüksek lisans mezunu yöneticilerin ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere göre biraz daha bireycilik boyutuna yakın oldukları, lisans mezunlarının ise bireycilik boyutuna ön lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireycilik boyutu ile öğrenim durumları açısından inceleme sonucu elde edilen veriler Tablo – 63’te gösterilmiştir.

Tablo – 63: Bireyci Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Durumu Dağılımı

	Puan	Öğrenim Durumu			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Bireycilik	10	3	9	3	15
	11	0	1	0	1
	12	0	4	1	5
	13	0	3	0	3
	14	0	2	0	2
	15	0	4	0	4
	16	0	8	2	10
	17	1	6	2	9
	18	0	3	0	3
	19	4	15	2	21
	20	0	8	0	8
	21	1	5	4	10
22	2	4	3	9	
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		17,09	16,64	17,41	

Okul yöneticileri toplumculuk boyutu ile öğrenim durumları açısından incelediğinde yüksek lisans mezunu yöneticilerin ön lisans ve lisans mezunu yöneticilere göre daha toplumculuk boyutuna yakın oldukları, lisans mezunlarının ise toplumculuk boyutuna ön lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplumculuk boyutu ile öğrenim durumları açısından inceleme sonucu elde edilen veriler Tablo – 64’te gösterilmiştir.

Tablo – 64: Toplumcu Yaklaşım Sahibi Olma – Öğrenim Durumu Dağılımı

	Puan	Öğrenim			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Toplumculuk	5	1	2	0	3
	6	4	18	6	28
	7	0	6	0	6
	8	2	19	2	23
	9	1	21	9	31
	10	3	3	0	6
	11	0	3	0	3
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		7,64	6,15	7,82	

Güç mesafesi alt boyutunda anket soruları değerlendirilir ise, anketteki 18. ve 24. soruların güç mesafesine uzak boyutta olduğu belirlenmiş olup ankete katılan okul yöneticilerin güç mesafesine uzak olma boyutunda vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri Tablo – 65’te gösterilmiştir.

Yine güç mesafesi boyutunda anket soruları değerlendirildiğinde 19., 20., 21., 22, ve 23. soruların güç mesafesine yakın boyutta olduğu belirlenmiş olup ankete katılan okul yöneticilerin güç mesafesine yakın olma boyutunda vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri ise Tablo – 66’da gösterilmiştir.

Tablo – 65: Güç Mesafesine Uzak Olma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Güç Mesafesine Uzak Olma Boyutu					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
S.18 İyi bir yönetici, otoriter - babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır	100	1	5	1,91	1,422
S.24 Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş - çıkış kapıları ve park alanları gibi yerleri ortak kullanmaları gerekir	100	1	4	1,80	1,064

Tablo – 66: Güç Mesafesine Yakın Olma Boyutuna İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Güç Mesafesine Yakın Olma Boyutu					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
S.19 Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir	100	1	4	2,21	1,297
S.20 Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir	100	1	2	1,47	,502
S.21 Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir	100	2	5	2,80	1,181
S.22 Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler	100	1	2	1,52	,502
S.23 Çocuklara, anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir	100	1	4	1,88	1,066

Güç mesafesine uzaklık ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde, 51 – 60 yaş aralığındaki yöneticilerin güç mesafesi boyutuna daha uzak oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu konu ile ilgili veriler Tablo – 67’de verilmiştir.

Tablo – 67: Güç Mesafesine Uzak Olma – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Güç Mesafesi Uzak	2	8	10	9	7	34
	3	2	10	14	8	34
	6	4	7	3	9	23
	7	3	0	3	3	9
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		3,94	3,40	3,41	4,19	

Güç mesafesine yakınlık ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde ise, 20 – 30 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin, 31 – 40, 41 – 50 ve 51 – 60yaş aralığındaki okul yöneticilerine göre biraz daha yüksek oranda katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu konu ile ilgili veriler ise Tablo – 68’de gösterilmiştir.

Tablo – 68: Güç Mesafesine Yakın Olma – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Güç Mesafesi Yakın	6	2	8	7	7	24
	8	2	1	6	4	13
	9	1	2	2	0	5
	10	3	4	6	2	15
	11	6	6	3	6	21
	13	1	0	2	0	3
	14	2	2	0	6	10
	15	0	4	3	2	9
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		10,24	9,93	9,38	10,15	

Güç mesafesine uzaklık boyutu ile cinsiyet arasında ilişki kurulduğunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre güç mesafesine daha uzak kalmayı tercih ettikleri görülmüştür. Bu konu ile ilgili veriler Tablo -69’da verilmiştir.

Tablo – 69: Güç Mesafesine Uzak Olma – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Güç Mesafesi Uzak	2	25	9	34
	3	27	7	34
	6	18	5	23
	7	3	6	9
Toplam		73	27	100
Ortalama		3,56	4,11	

Güç mesafesine yakınlık boyutu ile cinsiyet arasında ilişki kurulduğunda, gerek kadın yöneticilerin gerekse erkek yöneticilerin bu konudaki tercihlerinin birbirlerine yakı oranda olduğu söylenebilir. Bununla ilgili veriler Tablo – 70’te verilmiştir.

Tablo – 70: Güç Mesafesine Yakın Olma – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Güç Mesafesi Yakın	6	21	3	24
	8	8	5	13
	9	3	2	5
	10	9	6	15
	11	15	6	21
	13	2	1	3
	14	7	3	10
	15	8	1	9
Toplam		73	27	100
Ortalama		9,81	10,07	

Güç mesafesine uzaklık boyutu ile kıdem arasında ilişki kurulduğunda, Tablo – 71’den de anlaşılacağı üzere 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin diğerlerine göre güç mesafesine daha uzak oldukları görülmektedir.

Tablo – 71: Güç Mesafesine Uzak Olma – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem						Toplam
		1 yıldan az	1 – 5 yıl	6–10 yıl	11–15 yıl	16–20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Güç Mesafesine Uzak	2	7	8	6	8	5	0	34
	3	5	5	12	5	4	3	34
	6	6	5	2	4	5	1	23
	7	0	3	0	0	0	6	9
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		3,61	3,43	4,20	3,24	3,71	5,70	

Tablo – 72: Güç Mesafesine Yakın Olma – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem						Toplam
		1 yıldan az	1 – 5 yıl	6–10 yıl	11–15 yıl	16–20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Güç Mesafesine Yakın	6	4	4	2	9	5	0	24
	8	1	3	5	1	0	3	13
	9	1	0	4	0	0	0	5
	10	3	3	3	1	2	3	15
	11	6	5	1	4	4	1	21
	13	0	1	2	0	0	0	3
	14	1	4	1	0	1	3	10
	15	2	1	2	2	2	0	9
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		10,06	10,33	9,95	8,59	9,86	10,70	

Güç mesafesine yakınlık boyutu ile kıdem arasında ilişki kurulduğunda, Tablo – 72’den de anlaşılacağı üzere 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin diğerlerine göre güç mesafesine daha yakın oldukları görülmektedir.

Güç mesafesine uzaklık boyutu ile statü arasında ilişki kurulduğunda, okul müdürleri ile müdür yardımcıları arasında fark olmadığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle gerek okul müdürlerinin ve gerekse müdürü yardımcılarının güç mesafesine uzaklıkla ilgili kültürel değerlerinin eşit oranda olduğu ifade edilebilir. Bu ilişkilendirme ile ilgili veriler Tablo – 73’te gösterilmektedir.

Tablo – 73: Güç Mesafesine Uzak Olma – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Güç Mesafesine Uzak	2	11	23	34
	3	15	19	34
	6	7	16	23
	7	4	5	9
Toplam		37	63	100
Ortalama		3,70	3,71	

Güç mesafesine yakınlık boyutu ile statü arasında ilişki kurulduğunda ise, okul müdürlerinin müdür yardımcılara göre güç mesafesine daha yakın, yani güç merkezli olmaya daha sıcak baktıkları söylenebilir. Bu ilişkilendirme ile ilgili veriler Tablo – 74’te gösterilmektedir.

Tablo – 74: Güç Mesafesine Yakın Olma – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Güç Mesafesine Yakın	6	9	15	24
	8	5	8	13
	9	0	5	5
	10	7	8	15
	11	6	15	21
	13	0	3	3
	14	5	5	10
	15	5	4	9
Toplam		37	63	100
Ortalama		10,14	9,73	

Güç mesafesine yakınlık boyutu ile öğrenim arasında ilişki kurulduğunda ise, yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin güç mesafesine daha yakın oldukları ifade edilebilir. Bu ilişkilendirme ile ilgili veriler Tablo – 75’te gösterilmektedir.

Tablo – 75: Güç Mesafesine Yakın Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı

	Puan	Öğrenim Düzeyi			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Güç Mesafesine Yakın	6	4	15	5	24
	8	0	12	1	13
	9	0	5	0	5
	10	4	7	4	15
	11	1	17	3	21
	13	0	3	0	3
	14	0	9	1	10
	15	2	4	3	9
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		9,55	9,90	10,00	

Güç mesafesine uzaklık boyutu ile öğrenim arasında ilişki kurulduğunda ise, ön lisans mezunu okul yöneticilerinin güç mesafesine daha uzak oldukları ifade edilebilir. Güç mesafesine uzaklık boyutu ile öğrenim arasındaki ilişkilendirme verileri Tablo – 76’da gösterilmektedir.

Tablo – 76: Güç Mesafesine Uzak Olma – Öğrenim Düzeyi Dağılımı

	Puan	Öğrenim Düzeyi			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Güç Mesafesine Uzak	2	4	23	7	34
	3	3	25	6	34
	6	1	18	4	23
	7	3	6	0	9
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		4,00	3,76	3,29	

Belirsizlikten kaçınma alt boyutunda anket soruları değerlendirilir ise, anketteki 25., 26., 28. ve 29. soruların belirsizlikten kaçınma oranının yüksek boyutta olduğu, 27. ve 30. soruların ise belirsizlikten kaçınma oranının düşük boyutta olduğu görülecektir.

Ankete katılan okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu boyutta vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri ise Tablo – 77’de gösterilmektedir.

Tablo – 77: Belirsizlikten Kaçınma Oranının Yüksek Olduğu Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Belirsizlikten Kaçınma Oranının Yüksek Olduğu Boyut					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
S.25 Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup, azaltılması gerekir	100	1	2	1,12	,327
S.26 Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır	100	1	2	1,56	,499
S.28 İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir	100	1	5	2,69	1,568
S.29 Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir	100	1	5	3,19	1,587

Ankete katılan yöneticilerin belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu boyutta vermiş oldukları cevaplara ilişkin ortalama değerler ile standart sapma değerleri ise Tablo – 78’de gösterilmiştir.

Tablo – 78: Belirsizlikten Kaçınma Oranının Düşük Olduğu Boyuta İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Belirsizlikten Kaçınma Oranının Düşük Olduğu Boyut					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
S.27 Yazılı kurallar, gerektiğinde esnetilebilir veya değiştirilebilir	100	1	5	2,32	1,180
S.30 Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir	100	1	4	1,95	1,009

Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile yaş arasında ilişki kurulduğunda, 20 – 30 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin bu ilişkilendirmede daha çok etkilendiği görülmektedir. Bir başka ifadeyle izah etmek gerekirse, 20 – 30 yaş aralığındaki okul yöneticileri, belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda karşılaşılabilecek tehlike ve risk oranlarının daha çok artacağını düşündükleri ifade edilebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile yaş ilişkisine ait veriler Tablo – 79’da verilmiştir.

Tablo – 79: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş Aralıkları				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut	5	3	10	9	11	33
	7	1	0	0	0	1
	8	2	6	6	5	19
	9	2	3	0	0	5
	10	3	0	6	3	12
	11	1	0	2	0	3
	12	3	4	4	6	17
	13	2	4	2	2	10
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		9,35	8,33	8,59	8,26	

Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile yaş arasında ilişki kurulduğunda, ise, tüm yaş aralıklarındaki okul yöneticilerinin belirsizliğin düşük olduğu durumlarda karşılaşılabilecek tehlike ve riskleri aynı oranda karşılayabilecekleri düşüncesinde oldukları ifade edilebilir. Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile yaş ilişkisine ait veriler Tablo – 80’de verilmiştir.

Tablo – 80: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut - Yaş Dağılımı

	Puan	Yaş Aralıkları				Toplam
		20 – 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	
Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut	3	7	11	10	11	39
	4	5	8	9	8	30
	5	0	2	0	3	5
	6	5	3	6	3	17
	7	0	3	4	2	9
Toplam		17	27	29	27	100
Ortalama		4,18	4,22	4,48	4,15	

Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile cinsiyet arasında ilişki kurulduğunda, gerek kadın yöneticilerin ve gerekse erkek yöneticilerin belirsizliğin düşük olduğu durumlarda karşılaşılabilecek tehlike ve riskleri aynı oranda karşılayabilecekleri düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile cinsiyet ilişkisine ait veriler Tablo – 81’de verilmiştir.

Tablo – 81: (Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut) x (Cinsiyet) Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut	3	31	8	39
	4	21	9	30
	5	4	1	5
	6	9	8	17
	7	8	1	9
Toplam		73	27	100
Ortalama		4,21	4,44	

Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile cinsiyet arasında ilişki kurulduğunda ise, kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine oranla belirsizliğin yüksek

olması durumlarında karşılaşılabilecek tehlike ve risklerin daha da artacağını ve bu durumda erkek yöneticilere göre fazla risk almaktan kaçındıkları ifade edilebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile cinsiyet ilişkisine ait veriler Tablo – 82’de verilmiştir.

Tablo – 82: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut – Cinsiyet Dağılımı

	Puan	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut	5	26	7	33
	7	0	1	1
	8	15	4	19
	9	3	2	5
	10	6	6	12
	11	1	2	3
	12	14	3	17
	13	8	2	10
Toplam		73	27	100
Ortalama		8,49	8,74	

Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile kıdem arasında ilişki kurulduğunda ise, 1 yıldan az kıdemi olan okul yöneticilerinin özellikle 11 – 15 yıl kıdemi olan okul yöneticilerine oranla belirsizliğin yüksek olması durumlarında karşılaşılabilecek tehlike ve risklerin daha da artacağını ve bu durumda fazla risk almaktan kaçındıkları ifade edilebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile cinsiyet ilişkisine ait veriler Tablo – 83’te verilmiştir.

Tablo – 83: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem Aralıkları						Toplam
		1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut	5	5	6	4	10	5	3	33
	7	0	1	0	0	0	0	1
	8	5	4	5	2	3	0	19
	9	1	2	2	0	0	0	5
	10	0	3	3	0	0	6	12
	11	1	0	2	0	0	0	3
	12	3	3	2	4	4	1	17
	13	3	2	2	1	2	0	10
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
Ortalama		9,28	8,52	9,00	7,47	8,79	8,70	

Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile kıdem arasında ilişki kurulduğunda ise, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin 1 yıldan az, 1 – 5 yıl, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl kıdeme sahip olan okul yöneticilerine oranla belirsizliğin düşük olması durumlarında risk almaktan pek kaçınmadıkları ifade edilebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile cinsiyet ilişkisine ait veriler Tablo – 84’te verilmiştir.

Tablo – 84: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Kıdem Dağılımı

	Puan	Kıdem Aralıkları						Toplam
		1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri	
Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut	3	8	8	9	9	5	0	39
	4	5	6	3	6	6	4	30
	5	1	2	1	0	1	0	5
	6	2	4	5	0	0	6	17
	7	2	1	2	2	2	0	9
Toplam		18	21	20	17	14	10	100
		4,17	4,24	4,40	3,82	4,14	5,20	

Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile statü arasında ilişki kurulduğunda, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının belirsizlik durumunda yaklaşık olarak eşit düzeyde risk alabilecekleri yorumu yapılabilir. Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile statü ilişkisine ait veriler Tablo – 85’te verilmiştir.

Tablo – 85: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut	3	13	26	39
	4	11	19	30
	5	2	3	5
	6	7	10	17
	7	4	5	9
Toplam		37	63	100
Ortalama		4,41	4,19	

Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile statü arasında ilişki kurulduğunda, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının belirsizlik durumunda yaklaşık olarak eşit düzeyde risklerden kaçındıkları yorumu yapılabilir. Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile statü ilişkisine ait veriler Tablo – 86’da verilmiştir.

Tablo – 86: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Statü Dağılımı

	Puan	Statü		Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	
Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut	5	15	18	33
	7	0	1	1
	8	6	13	19
	9	1	4	5
	10	4	8	12
	11	0	3	3
	12	6	11	17
	13	5	5	10
Toplam		37	63	100
Ortalama		8,35	8,68	

Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile öğrenim düzeyi arasında ilişki kurulduğunda, lisans mezunu okul yöneticilerinin belirsizliğin yüksek olması durumunda tehlike ve risk almaktan daha çok kaçındıkları yorumu yapılabilir. Belirsizliğin yüksek olduğu boyut ile öğrenim düzeyi ilişkisine ait veriler Tablo – 87’de gösterilmiştir.

Tablo – 87: Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut – Öğrenim Düzeyi Dağılımı

		Öğrenim Düzeyi			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Belirsizliğin Yüksek Olduğu Boyut	5	5	21	7	33
	7	0	1	0	1
	8	1	14	4	19
	9	0	5	0	5
	10	3	9	0	12
	11	0	3	0	3
	12	1	14	2	17
	13	1	5	4	10
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		8,00	8,68	8,41	

Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile öğrenim düzeyi arasında ilişki kurulduğunda ise, lisans mezunu okul yöneticilerinin ön lisan ve yüksek lisans mezunu okul yöneticilerine oranla daha fazla risk almaya yatkın oldukları sonucuna ulaşılabilir. Belirsizliğin düşük olduğu boyut ile öğrenim düzeyi ilişkisine ait veriler Tablo – 88’de gösterilmiştir.

Tablo – 88: Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut – Öğrenim Düzeyi Dağılımı

	Puan	Öğrenim Düzeyi			Toplam
		Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
Belirsizliğin Düşük Olduğu Boyut	3	4	27	8	39
	4	6	19	5	30
	5	0	4	1	5
	6	0	16	1	17
	7	1	6	2	9
Toplam		11	72	17	100
Ortalama		3,91	4,38	4,06	

Genel olarak değerlendirilir ise, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kadınsılık – erkeksilik, bireycilik – toplumculuk, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma alt boyutlarına ilişkin paylaştıkları değerlere ait ortalama değerler özetle aşağıdaki Tablo – 89’daki gibi ifade edilebilir.

Tablo – 89: Alt Boyutlara İlişkin Ortalama Değerleri

Boyutlar	N	Ortalama
Kadınsılık - Erkeksilik	100	3.14
Bireycilik – Toplumculuk	100	2.73
Güç Mesafesi	100	1.94
Belirsizlikten Kaçınma	100	2.13

Tablo – 89 incelendiğinde; kadınsılık – erkeksilik değer ifadelerinde ortalamanın 3.14 olması okul yöneticilerinin kadınsılık değerler olarak tanımlanan değerleri daha fazla benimsedikleri bulgusuna ulaşılabilir. Kadınsılık kültürel değerleri benimseyen toplumlarda, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem n plânda tutulurken, erkeksilik değerlerin benimsendiği toplumlarda, rekabet, başarma ve kazanma hırsı, yükselme tutkusu gibi değerlerin ön planda tutulduğu söylenebilir.

Bireycilik – toplumculuk değer boyutunda ise ortalama 2.73 olarak belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin, bireyci değer boyutuna daha yakın durdukları görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin, kurumlarında bireysel davranışlarda bulunmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Bireyci felsefenin geğerli olduğu örgütlerde, örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandiğı sürece devam etmektedir. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hâkimdir, bireysel inisiyatif ve bireysel başarı önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelmektedir.

Güç mesafesi değer boyutunun, 1.94 ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler, genellikle tercihlerini güç mesafesinin yüksek olarak kabul edildiği değer ifadelerine katılma yönünde yapmışlardır. Güç mesafesinin yüksek olması,

sosyal sistemdeki güç dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin yöneticiler tarafından doğal karşılandığını gösterebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda ortalamanın 2.13 olması yöneticilerin kural merkezli olduğu, belirsiz durumların kurumlarda tehlike ve risk oranını arttıracaklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Kural merkezli yöneticiler, kuralların dışına çıkmanın risk ve karışıklığa neden olduğunu düşünürler. Kural merkezli bir kurumda yöneticilerin bütün doğruları bildiği varsayılır. Yeniliklere karşı direnç vardır. Çalışanlara detaylı iş tanımları yapılmalıdır.

2.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Demografik özelliklere ilişkin bulgular ve yorumlar, cinsiyet bağımsız değişkenine ve yönetici statü bağımsız değişkenine göre değerlendirilmiştir.

2.2.1. Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Ölçek maddeleri ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında t-testi analizi yapılmış ve elde edilen anlamlı bulgular 0.05 anlamlılık düzeyinde karşılaştırılarak sunulmuştur. Buna göre aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Tablo – 90: “Toplumsal Yaşamda En Önemli Değer, Maddî Kazanç ve Yükselme Olmalıdır” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	3.86	0.96	98	2.17	0.032
Kadın	27	3.37	1.11			

Tablo – 90 incelendiğinde, “toplumsal yaşamda en önemli değer, maddî kazanç ve yükselme olmalıdır” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=2.17_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (3.86) kadın yöneticilere göre (3.37) daha yüksektir. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha az katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 91: “İş Hayatında Rekabet, İşbirliğinden Daha Yararlıdır” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	1.79	0.91	98	3.30	0.00
Kadın	27	2.56	1.28			

Tablo – 91 incelendiğinde, “iş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=3.30_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (1.79) kadın yöneticilere göre (2.56) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 92: “İnsanın Hoşlandığı İş Yapması, Kariyerinden Daha Önemlidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	2.74	1.92	98	0.26	0.02
Kadın	27	2.63	1.75			

Tablo – 92 incelendiğinde, “insanın hoşlandığı iş yapması, kariyerinden daha önemlidir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=0.26_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (2.74) kadın yöneticilere göre (2.63) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha az katıldıkları, diğer bir ifadeyle kadın yöneticilerin insanın hoşlandığı işi yapmasının kariyerinden daha önemli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo – 93: “Çatışmalar Ancak Savaşarak ve Kavga Ederek Çözülünebilir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	4.67	0.47	98	1.40	0.00
Kadın	27	4.81	0.39			

Tablo – 93 incelendiğinde, “çatışmalar ancak savaşarak ve kavga ederek çözümlenebilir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.40_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (4.67) kadın yöneticilere göre (4.81) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları, diğer bir ifadeyle erkek yöneticilerde çatışmaların daha çok kavga ederek çözümlenebileceği düşüncesinin ağır bastığı söylenebilir.

Tablo – 94: “Çocuklara “Ben” Yerine “Biz” Kavramı Öğretilmelidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	1.34	0.47	98	1.52	0.00
Kadın	27	1.19	0.39			

Tablo – 94 incelendiğinde, “çocuklara ben yerine biz kavramı öğretilmelidir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.52_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (1.34) kadın yöneticilere göre (1.19) daha yüksektir. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 95: “Kişinin Düşündüğünü Söylemesi Onun Dürüst Olduğunu Gösterir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	P
Erkek	73	3.45	1.74	98	1.65	0.02
Kadın	27	2.81	1.61			

Tablo – 95 incelendiğinde, “kişinin düşündüğünü söylemesi onun dürüst olduğunu gösterir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.65_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (3.45) kadın yöneticilere göre (2.81) daha yüksektir. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha az katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 96: “Kişilerin Hatalarını Doğrudan Yüzlerine Söylemek Yerine, Uyum Muhafaza Edilmelidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	2.11	0.63	98	1.93	0.00
Kadın	27	2.44	1.05			

Tablo – 96 incelendiğinde, “kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.93_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (2.11) kadın yöneticilere göre (2.44) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha az katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 97: “İyi Bir Yönetici, Otoriter – Babacan (Yerine Göre Hem Seven Hem Ezen Ama Sahip Çıkan) Biri Olmalıdır” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	1.74	1.23	98	1.99	0.00
Kadın	27	2.37	1.77			

Tablo – 97 incelendiğinde, “iyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.99_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (1.74) kadın yöneticilere göre (2.37) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 98: “Çocuklara, Anne ve Babalarına İtaat Etmeleri Gerektiği Öğretilmelidir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	1.77	0.96	98	1.75	0.01
Kadın	27	2.19	1.27			

Tablo – 98 incelendiğinde, “çocuklara anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.75_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (1.77) kadın yöneticilere göre (2.19) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 99: “Kurumlarda Yapılan İşlerle İlgili Belirsizlik Tehlikeli Olup, Azaltılması Gerekir” – Cinsiyet Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Erkek	73	1.08	0.27	98	1.59	0.00
Kadın	27	1.22	0.42			

Tablo – 99 incelendiğinde, kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup azaltılması gerekir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile cinsiyet bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.59_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; erkek yöneticilerin ortalamaları (1.08) kadın yöneticilere göre (1.22) daha düşüktür. Bu bulgu da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bu ifadeye daha çok katıldıkları, diğer bir deyişle kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizliklerin azaltılması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

2.2.2. Yönetici Statüsü Bağımsız Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Ölçek maddeleri ile yönetici statüsü bağımsız değişkeni arasında t-testi analizi yapılmış ve elde edilen anlamlı bulgular 0.05 anlamlılık düzeyinde karşılaştırılarak sunulmuştur. Buna göre aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

Tablo – 100: “Çalışanlar Arasındaki İlişki Duygusallıktan Uzak ve Mesafeli Olmalıdır” – Statü Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Statü	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Okul Müdürü	37	1.49	0.50	98	2.00	0.02
Müdür Yardımcısı	63	1.84	1.00			

Tablo – 100 incelendiğinde, “çalışanlar arasındaki ilişki duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile statü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=2.00_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; okul müdürlerinin ortalamaları (1.49) müdür yardımcılara göre (1.84) daha düşüktür. Bu bulgu da müdürlerin müdür yardımcılara göre bu ifadeye daha çok katıldıkları, diğer bir deyişle çalışanlar arasındaki ilişkilerin duygusallıktan uzak ve mesafeli olması gerektiği yönünde fikir belirttikleri söylenebilir.

Tablo – 101: “Çocuklara "Ben" yerine "Biz" Kavramı Öğretilmelidir” – Statü Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Statü	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Okul Müdürü	37	1.24	0.43	98	0.96	0.04
Müdür Yardımcısı	63	1.33	0.47			

Tablo – 101 incelendiğinde, “çocuklara ben yerine biz kavramı öğretilmelidir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile statü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=0.96_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; okul müdürlerinin ortalamaları (1.24) müdür yardımcılara göre (1.33) daha düşüktür. Bu bulgu da müdürlerin müdür yardımcılara göre bu ifadeye daha çok katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 102: “Kurumlarda Merkezîyetçi Yapılanma Önemlidir” – Statü Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Statü	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Okul Müdürü	37	2.92	1.29	98	0.77	0.04
Müdür Yardımcısı	63	2.73	1.11			

Tablo – 102 incelendiğinde, “kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile statü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=0.77_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; okul müdürlerinin ortalamaları (2.92) müdür yardımcılara göre (2.73) daha yüksektir. Bu bulgu da müdürlerin müdür yardımcılara göre bu ifadeye daha çok katıldıkları, diğer bir ifadeyle müdürlerin müdür yardımcılara göre kurumlarda merkezi yapılanmanın daha önemli olduğu belirttikleri söylenebilir.

Tablo – 103: “Bir Kurumda Yazılı Kurallar Çok Önemli Olup, İşler Her Zaman Bu Kurallara Göre Yapılmalıdır” – Statü Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Statü	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Okul Müdürü	37	1.68	0.47	98	1.79	0.00
Müdür Yardımcısı	63	1.49	0.50			

Tablo – 103 incelendiğinde, “bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile statü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.79_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; okul müdürlerinin ortalamaları (1.68) müdür yardımcılarının göre (1.49) daha yüksektir. Bu bulgu da müdürlerin müdür yardımcılarının göre bu ifadeye daha çok katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo – 104: “Yazılı Kurallar, Gerektiğinde Esnetilebilir veya Değiştirilebilir” – Statü Bağımsız Değişkeni t-Testi Verileri

Statü	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Okul Müdürü	37	2.54	1.34	98	1.44	0.01
Müdür Yardımcısı	63	2.19	1.06			

Tablo – 104 incelendiğinde; , “yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir veya değiştirilebilir” ifadesine verilen cevapların ortalamaları ile statü bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t=1.44_{(98)}$, $p<0.05$].

Bu farklılığa göre; okul müdürlerinin ortalamaları (2.54) müdür yardımcılara göre (2.19) daha yüksektir. Bu bulgu da müdürlerin müdür yardımcılara göre bu ifadeye daha az katıldıkları şeklinde yorumlanabilir.

2.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Meslekî okul yöneticilerinin kültürel yapılarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları, alt boyutlara ilişkin ifadeler ve bağımsız değişkenler açısından aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

2.3.1. Alt Boyutlara İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin; kadınsılık kültürel değerleri benimsediği, bireyci değer boyutuna daha yakın durduğu, genellikle tercihlerini güç mesafesinin yüksek olarak kabul edildiği değer ifadelerine katılma yönünde yaptıkları (sosyal sistemdeki güç dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin yöneticiler tarafından doğal karşılandığı), belirsizlikten kaçınma boyutunda kural merkezli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre;

Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin “kadınsılık kültürel değerlerin benimsemesinde”;

- i. İnsanlar arası ilişkilerin önemli olduğunu,
- ii. İnsanın hoşlandığı işi yapmasının kariyerinden daha fazla önemli olduğunu,
- iii. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmadığını,
- iv. Toplumsal yaşamda sadece güçlülerin değil güçsüzlerin de desteklenmesi gerektiğini,
- v. Kurum içi çatışmalarda uzmanlaşmadan yana bir tavır sergilemeyi tercih ettiklerini belirttikleri,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin “bireyci değer boyutunun benimsemesinde”;

- i. Tek başına alınan kararların grup kararlarından daha isabetli olduğunu,
- ii. Bireylere biz kavramından çok ben kavramının öğretilmesi gerektiğini,
- iii. Diplomaların bireylere yüksek statü sağlamada önemli olduğunu,
- iv. Kişilerin hatalarının doğrudan bireye söylenmesini,
- v. Ödül ve cezaların gruba değil, grubun üyesi olan ve hatalı olan bireye verilmesi gerektiğini belirttikleri,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin “araştırmaya katılan mesleki okul yöneticilerinin güç mesafesi boyutunda”;

- i. Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınmasının normal olduğu,
- ii. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşinin önemli olduğu,
- iii. Çalışanlara ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanması gerektiği,
- iv. Çocuklara anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği görüşleri üzerinde yoğunlaştıkları,

sonuçlarına varılmıştır.

Bu sonuçlardan da araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin okulun yönetiminde gücün kendilerinde olmasını tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin “belirsizlikten kaçınma boyutunda yöneticilerin paylaştıkları değerler” incelendiğinde;

- i. Bir kurumda yapılan işlerde belirsizliklerin olmaması gerektiğini,
- ii. Okul yönetiminde ve idarî kararlarda yazılı kuralların önemsendiği, bu doğrultuda hareket edilmesi, kuralların esnetilmemesi ve değiştirilmemesi gerektiğini,

- iii. İşlerin yapılışında tek bir doğrunun var olduğunu ve bunu yöneticilerin en iyi bildiğini belirttikleri,
sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre;

- i. Toplumsal yaşamda en önemli değerin, maddî kazanç ve yükselme olduğuna inandıkları,
- ii. İş hayatında rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğunu düşündükleri,
- iii. Çocuklara ben yerine biz kavramı öğretilmelidir görüşüne daha fazla katıldıkları,
- iv. Çatışmaların ancak savaşıarak ve kavga ederek çözümlenebileceğini ifade ettikleri,
- v. İyi bir yöneticinin otoriter – babacan; yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan biri olması gerektiğini düşündükleri,
- vi. Çocuklara anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiğinin öğretilmesi yönünde görüş belirttikleri,
- vii. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizliklerin tehlikeli olup azaltılması gerektiğine daha çok katıldıkları,

sonuçlarına varılmıştır.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre;

- i. İnsanın hoşlandığı işi yapmasının kariyerinden daha önemli olduğunu düşündükleri,
- ii. Kişinin düşündüğünü söylemesinin onun dürüst olduğunun göstergesi olduğu görüşünde oldukları,
- iii. Kişilerin hatalarının doğrudan yüzüne söylenmesi yerine uyumun sürdürülmesinin önemli olduğunu belirttikleri,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin müdür yardımclarına göre;

- i. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin duygusallıktan uzak ve mesafeli olması gerektiğini belirttikleri,
- ii. Çocuklara “ben” kavramı yerine “biz” kavramının öğretilmesi gerektiği ifadesine daha çok katıldıkları,
- iii. Kurumlarda merkeziyetçi, yapılanmanın daha önemli olduğunu belirttikleri,
- iv. Bir kurumda yazılı kuralların çok önemli olduğunu ve işlerin her zaman bu kurallara göre yapılması gerektiğine katıldıkları,

sonuçlarına varılmıştır.

Müdür yardımcılarının müdürlere göre;

Yazılı kuralların gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir olması gerektiğini belirtmişlerdir.

31 – 40 yaş arasındaki yöneticilerin 20 – 30 yaş arasındaki yöneticilere göre;

İş hayatında rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğunu belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

21 yıl ve üzeri kdeme sahip yöneticilerin 1 yıldan az, 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl kdeme sahip yöneticilere göre;

- i. Toplumsal yaşamda en önemli değerin maddi kazanç ve yükselme olduğunu,
- ii. İş hayatında rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğunu belirttikleri,

sonuçlarına varılmıştır.

21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin 11 – 15 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre;

Çalışan – yönetici ilişkilerinin karşılıklı çıkarlara dayandığı görüşünde yoğunlaştığı sonucuna varılmıştır.

21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre;

- i. Kişilerin hatalarının yüzlerine söylenmesi gerektiğini bunun uyumu bozmayacağını belirttikleri,
- ii. Çocuklara anne ve babalarına itaat ermeleri gerektiği görüşüne daha çok daha çok katıldıkları,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin; 1 yıldan az, 6 – 10 yıl, 11 – 15 yıl ve 16 – 20 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre;

- i. İyi bir yönetici otoriter – babacan (yerine göre hem seven hem ezen ama sahip çıkan) biri olmalıdır ifadesine daha az katıldığı,
- ii. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizliklerin tehlikeli olduğu ve azaltılması gerektiği ifadesine ise daha fazla katıldıkları

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yüksek lisans mezunu olan yöneticilerin lisans mezunu olan yöneticilere göre;

İş hayatında rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Lisans mezunu olan yöneticilerin ön lisans mezunu olan yöneticilere göre;

Diplomaların daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağladığı görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır.

2.3.3. Öneriler

Meslekî ve teknik eğitim veren okul yöneticilerinin benimsedikleri kültürel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada meslekî okul yöneticilerinin; kadınsılık kültürel değerleri benimsediği, bireyci değer boyutuna daha yakın durduğu, genellikle tercihlerini güç mesafesinin yüksek olarak kabul edildiği değer ifadelerine katılma yönünde yaptıkları (sosyal sistemdeki güç dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin yöneticiler tarafından doğal karşılandığı), belirsizlikten kaçınma boyutunda kural merkezli oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

2.3.3.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- i.** Araştırmaya katılan mesleki okul yöneticilerinin kadınsılık değerleri benimsemesi örgüt içindeki çatışmaların daha rahat çözülmesini sağlaması açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda kadınsılık değerlerde insan ilişkilerinin önemli görülmesi, kurumda güçsüzlerin de desteklenmesi çalışanların motive olması ve kuruma bağlılık açısından olumlu durumlar yaratacaktır.
- ii.** Araştırma sonucunda meslek okul yöneticilerinin bireyci değer boyutunu benimsedikleri belirlenmiştir. Oysaki okul gibi büyük ve açık bir sistem içerisinde işbirlikli çalışmaların gerçekleştirilmesi idarî yapının işleyişini kolaylaştırarak sorunsuz bir şekilde devamını sağlayabilecektir.
- iii.** Araştırmaya katılan mesleki okul yöneticilerinin okulun yönetiminde gücün kendilerinde olmasını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okul yöneticilerinin idarî işlerin bazılarında çalışanlara da sorumluluk vermesi, çalışanların da fikirlerinin sorulması bireylerin kendilerine güvenlerinin artmasına buna bağlı olarak da verilen görev ve sorumlulukları daha yüksek bir

performansla yerine getirmelerini sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilere gücün çalışanlar arasında adil olarak dağıtılması önerisinde bulunulabilir.

- iv. Belirsizlikten kaçınma boyutunda mesleki okul yöneticilerinin yapılacak işlerde belirsizliklerin olmaması gerektiğini belirttikleri, ancak buna karşılık okul yönetiminde ve idarî kararlarda yazılı kuralların önemsendiği, bu doğrultuda hareket edilmesi, kuralların esnetilmemesi ve değiştirilmemesi gerektiğini belirttikleri saptanmıştır. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların motive edilmesinin sağlanması ve kuruma olan bağlılıklarının artırılması açısından yöneticilere daha esnek bir yönetim anlayışı benimsemeleri önerilebilir.
- v. Elde edilen bulgularda meslekî okul yöneticilerinin iş hayatında rekabeti işbirliğinden daha yararlı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Oysaki bir öğretim kurumunda rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğunun düşünülmesi, ulaşılması beklenen amaçlara ulaşmada güçlükler çıkaracak, okul içi çatışmalara neden olarak var olan idarî yapının olumsuz etkilenmesine sebep olabilecektir. Bu nedenle bir kurumda rekabetten çok çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması bireyler arasında “ben” bilincinden “biz” bilincine geçişi kolaylaştırarak yapılacak işlerde zamanın ve giderlerin ekonomik kullanılmasını sağlayacaktır. Bu amaç doğrultusunda da okul yöneticilerine işbirlikli çalışmanın nasıl gerçekleştirilebileceği, kurumun idarî yapısının sağlıklı bir biçimde devam ettirilebilmesi için işbirliğinin önemi konularında hizmet içi eğitimler önerilebilir.
- vi. İnsanın hoşlandığı işi yapmasının kariyerinden daha önemli olduğu ifadesine ilişkin elde edilen bulguda bu ifadeye yöneticilerin katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda bireyin işinde motive olabilmesi, buna bağlı olarak da mutlu bir yaşam sürebilmesi için mesleğini doğru seçmesi gerekmektedir. Bu bağlamda da bireyler meslekî yönlendirmenin önemli olduğu konularında bilinçlendirilmelidir.
- vii. Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin çocuklara “biz” kavramından ziyade “ben” kavramının öğretilmesi gerektiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yöneticilerin iş hayatında rekabeti işbirliğinden daha yararlı gördükleri sonucuyla da paralellik göstermektedir. Geleceğimizin teminatı olan ve ileride çeşitli kademelerde yer alacak bireylere küçük yaşlardan itibaren “ben” kavramı yerine “biz” kavramının öğretilmesi gelecek kuşaklarda “biz” kavramının oluşmasında katkı sağlayacaktır. Bu nedenle gerek

okul yöneticilerine ve gerekse okul çalışanları arasındaki işbirliğinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, takım çalışmalarının daha verimli ve etken olabilmesi, kalitenin yükseltilebilmesi için çalışanlara bu konuda seminerler verilmesi önerilebilir.

- viii.** “Görev, ilişkiden önce gelir” ifadesine ait bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin görev merkezli oldukları, diğer bir deyişle görevin ilişkiden önce geldiği yönünde fikir belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. İnsan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemede liderin de belirleyici bir rol oynadığı düşünüldüğünde bir kurumun idarî yapısı açısından uyum içerisinde olabilmesi için insan ilişkilerinin ön plânda tutulmasının önemi daha açık bir şekilde görülebilir. Bu bağlamda insan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve yürütülebilmesi için yöneticiler tarafından kurumlarda çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemler alınmalı, ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamı yaratılmalı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir. Aynı zamanda eğitim yöneticileri örgüt ortamını, hizmette önemli bir öge olan öğretmenleri etkileyerek, hizmete katılımlarını sağlayıp, verimliliği arttırmalıdır. Bunun için de yöneticinin kurum içinde en başarılı öğretmenin seçilmesi, bir miktar ikramiye verilmesi gibi adil bir ödül sistemi geliştirerek uygulaması önerilebilir.
- ix.** Elde edilen bulgularda okul yöneticilerinin, yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınmasının normal olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, toplam kalite yönetimi açısından ele alındığında kurum çalışanlarının tamamına aynı ayrıcalığın tanınmasının kurum içi etkileşimi ve iletişimi olumlu yönde etkileyeceği görülebilmektedir. Bu bağlamda da gerek okul yöneticilerine gerekse çalışanlara insan ilişkileriyle ilgili olarak yükseköğretim kurumları işbirliğiyle seminerler verilmesi önerilebilir.
- x.** Araştırmaya katılan meslekî okul yöneticilerinin güç ve denetimin merkezde toplandığı geleneksel yönetim anlayışını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Geleneksel yönetim anlayışı ve bunun doğal bir sonucu olan biçimsel iletişim uygulamaları, bilgi paylaşımının önünde önemli bir engeldir. Oysa kurumsal bilgi akışının etkin olması, birimler arasında eş güdüm ve işbirliği sağlayan ve etkileşimli bir ilişkiyi gerektiren bir yönetim yapısı ile olasıdır. Bu nedenle özellikle eğitim – öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü ve maliyetinin yüksek olduğu meslekî eğitim kurumlarındaki yöneticilerin geleneksel yönetim

anlayışından ziyade katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda özellikle okul yöneticilerine, insancıl yönetim anlayışlarının benimsetilmesi ve belirli aralıklarla yeni gelişmelerden haberdar edilmesi önerilebilir. Bu amaçla okul kütüphanelerine konuyla ilgili dergiler ve gazetelerin de düzenli olarak sağlanması önerilebilir.

- xi.** Elde edilen bulgulardan okul yöneticilerinin çocuklara anne ve babalarına itaat edilmesi gerektiği konusunda hem fikir oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bir kurumda böyle bir yönetim anlayışının benimsenmesi kurum içi iletişimin kopmasına, çatışmaların artmasına neden olabilmektedir. Çatışmaların artarak iletişimin kopması ise bir kurumun idarî yapısının çökmesinin sebeplerindedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin farklı bakış açılarını yakalaması ve demokratik disiplin anlayışını benimsemesi için çalışanlarla birlikte okul içi seminerler düzenlenmesi önerilebilir.
- xii.** Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı idarî kararlar verilirken yazılı kuralların önemli olduğunu, bu doğrultuda hareket ettiklerini ve yazılı kuralların esnetilmemesi ve değiştirilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Oysaki bazı durumlarda çalışanların motivasyonu ve kuruma bağlılığının sağlanması açısından kuralların esnetilmesi önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin esnek yönetim anlayışını benimsemesi ve bazı durumlarda kuralları esnetmesi önerilebilir.
- xiii.** Araştırma sonucunda yaş ortalaması ve kıdem yılı fazla olan yöneticilerin yaş ortalaması ve kıdem yılı az olan yöneticilere göre daha kuralcı oldukları, işbirliğinden çok rekabete önem verdikleri, toplumsal yaşamda en önemli değerlerin maddî kazanç ve yükselme olduğunu belirttikleri, çalışan – yönetici ilişkilerinin karşılıklı çıkarlara dayandığı görüşünde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Tüm bu bulgular incelendiğinde yaş ortalaması ve kıdem yılı fazla olan yöneticilerin daha çok klâsik yönetim anlayışını benimsedikleri sonucu çıkarılabilmektedir. Bu bağlamda meslekî okul yöneticilerinin daha çok genç yönetim kadrolarında yoğunlaştırılması önerilebilir.

2.3.3.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- i. Benzer araştırmalar farklı öğretim kurumlarında da yapılabilir.
- ii. Okul yöneticilerinin benimsedikleri idarî ve kültürel yapıların öğretmenler üzerindeki etkileri incelenebilir.
- iii. Öğretmenlerin benimsedikleri idarî ve kültürel değerlerin hangi faktörlerden ne şekilde etkilendiği belirlenebilir.
- iv. Farklı öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin kişilik yapılarıyla benimsedikleri idarî ve kültürel değerler arasında ilişki aranabilir.

SONUÇ

Meslekî ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kültürel yapılarının belirlenmesi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda araştırmaya katılan meslekî okul yöneticileri ile ilişkili elde edilen bulgular için Hofstede'nin Türkiye'yi de kapsayan araştırma sonuçlarını destekler nitelikteki sonuçlar ile eşleştirdiğini söylemek mümkündür.

Her toplumda karşılaşılması muhtemelen yüksek olduğu oranda, Türk toplum yapısının da meslekî ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler üzerinde etkisinin yüksek oranda olması doğal bir sonuçtur. Bu da kültürün bireyler üzerinde yüksek seviyedeki etkileşimini ortaya çıkarmakta ve bireyin değer yargılarının edindikleri kültürle geliştiği sonucunu doğrulamaktadır.

Her ne kadar örgüt kültürünün örgüt üyeleri üzerindeki etkileri bilinse de, örgüt üyelerinin yaşamlarını sürdürdükleri toplumun kültürel değerlerin, üyesi oldukları örgütlerin kültüründen daha ağır bastığı ifade edilmelidir. Örgüt kültürünün de yakın çevresini etkilediği ve bir takım değer yargılarının yakın çevresindeki toplumca kabul görmesi mümkün olsa da örgütün hem yakın çevresinde hem de bulunduğu topraklardaki toplum ya da toplumların kültürüne uyum sağlama gerekliliği o örgütün hayatını sürdürebilmesi için büyük önem teşkil etmektedir.

Yöneticiler, bireyi oldukları toplumun kültürü ile yetiştiklerinden, her ne şekilde olursa olsun çalıştıkları örgütlerde, etkisi ile büyümüş olduğu kültürü mutlaka yansıtacaklardır. Bu da yöneticilerin, toplumun bir parçası olmalarından ve yaşadığı toplumun kültürünü kabullenmelerinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda meslekî ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bireycilikten uzak oldukları ve daha toplumcu boyuttaki değerlere önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu da okul yöneticilerinin bir topluma ait olma duygusunun var olduğunu, bireysel değil

toplumsal hareket ettiklerini ve görevden önce insan ilişkilerine daha çok önem verdiklerini göstermektedir.

Araştırma verileri değerlendirildiğinde meslekî ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin güç mesafesi boyutunda geniş güç aralığına yakın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka deyişle, veriler değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin okulun yönetiminde gücün kendilerinde olmasını tercih ettikleri görülmektedir. Bu da yöneticilerin hiyerarşik yapıya ve görev yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmasına önem verdiklerini, aynı zamanda da statü sahibi olanlara ve yönetici kadrolarındaki kişilere ayrıcalık tanınmasından yana olduklarını göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde meslekî ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin belirsizlikler karşısında belirsizlikten yüksek düzeyde kaçındıkları görülmüştür. Bu da okul yöneticilerinin risk almaktan kaçındıklarını, işlerin yürütülmesinde şifahî değil yazılı kurallarla hareket ettiklerini, belirsizlikleri birer tehdit olarak algıladıkları ve bunların etkisiyle çok stresli, asabi, endişeli oldukları için şüpheli davranıp kolay kolay kimseye güvenemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Oysa bir örgütte güven duygusunun öncelikle oluşması gerekmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, meslekî ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin erkeksilik boyutundan oldukça uzak, yani kadınsılık boyutuna çok yakın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu da Türk toplumunun yapısını bir kez daha yansıtmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin birey / bireylere karşı daha duyarlı ve alçak gönüllü olduğu, zayıf ve güçsüzlere anlayışlı ve yardımcı oldukları, gerek beşerî ilişkilerinde ve gerekse kurum içerisinde kavgadan uzak ve uzlaşmacı oldukları, duygularını açıkça belli ettikleri görülmektedir.

Araştırmalarda da ortaya çıktığı gibi örgüt kültürü ile toplum kültürü arasında güçlü bir etkileşim vardır. Etkileşimin yönü, toplumdan örgüte doğrudur. Yöneticilerin kültürel yargıları, toplumdaki kültürel değerlerin birer yansımaları olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Anıl, İ., “Yönetimsel Düşünce Sistemleri”, (Basılmamış Ders Notları), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Aşkun, B., “Örgüt Kültürü”, (Basılmamış Ders Notları), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Aydoğan, F. Z., “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2004

Aytürk, N., Yönetim Sanatı – Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Ankara, 1999

Baymur, F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1994,

Biçer, T., NLP Kişisel Liderlik, İstanbul, 1998

Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin veri Analizi Elkitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Ankara, 2003

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 2001

Daft, R. L., Management, Second Edition, USA, 1991

Doğan, S., “Amme İdaresi Dergisi”, Cilt 30, Sayı 4, Aralık, 1997

Ercan, İ ve Kan, İ., “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 30 Sayı: 3, 2004

Ergün, T., “Yönetici Davranışı”, Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler ve Tartışmalar, 7–9 Aralık 1977, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979

Erkoç, Z., “Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite”, HR (Human Resources) Dergisi, Mart – Nisan Sayısı, 2000

Golemann, D., “Sonuç Alan Liderlik”, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ocak – Şubat 2002

Güvenç, B.; İnsan ve Kültür, İstanbul, 1984

Hofstede, G., “Cultural Dimensions”, www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml, (08.08.2007)

Hofstede, G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context, Universities of Maastricht and Tilburg, <http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm> (18.08.2007)

Karaman, M., “Eğitim Sosyolojisi”, (Basılmamış Ders Notları), Beykent Üniversitesi, 2006

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Ankara, 1999

Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998

Nas, T., “Okul Kültürü ve Gelişimi”, <http://kumrufizme.sitemynet.com/tanas.htm>, (02.08.2006)

Özkalp, E., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 1999

Sencer, M. ve Irmak, Y., Toplumbilimlerinde Yöntem, İstanbul, 1984

Şişman, M., Durceylan, B. ve Turan, S., “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdarî ve Kültürel Değerler”, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, 2005

Taştan, S., “Toplumsal Değerlerin Endüstri ve Örgütlere Etkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje5.asp>, (23.03.2007)

Tolan, B., Sosyoloji, Ankara, 1993

Uçar, G., Yöneticilerde Değer Yargıları”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:9, www.akademikbakis.org/pdfs/9/deger.doc, (29.07.2006)

EKLER

Ek – 1: Anket Formu 1. Bölüm

Ek – 2: Anket Formu II. Bölüm

EK – 1: ANKET FORMU BİRİNCİ BÖLÜM

ANKET FORMU

Değerli Katılımcımız;

Size ekte sunulan anket formu, Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Bu anket, meslekî eğitim veren okullardaki yöneticilerin idarî ve kültürel yapılarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Anket formumuz iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, yöneticilerin görev anlayışına ilişkin ifadeler mevcut olup düşüncenize en uygun olan şıkkı işaretlemeniz gerekmektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar kişisel tabanda ele alınmayacağından sonuçlar kişi veya kurum olarak değerlendirilmeyecektir. Bu yüzden formda kendinizi veya görev yaptığınız kurumunuzu belirtmenize gerek yoktur. Elde edilen sonuçların sadece yüksek lisans tezi için kullanılacağını temin eder, çalışmamıza bulunacağınız katkılarınızdan ve samimi cevaplarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.
03.07.2006

Yrd. Doç. Dr. Rıza Haluk KUL
Beykent Üniversitesi

Abdulahap MİRZA
Teknik Öğretmen

BÖLÜM – I

1 – Yaşınız:
2 – Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan
3 – Yöneticilikteki kıdeminiz:yılay
4 – Bulduğunuz kurumdaki yönetici statünüz: <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı
5 – Öğrenim durumunuz (lütfen bitirdiğiniz okulun adını ve program türünü belirtiniz): <input type="checkbox"/> Ön Lisans: <input type="checkbox"/> Lisans: <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans: <input type="checkbox"/> Doktora:

EK – 2: ANKET FORMU İKİNCİ BÖLÜM

BÖLÜM – II

Lütfen aşağıda verilen yargılara ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.						
(1) Tamamıyla Katılıyorum		(2) Kısmen Katılıyorum		(3) Kararsızım		
(4) Katılmıyorum		(5) Kesinlikle Katılmıyorum				
YARGILAR		Tamamıyla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Not: Ters kodlananlar (T) harfi ile gösterilmiştir.						
(T) 1.	Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir.					
2.	Çalışanlar arasındaki ilişki, duygusallıktan uzak ve mesafeli olmalıdır.					
3.	Toplumsal yaşamda en önemli değer, maddî kazanç ve yükselme olmalıdır.					
4.	Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.					
5.	Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.					
6.	İş hayatında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.					
(T) 7.	İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir.					
8.	Çatışmalar, ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir.					
9.	Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.					
10.	Çalışan – Yöneten ilişkisi karşılıklı çıkarılara dayanır.					
(T) 11.	Çocuklara “Ben” yerine “Biz” kavramı öğretilmelidir.					
12.	Görev, ilişkilerden önce gelir.					
(T) 13.	Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.					
14.	Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.					
15.	Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir.					
(T) 16.	Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine, uyum muhafaza edilmelidir.					
(T) 17.	Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.					
18.	İyi bir yönetici, otoriter – babacan (yerine göre hem seven hem ezen Ama sahip çıkan) biri olmalıdır.					
19.	Yöneticilere ve statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.					
20.	Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.					
21.	Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir.					
22.	Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.					
23.	Çocuklara, anne ve babalarına itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.					
(T) 24.	Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş – çıkış kapıları ve park alanları gibi yerleri ortak kullanmaları gerekir.					
25.	Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik tehlikeli olup, azaltılması gerekir.					
26.	Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.					
(T) 27.	Yazılı kurallar, gerektiğinde esnetilebilir veya değiştirilebilir.					
28.	İşlerin yapılarıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.					
29.	Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.					
(T) 30.	Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.					

ÖZGEÇMİŞ

29 Aralık 1970 Malatya’da doğdu. Babasının memuriyeti nedeniyle ilkokul eğitimini Tekirdağ’da, ortaokul eğitimini Gümüşhane’de ve lise eğitimini de Isparta’da tamamladı. 1990’da Akdeniz Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Elektronik Bölümü’nden mezun olduktan sonra aynı yıl İzmir Torbalı’da öğretmen olarak göreve başladı. 1992 – 1996 arası zorunlu hizmetini Çorum’da tamamladı. 1997’de Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik ve Bilgisayar Bölümü’nden mezun oldu. Vatanî görevini Muş’ta tamamladı. 1997 – 2000 yılları arasında Aksaray ili Ortaköy ilçesinde Çıraklık Eğitimi Merkezi Müdürü olarak görev yaptı. 2000 – 2002 yılları arasında Fırat Üniversitesi Muş Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Öğretim Görevlisi olarak, 2002 – 2003 yılları arasında ise Celal Bayar Üniversitesi Demirci eğitim Fakültesi Bilgisayar Öğretim Görevlisi olarak vazife yaptı. Ailesinin sağlık problemleri nedeni ile 29 Aralık 2003 yılında geldiği İstanbul’da halen Avcılar ilçesi Haydar Akın Anadolu Teknik Lisesi’nde elektronik bölüm öğretmeni olarak görevine devam etmektedir. 2005 – 2006 öğretim yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı (MBA) Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü’nde tezli yüksek lisans öğrencisi olarak öğrenimine devam etmektedir.

Özel ilgi alanları; eğitim bilimleri, davranış bilimleri, psikoloji, insan ilişkileri, yönetsel düşünce sistemleri, elektronik ve haberleşme ile otomotivdir.

Yabancı lisan olarak orta düzeyde İngilizce bilmekte olup 2002 doğumlu bir çocuk babasıdır.

Abdulvahap MİRZA
Aday