

Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, ve Planlaması
Ana Bilim Dalı

**KKTC İLKOKULLARINDA, OKUL KÜLTÜRÜNÜN
OLUŞTURULMASI, SÜRDÜRÜLMESİ, DEĞİŞTİRİLMESİNDE
OKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENEN VE GÖZLENEN
DAVRANIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Erol ÇINAR

Lefkoşa - 2008

Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, ve Planlaması
Ana Bilim Dalı

**KKTC İLKOKULLARINDA, OKUL KÜLTÜRÜNÜN
OLUŞTURULMASI, SÜRDÜRÜLMESİ, DEĞİŞTİRİLMESİNDE
OKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENEN VE GÖZLENEN
DAVRANIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Erol ÇINAR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Cem Birol

Lefkoşa - 2008

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,



Erol ÇINAR tarafından hazırlanan “ KKTC İlkokullarında görev yapan okul müdürlerinin; okul kültürünün oluşturması, sürdürmesi ve değiştirmesinde beklenen ve gözlenen davranışlar” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Cem Birol

Üye : Doç. Dr. Hüseyin Vatanboyu

Üye : Yrd. Doç. Dr. Fatma Sömer Duray

ONAY

Yüksek Lisans Yönetmeliği'ne uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.

..... / / 2008

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Cem Birol

ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomi ve Planlaması Ana Bilim Dalında sürdürmekte olduğum yüksek lisans çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma, okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesine, okul yöneticileri, veli ve öğretmen olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sınırlılıkları; ikinci bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması; üçüncü bölümde araştırma bulguları, ve bulgularla ilgili yorumlar; dördüncü bölümde ise araştırmanın özeti, yargı ve öneriler yer almaktadır.

İlkokulların, eğitim sisteminin temelini oluşturması ve birey ilişkilerini ön planda tutması bakımından kendi kültür öğelerini yerleştirmesi gerekir ki problemlerini kendi iç dinamiklerinden aldığı güçle çözebilsin ve üst eğitim örgütleri daha işlevsel ve başarılı olabilsin. Güçlü ve işlevsel kültürlerin bulunduğu okullarda, eğitim öğretim konusunda güçlü amaçlar bulunduğu, yöneticinin lider olarak görüldüğü, planlama ve problem çözmede etkili katılımın olduğu, öğretmenlerin rol modelleri oluşturduğu, yöneticinin sorumluluk duygusu içinde olduğu yapılan araştırmalar sonucunda bulunmuştur.

Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesi ile ilgi yapılan bu araştırmada K.K.T.C. Eğitim sisteminin bir parçası olan eğitim yönetimi ve denetimi alanına katkı sağlayacağı umut edilmektedir.

Araştırmanın her aşamasında çok değerli görüş ve yardımları ile araştırmanın şekillenmesine katkı sağlayan; zamanını, yapıcı önerilerini, moral ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Cem BİROL' a, beni çalışma boyunca destekleyen eşim Sevim ÇINAR' a, çalışma sırasında ihmal ettiğim çocuklarım Enes Giray ve Nisa'ya teşekkür ederim.

Haziran, 2008

Lefkoşa

ÖZET

OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLENEN VE GÖZLENEN DAVRANIŞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

ÇINAR, Erol

Yüksek Lisans Tezi,

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Cem BİROL

Ocak 2008, 158 sayfa

Bu araştırma ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolüne yönelik veli, okul yöneticileri ve öğretmenlerin beklentileri ve bu beklentilerin okul yöneticileri tarafından gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi, veli öğretmen ve okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre gerçekleştirme derecelerinin birbirinden farklılık gösterip göstermediği amaçlanmıştır.

Araştırma tarama modelindedir. Okul yöneticilerinin, okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü konusunda veli okul yöneticisi ve öğretmenlerin beklentileri ve uygulamalara yönelik gözlemlerin ölçülmesinde, uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirip 42 maddelik bir ölçek olarak kullanılmıştır. Anketin 1-18 maddeleri arası okul kültürünün oluşturulması, 19-31 maddeleri arası okul kültürünün sürdürülmesi 32-42 maddeleri arası okul kültürünün değiştirilmesi durumunu ölçmektedir. Ölçeğin yapılan güvenirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre, ölçeğin bu araştırma için güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın evreni, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti sınırları içerisinde ilkokullarda görev yapan öğretmen, okul yöneticisi ile bu okullardaki öğrenci velilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Güzelyurt, Lefke ilçelerindeki ilkokullarda

görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin tamamı ile öğrenci velilerinden tesadüfen seçilmiş istekli velilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın istatistiksel analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi, ve schffe testi kullanılmıştır. Farklılıkların anlamlılığının sınanmasında anlamlılık düzeyi $p=.05$ olarak kabul edilmiştir.

İstatistiksel çözümlemelerinde .05 anlamlılık düzeyinin kullanıldığı araştırmada, çözümlemeler “SPSS 15 FOR Windows” paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticilerinden beklenen ve bu beklentilerin gerçekleştirilmede algılanma düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticilerinden beklenen davranış yüksek düzeydedir. Gözlenen davranışlar ise düşük olarak gerçekleşmiştir.

ABSTRACT

THE COMPORISON OF EXPECTATION AND OBSERVATION OF SCHOOL ADMINISTRANTS ABOUT THE EXISTANCE, SURVIVAL AND THE CHANCE OF SCHOOL CULTURE OF THE PRIMARY SCHOOLS

ÇINAR, Erol

M.D. Thesis

Education Administration, Supervising, Planning and Economics

Adviser: Doç. Dr. Cem BİROL

2008- Page: 158 + XIII

The exitance, continuation and the change of school culture within the specifications of the behaivours of administrators the aim of this research is about the administrartors who studies and chance the school culture within familys, school and administrants according to personal identifications of familys, teacher and the administrant's opinions and researches.

This research was based on the descriptive model. The role of school administrants within the development survival and the change of school culture whichis based upen the family and the administrants and also the techer's observations, applications and expectations which are found by experts opinions.

So these rules were improvedand used by the searchers. These rules were set about 42 questionnaire and get in used. The 1-18 questinnaire were about the school culture formation. The 19-31 questionnaire were to survive the school culture. The 32-42 questionnaire was about to change the school culture.according to the measurement of the analysis of confidence. The Crombach's Alpha confidence of coefficientwas found .96 degreeso according to those degreas, that measurement is true and trustable.

The population of this research are the teachers, administrants and the family s of primary schools within the borders of T.R.N.C. The sample of the research is based upon the teachers, and administrants and the family who were working at Güzelyurt and Lefke primary schools. The families were chooseu by raundom.

In the Analysis of data SPSS 15 for Windows software program was utilized and $p=.05$ was assumed as significance level in the statistical analysis.

According to the existence, survival change of school culture the expectations of administrators and the realities of expectations a significant difference was found on the perception level.

The existence, continuation and the change of school culture within the administrators of school it seems like that, the expected behaviour was at the high level. The observative behaviour was at the low level.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ.....	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI

BÖLÜM 1	
GİRİŞ.....	1
Problem	1
Problem Cümlesi.....	10
Alt Problemler.....	10
Amaç	12
Önem	13
Sınırlılıklar.....	14
Tanımlar ve Kısaltmalar.....	14

BÖLÜM 2	
YÖNTEM.....	16
Araştırma Modeli.....	16
Evren ve Örneklem.....	16
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	19
Verilerin Toplanması	20
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	21

BÖLÜM 3	
BULGULAR VE YORUML.....	27
1.0. I. ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	108
2.0. II. ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	117
3.0. III. ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR	125

BÖLÜM 4	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
Sonuç	134
Öneriler.....	138

KAYNAKÇA	139
EKLER	146
EK-2Geçerlilik Analizine Yönelik Madde Analiz ve istatistikleri.....	147
EK-1 Araştırma Anketi Örneği.....	152
EK-3 Anket Uygulaması İçin Verilen İzin Belgesi.....	156

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

No

Tablo 1 Örnekleme Giren Yönetici Öğretmen ve Velilerin Dağılımı.....	18
Tablo 2 Araştırmanın Çalışma Evreni.....	21
Tablo 3 Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Branşlarına Göre Kişisel Özellikleri.....	22
Tablo 4 Araştırmaya Katılanların Mesleklerine Göre Kişisel Özellikleri	24
Tablo 5 Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Kişisel Özellikleri.....	25
Tablo 6 Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırmalar.....	27
Tablo 7 Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar.....	28
Tablo 8 Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar.....	30
Tablo 9 Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar.....	64
Tablo 10 Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar.....	65
Tablo 11 Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar.....	88
Tablo 12 Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar.....	89
Tablo 13 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar.....	108
Tablo 14 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar.....	109
Tablo 15 Velilerin Mesleklerine Göre Okul kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	110
Tablo 16 Velilerin Mesleklerine Göre Okul kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	111
Tablo 17 Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	112
Tablo 18 Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Scheffe Testi Sonuçları)	113
Tablo 19 Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	114
Tablo 20 Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Branşlarına Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	115

Tablo 21 Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Branşlarına Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	116
Tablo 22 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar(Varyans Analizi Sonuçları).....	117
Tablo 23 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar(Varyans Analizi Sonuçları).....	118
Tablo 24 Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	119
Tablo 25 Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	120
Tablo 26 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	121
Tablo 27 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	122
Tablo 28 Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Branşlarına Göre Okul kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	123
Tablo 29 Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Branşlarına Göre Okul kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	124
Tablo 30 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar(Varyans Analizi Sonuçları).....	125
Tablo 31 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar(Varyans Analizi Sonuçları).....	126
Tablo 32 Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	127
Tablo 33 Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	128
Tablo 34 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	129

Tablo 35 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar (Scheffe Testi Sonuçları)	130
Tablo 36 Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	131
Tablo 37 Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Branşlarına Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	132
Tablo 38 Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Branşlarına Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)	133

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

No

Grafik 1 Örnekleme Giren Yönetici Öğretmen ve Velilerin Dağılım Oranı	19
Grafik 2 Araştırma Kapsamında Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin branşlarına Göre Dağılımı.....	23
Grafik 3 Araştırma Kapsamında Velilerin Mesleklerine Göre Dağılımı.....	24
Grafik 4 Araştırma Kapsamında Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Mesleki Kademelerine Göre Dağılımı.....	26
Grafik 5 Okul Kültürünün Oluşturulmasında, Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Algılanma Yüzdeleri	32
Grafik 6 Okul Kültürünün Gelecekteki Durumuna İlişkin Bakış Açısı.....	33
Grafik 7 Okul kültürünü Oluştururken Toplumun Teklentilerini Dikkate Almalıdır....	35
Grafik 8 Okulun Değerleri İle Çevrenin Kültürel Değerlerini Kaynaştırabilmelidir....	37
Grafik 9 Okulun Amaçlarını Gerçekleştirirken Öğretmenin İhtiyaçlarını da Dikkate Almalıdır.....	39
Grafik 10 Okulda Karar Verme Sürecinde Katılımı Teşvik Etmelidir.....	41
Grafik 11 Davranışlarında Tutarlılık Göstermelidir.....	43
Grafik 12 Kararlarında Tutarlılık Göstermelidir.....	44
Grafik 13 Okuldaki Bazı Belirsiz Durumlarda Personelin Risk Alarak Kendi Kendilerine Karar Almalarına Teşvik etmelidir.....	45
Grafik 14 Okulda Kurulan İletişimin Yöneticiden Öğretmen ve Öğrencilere, Öğretmen ve Öğrencilerden Yöneticiye Doğru Çift Yönlü Olarak İşleyişini Sağlamalıdır.....	46
Grafik 15 Çalışanlarında 'Ben' Kavramı Yerine 'Biz' Bilincini Yerleştirmelidir.....	48
Grafik 16 Okulda Çalışanların Çaşarının Sağlanması Açısından Performans Standartlarını Ortaya Koymalıdır.....	50
Grafik 17 Okulda Öğretmenlerin Başarısını Destekleyici Öğrenme Ortamlarının Yaratılmasında Rehberlik Etmelidir.....	52
Grafik 18 Okulda Öğrencilerin Başarısını Destekleyici Öğrenme Ortamlarının Yaratılmasında Rehberlik Etmelidir.....	54
Grafik 19 Öğretmenlerin Başarılarını Destekleyici Ödül Törenleri Düzenlemelidir....	57
Grafik 20 Öğrencilerin Başarılarını Destekleyici Ödül Törenleri Düzenlemelidir.....	58

Grafik 21 Okulda Kullanılan Dilin Nasıl Olması Gerektiği Konusunda Model Olmalıdır.....	60
Grafik 22 Okulda Efsaneleşmiş Olan Kişileri ve Onların Deneyimlerini, Okul Kültürünü Oluşturmada Önemli kişi ve Deneyimler Olarak Görmeli; Okulun Tarihçesi Oluşturmalıdır.	61
Grafik 23 Okuldaki Sembolleri (Davranış Kalıpları, Giyim Tarzı, Dil Sloganlar, Logolar,vb) Düzenlemelidir.....	62
Grafik 24 Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Algılanan Maddelere İlişkin Yüzdelere	66
Grafik 25 Okuldaki Sembolik Faaliyetleri (Şiir Yarışmaları Tiyatro Gösterileri, Şenlikler, vb) Düzenlemelidir.....	67
Grafik 26 Okulda Çalışan Personelin Tüm Çabaları İçin Somut Destek (Araç, Gereç, Zaman) Sağlamalıdır.....	69
Grafik 27 Okulun Kültürel Yapısının Öğretmenler Tarafından Anlaşılmasına Yardımcı Olmalıdır.....	71
Grafik 28 Okulun Kültürel Yapısının Öğrenciler Tarafından Anlaşılmasına Yardımcı Olmalıdır.....	72
Grafik 29 Göreve başlayan yeni adaylara işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda Görev Talimatı Vermelidir.....	74
Grafik 30 Okul Kültürünü Çevredeki Kuruluşlara Yeterince Tanıtmalıdır.....	75
Grafik 31 Okulda Başarıyı Geçerli Kılmak İçin Oluşturduğu Ödül Sisteminin Anlamlı ve Sürekli Olmasına Dikkat Etmelidir.....	77
Grafik 32 Uyguladığı Ödül Sisteminin Kültürel Değerlerle de Bağlantılı Olmasına Önem Vermelidir.....	79
Grafik 33 Çalışanlarıyla Birebir İlişkiler Kurup, Onların Sorununun Çözümüne Yardımcı Olmalıdır	80
Grafik 34 Bireysel Farklılıkların Değerini Bilmeli, Bu Farklılıklardan Hedefler Doğrultusunda Faydalanmalıdır.....	82
Grafik 35 Okulda İşbirliğini Desteklemeli, Bireyleri Ekip Olarak İşe Yaptıkları Katkıları Açısından Takdir Etmelidir.....	83
Grafik 36 Sosyal İlişkilerde Personeli Hoşgörülü Olmaya Teşvik Etmelidir.....	85

Grafik 37 Okul Personelini Bir Araya Getirerek Geleneksel Törenler (Tanışma Çayı, Mezuniyet, Yarışma Etkinlikleri, vb) Düzenlenmelidir.....	86
Grafik 38 Okul kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Algılanan Maddelere İlişkin Yüzdelers.....	90
Grafik 39 Okulda Varolan Kültürün Ayrıntılı Analizini Yapmalıdır.....	91
Grafik 40 Okulda Varolan Kültürel Arzu Edilen Kültür Arasındaki Farklılıkları Ortaya Koymalıdır.....	92
Grafik 41 Okulda Yapılması Gereken Değişiklikleri, Bu Değişimi Uygulayacak Kişilere Açık Bir Şekilde Dile Getirmelidir.....	94
Grafik 42 Yeni Kültürün Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Personelin Fikir ve Önerilerini Almalıdır.....	96
Grafik 43 Okulda Yapılacak Değişikliklere Yönelik Çalışma Grupları Oluşturmalıdır	98
Grafik 44 Okulda Varolan İnfomal Grupları Yakından Tanıyıp, Okulun Hedefleri Doğrultusunda Onların Desteğini Almalıdır.....	99
Grafik 45 Yeni Kültürün Net Bir Şekilde Anlaşılması İçin Personele Yardımcı Olmalıdır.....	100
Grafik 46 Yeni Kültürün Harekete Geçebilmesi İçin Yeni Değerleri Destekleyen Hikaye, Tören ve Yeni Semboller Oluşturmalıdır.....	102
Grafik 47 Okulda Yeni Davranış Kalıpları Önermelidir.....	104
Grafik 48 Okulda Yeni Modelleri Önermelidir.....	105
Grafik 49 Yaratmak İstedığı Kültürü Sözden Çok Eylemleriyle Dile Getirmelidir.....	106

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımı verilmektedir.

Problem

Müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında en etkili kişidir. Müdürün yöneticilik vasfı sınıf içindeki yöneticilik becerisi sınıf içindeki eğitsel gelişmeler için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir” (Korkmaz, 2005; 402).

Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan, yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü, planlanabilir, eşgüdümleşebilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürü yönetilebilir. Gerçekten örgüt kültürü, tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda gelişir. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi, örgüt kültürünün yönetimini okul yönetiminin bir alanı haline getirmektedir (Çelik,2002).

Okul kültürü, öğrencinin akademik başarısında etkili olduğu gibi, onun sosyalleşmesinde, demokratik tutum ve davranışlar kazanmasında ve okulun verimliliğinde de etkili olmaktadır. Okul kültürünün oluşmasına, ders içi etkinliklerin yanında, ders dışı etkinlikler de önemli katkıda bulunmaktadır. Örneğin, toplantılar, sportif olaylar, şenlikler, mezuniyet törenleri, okul şarkıları, eğlenceler gibi okulun kendine özgü etkinlikleri, okul kültürünün parçalarıdır (Tezcan, 1994, s.241).

Okul kültürü, okulun çalışmasında önemli bir rol oynar ve okul ile okul üyelerinin davranışlarına birtakım etkilerde bulunur. Bunların bazıları istenmeyen etkilerden

olabileceğinden, okullar bu gibi durumlarda kültürlerini değiştirmeyeyle ilgilenirler (Greenberg ve Baron, 1997,s.479, Şimşek 2003. s.33).

Okul ortamında eğitimin amacı, bireyi davranış yönünden farklılaştırmadır. Bu farklılaşma, bireyin belli kültürü kazanmasını da içine almaktadır. Öğrenci nasıl okul ortamında farklılaşıyor ve kültür ediniyorsa, okulda bulunan tüm öğretmen ve personel için de bu farklılaşma ve kültür edinme geçerlidir. Bu farklılaşma Öyle belirgindir ki, bütün okullar aynı amaçlara yönelik faaliyet gösterebilir de birbirine benzemezler (Akçay, 1997 : 21).

Okullar; çevreleri, öğrencileri, öğretmenleri, diğer çalışanları, yöneticileri ve bunlar arasındaki ilişkiler bakımından birbirinden farklılıklar gösterir. Yapı ve işleyişleri kağıt üzerinde aynı olan okullardaki farklılıklara örnek vermek gerekirse; velilerin uğramadığı okullar, öğretmenleri gruplara bölünmüş okullar, derslerin boş geçtiği okullardan söz edilebilir (Açıkalın, 2000: s.12).

Okul yöneticisini meşgul eden eğitsel süreci ve sonucu etkileyen önemli bir örgütsel faktör, örgütsel kültürdür. Örgütsel açıdan belli değerlerin davranış ve becerilerin araştırmacılar ve akademisyenler tarafından anlatılması gerekir (Sakin, 2000, s.81-82). Bir okulun kültürünün bilinmesi o okuldaki işlerin yapılış biçimi ile öğrenci motivasyonu ve okul başarısını etkileyen temel dinamiklerin anlaşılmasına yardım eder (Terzi, 1999, s.11).

Geleceğin dünyasında çeşitli roller üstlenecek kuşakların yetiştirilmesinde kendilerine çok önemli görevler düşen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin bulundukları kurumlarda verimli okul kültürü oluşturmadaki yeterlikleri bu örgütlerin verimliliği ile yakından ilişkilidir (Pehlivanoğlu, 1999. s.2-3).

Okul kültürü yönetici, Öğretmen ve öğrenci davranışları üzerinde etkisi olan paylaşılmış inançla:, değerler ve normlar örüntüsüdür (Terzi,-1999, s. 10).

Okulun kişiliği anlamına gelen kültür, değer kalıplarını, inançları ve belirli tarih içinde oluşan gelenekleri yansıtır (İpek. 1999, s.6).

Okul kültürünün temel öğeleri inançlar, normlar, törenler, hikayeler ve masallardır (Taymaz, 2000, s.75).

Okul personelinin birikim ve etkileşimleri zamanla okulda bir kültürün doğmasına neden olur. Öğretmenin derslerdeki eylemi, ödül ve cezalandırma sistemleri, öğrencilerin öğrenme koşulları, öğrencilerin okuldaki sorumlulukları ve derslere katılımı, öğretimin kararlılığı ve okuldaki çalışma grubunun yapısı, okulun kültürel yapısını belirleyen öğeleri oluşturur (Celep, 2000, s.3-96).

Okulu bir takım manevi törenlerin yapıldığı, bir takım değerler üzerine kurulu bir yer olarak görenler de vardır. Bunlar okulu bilgi kazanma yeri olmaktan öte, kişiliğin kazanıldığı bir yer olarak görmektedirler (Şişman, 1994, s. 146). Bazı okullar ciddi, bazıları eğlenceli, bazıları verimliliğin çokça arandığı örgütler, bazıları ise birey ilişkilerine dikkat edilen yerlerdir. Fakat okul bu özelliklerin tamamından oluşur (Terzi, 1999, s.32).

Okul kültürü okulun felsefesini etkiler. Okulun örgüt felsefesi de yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açısını yönlendirir ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturur (Taymaz, 2000, s.75). Okulda kullanılan dil, semboller, maddi ve manevi öğeler okul kültürünü şekillendirmede önemli rol oynarlar (Terzi, 1999, s.67). Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda işgörenler arasında bir ortaklaşma doğar. Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi ve nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü oluşur (Yaralı, 2002, s. 18). Okul kültürü genelde davranış değişikliği, bilgi-beceri-tutum üzerinde yoğunlaşır, bu da okulların örgütsel bütünleşme, performans, etkililik ve verimliliklerini etkiler

Okul kültürü, akademik başarı, kalite, örgütsel amaç, vizyon ve misyon gibi çok değişik etmenleri etkileyen bir özellik gösterir. Bu açıdan okul kültürü öğretmenlerin değişim ve yeniliklere karşı tutumlarını, öğrencilerin güdülenmelerini ve başarı düzeylerini etkilemektedir. Bir okulda başarıya değer veren, yüksek performans beklentilerini taşıyan, etkili öğrenimi teşvik eden, düzen ve disiplin öngören ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (İpek, 1999, s.8).

Okulun etkili şekilde amaçlarına ulaşabilmesi, paylaşılmış değerlerin sahiplenilerek, bu değerlerin yenilikleri ve sınırlı kaynakları etkili kullanımını

sağlayarak, olumlu bir kültür yaratabilmesine bağlıdır (Aytaç, 1999, s.56). Okullarda, yenilikçi olma, mükemmellik, kararlılık, moral, kalite, öngörü, ekonomi ve karlılıktan herhangi biri veya tamamı okulun temel değerlerini oluşturur. Temel değerlerin toplamı, okulun bir anlamda da "vizyon"unu oluşturur (Şimşek, 2003, s. 13). Okulun vizyonunun çizilebilmesi için eğitimin amacı ve okulun varlık nedeni yanında, eğitim sisteminin ve okulların yapısı konusundaki inançların, değerlerin de ortaya konması gerekmektedir (Özden, 1999, s.54). Okulu etkili örgütlere dönüştüren öz değerlerden bazıları şunlardır: okullar öğrenciler içindir, öğrenme ve öğretme bir işbirliği sürecidir, akademik başarı için çabalamak, gerçekçi fakat yüksek talepler, davranışta ve iletişimde açıklık şeklindedir (Terzi, 1999. s.69).

Okulun kişiliği anlamına gelen kültürün etkileri duvarlardaki resimlerde, koridorlarda dolaşan öğrencilerin davranışlarında görülür. Öğrencilerin öğretmenlerle ve birbirleriyle olan diyaloglarında hissedilirler (İpek, 1999. s.6). Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlayabilir. Paylaşılan değerler ve normlar ne derece güçlüyse, personelin ortak hareket etme ihtimali de o derece artar (Çelik, 2000, s.92). Öğretmenleri daha fazla çalışmaya motive eder ve onların okula bağlılığını artırır. Aynı zamanda, öğretmenler üzerinde varolan iş yükünü azaltarak daha etkili olmalarını sağlar (Aytaç, 1999, s.64).

Okul müdürünün öğretim liderliği, öğrencilerin başarılarını artırıcı öğrenme ortamlarının ve öğretmenlerin iş doyumunu yükseltici iş ortamlarının geliştirilmesi amacıyla yönelik gerekli önlemlerin alınması anlamına gelmektedir. Yöneticiler, öğretmenlere onların ilgi ve uzmanlık alanlarında yetkilerini aktarmakta, sorumluluk almalarını sağlamaktadır (Aytaç, 1999, s.69-76). Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken insani değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider, akılcı olarak hareket ederek, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilir (Çelik, 2000. s.53). Okul yöneticilerinin yeni rolü emir verici ve kontrole yönelik olmaktan çok öğretmenleri yeni yaklaşımları denemeye teşvik etmeye, yetkilendirmeye ve katılımı sağlayıcı bir çevre yaratmaya yöneliktir (Aytaç, 1999, s.75).

Okul yöneticisinin sahip olduğu tutum ve değerler, okulun amaçlarını daha etkili bir biçimde gerçekleştirebilecek vizyon ve politikalarına yansır. Okul yöneticisi bu vizyon aracılığıyla, okul üyelerinin görevleri ile okulun politikalarını tasarlar ve amaçları

başarmak için bunları uygulamaya koyar (Şimşek, 2003, s.9). Okul yöneticisi tarafından açıkça ifade edilen değerler ve yerinde kullanılan etkili sembolle: bireysel kahramanları, heyecanlandırıcı başlıca olayları, başarıları tanımlama ve çeşitli anlamlı etkinliklerde çekicilik-eğitimi geliştirme üzerine odaklanmış güçlü okul kültürlerini cesaretlendirebilir (Sakin, 2000, s.85).

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi ile ilgili olarak; yapıya ilişkin ilkeleri; hiyerarşiye fazla Önem vermeme, kuralların oluşumuna herkesin katılımı, esnek yapı. yöneticilerin işgörenlerle birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilmektedir (Terzi, 1999, s. 15). Bireylerin kendi özgün kişiliğini fark edip, geliştirmesi yeteneklerinin farkına varıp, onları yaşamına yon verecek şekilde değerlendirmesi, düşünme yeteneğinin geliştirilmesi örgütün ancak esnek-gevşek bir model içinde yapılanması ile mümkündür (Taş, 1999, s. 103).

Okul Kültürünün Oluşturulması

Okul kültürü, öğrencinin akademik başarısında etkili olduğu gibi, onun sosyalleşmesinde, demokratik tutum ve davranışlar kazanmasında ve okulun verimliliğinde de etkili olmaktadır. Okul kültürünün oluşmasına, ders içi etkinliklerin yanında, ders dışı etkinlikler de önemli katkıda bulunmaktadır. Örneğin, toplantılar, sportif olaylar, şenlikler, mezuniyet törenleri, okul şarkıları, eğlenceler gibi okulun kendine özgü etkinlikleri, okul kültürünün parçalarıdır (Tezcan, 1994, s.241). Bu şekilde çocuk, okuldan soğumakta ve kendini okulun değerli bir üyesi olarak görmemektedir. Bunun için, özellikle ilköğretimde, çocukları merkeze alan ve daha çok öğrencinin katıldığı ders dışı etkinliklerle, istenilen düzeyde okul kültürü oluşturulabilir. Çünkü ilköğretimde, kendisini okulun değerli bir üyesi olarak gören çocuk, daha üst öğretim kademelerine isteyerek gidecektir.

Okullar, çok az kişinin bildiği amaçlar yerine büyük ölçüde paylaşılan inanç, değer ve sembollere gereksinim duyarlar. Rutin anlamsızlıklar yerine anlamlı öğrenme ve yönetim törenleri, cansız, cılız toplantılar yerine düzenli ve heyecan verici törenler, soğuk figür ve olaylar yerine büyük ölçüde akılda kalabilecek güçlü semboller okulların gereksinim duyduğu temel kültürel öğelerden bazılarıdır (Şişman, 1994).

Yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması ve örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışından bu yana okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri değerlerin korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması olmuştur. " Ancak bu durumda okulların topluma faydası sağlanabilir ve toplumların sağlıklı bir biçimde eğitim düzeyi artırılarak gelecekte nitelikli eleman yetiştirme oranı artar. Bu nedenle, oku! kültürünün oluşturulmasına ilişkin uygulamalarda şu noktalara dikkat edilmelidir:

Öğrenci başarısı ve okul performansı tüm göstergelerin başında geldiği için öğrenci gelişimine odaklanılmalıdır.

1. Okulu oluşturan tüm Öğeler arasında tam katılım sağlanmalıdır.
2. Uzun vadeli gelişmeler hedeflendiği için acele çözümler uygulanmamalıdır.
3. Bilgiler ve veriler, sezgiler ve tahminlerden daha iyidir. Bu nedenle okulun mevcut durumunu saptar araştırmalar yapılmalı ve sorunların aşılması çözüm önerileri uygulamaya dökülmelidir.
4. Çözümler konusunda ortak noktalara varılmalıdır.
5. Okul kültürü geliştirilirken yeni bir örgüt yapılması değil, varolan yapının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmalıdır.
6. Okul kültüründe kalite anlayışının oluşturulması, sermaye yoğun değil, kişi yoğun bir süreçtir. Öğretmenlerin verilecek hizmetiçi eğitimlerle öğrenci odaklı ve okulun başarısını artırıcı şekilde çalışması sağlanmalıdır.
7. Öğretmen kurul toplantılarında verilen sözler havada kalmamalı eyleme dökülmelidir. Uygulamaya dökülerek sonuca varılabilir ve sağlam bir okul kültüründen bahsedilebilir.

Yukarıda bahsedilen noktalar önemsendiğinde ve uygulamaya döküldüğünde sonuçtan başarı elde etmek daha kolay olacaktır. Bu bağlamda okul kültürünün gelişimi için stratejik planlama ve okul gelişim hedeflerinin belirlenmesi amaca ulaşmaya hız kazandırabilir. Okul müdürünün öğretim liderliği, öğrencilerin başarılarını artırıcı öğrenme ortamlarının ve öğretmenlerin iş doyumunu yükseltici iş ortamlarının geliştirilmesi amacına yönelik gerekli önlemlerin alınması anlamına gelmektedir. Yöneticiler, öğretmenlere onların ilgi ve uzmanlık alanlarında yetkilerini aktarmakta, sorumluluk almalarını sağlamaktadır (Aytaç, 1999, s.69-76).

Okul yöneticilerinin yeni rolü emir verici ve kontrole yönelik olmaktan çok öğretmenleri yeni yaklaşımları denemeye teşvik etmeye, yetkilendirmeye ve katılımı sağlayıcı bir çevre yaratmaya yöneliktir (Aytaç, 1999, s.75).

Okul yöneticisinin sahip olduğu tutum ve değerler, okulun amaçlarını daha etkili bir biçimde gerçekleştirebilecek vizyon ve politikalarına yansır. Okul yöneticisi bu vizyon aracılığıyla, okul üyelerinin görevleri ile okulun politikalarını tasarlar ve amaçları başarmak için bunları uygulamaya koyar (Şimşek, 2003, s.9). Okul yöneticisi tarafından açıkça ifade edilen değerler ve yerinde kullanılan etkili sembolle: bireysel kahramanları, heyecanlandırıcı başlıca olayları, başarıları tanımlama ve çeşitli anlamlı etkinliklerde çekicilik-eğitimi geliştirme üzerine odaklanmış güçlü okul kültürlerini cesaretlendirebilir (Sakin, 2000, s.85).

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi ile ilgili olarak; yapıya ilişkin ilkeleri; hiyerarşiye fazla önem vermeme, kuralların oluşumuna herkesin katılımı, esnek yapı. yöneticilerin işgörenlerle birlikte çalışmaları şeklinde ifade edilmektedir (Terzi, 1999, s. 15). Bireylerin kendi özgün kişiliğini fark edip, geliştirmesi yeteneklerinin farkına varıp, onları yaşamına yon verecek şekilde değerlendirmesi, düşünme yeteneğinin geliştirilmesi örgütün ancak esnek-gevşek bir model içinde yapılması ile mümkündür (Taş, 1999, s. 103).

Okul Kültürünün Sürdürülmesi

İşbirlikli okul kültürü ve karar verme: İşbirlikli karar verme basil anlamda karara katılma değildir. Bu tür karar vermede özellikle çalışanların kabul alanı dışında yer alan kararlara katılımı söz konusudur. Öğretmenler kişisel yetenekleri doğrultusunda karara katılırlar ve uygulama başarıları artar. Böylece öğretmenlerin kendilerini okula adamalarına ortam yaratılmış olur. Burada okul müdürünün rolü önemlidir. Okul müdürü duruma göre eğiticilik, bütünleştiricilik, temsilcilik, bireysel ve grup danışmanlığı rollerini etkin bir şekilde yerine getirmelidir (Celep,2000 s86).

Örgüt kültürü birey ile grup davranışlarını etkilemekte ve örgütte stres, engellenme, madde bağımlılığı gibi bir takım etkiler yapmaktır, örgüt içinde yaratılan olumlu bir iklimle bu tür bireysel sorunlar hafifletilmeye çalışır. Bu nedenle aşırı stres

ortamından kurtulmak sağlıklı bir örgüt kültürüne olan gereksinimi artırmaktadır (Özkalp, 1999 s.54).

Öğretmenler, okulda belirli bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistemde yöneticinin liderlik rolü, tüm çalışanların katılımı ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir. Bu nedenle okul yöneticisi, kurumlarda sürekli çözüm arayışları için çalışmalar yapmalıdır. Okul yöneticisinin çözüm arayışlarına giriyor olması öğretmenler üzerinde olumlu etkiler yaparak motivasyonlarını artırıcı bir etki yaratabilir. Güçlü kültüre sahip okullar, teşvik edici, kolaylaştırıcı değerlere sahiptirler (Akıncı, 1998, s.45).

Bu sebeple, okul müdürü birey olarak güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı ve kendisini doğru olarak tanıma ve geliştirmeye çalışmalıdır (Dönmez, 2002, s.36). Dolayısıyla, yaptığı işi severek ve isteyerek yapan okul üyeleri, bu işlerin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlar ve çalışma ortamındaki memnuniyet, okul kültürüne de yansır (Okay, 2000, s.233).

Okuldan istenen verimin sağlanması, kaynak yaratılması, buna karşın stressiz bir ortamın yaratılması gibi durumlar, güçlü okul kültürü ile ilgili olup okul müdürünün sorumluluğundadır (Bayrak, 2001, s. 189).

Okul kültürünün Değiştirilmesi

Eğitim örgütlerinde değişimle, gerçekleştirilecek hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Örgüt içinde gerçekleştirilmek istenen değişimler, somut ve planlı bir şekilde ortaya konmalıdır. Değişimden etkilenecek kişilerle, değişime başlamadan önce bir araya gelip, gerekirse değişimle ilgili çalışmalar birlikte yapılmalıdır. Her örgüt planlı ve amaçlara yönelik olarak değişmek zorunda olduğundan dolayı örgütün ihtiyaçlarını gidermek ve ekonomik sorunlara çözüm bulmak gerekmektedir. Değişim gerçekleştirilirken teknoloji, örgüt yapısı, görev ve insanların değiştirilmesi birlikte ele alınmalıdır (Özdemir, 1997: 60).

Değişim, gelecekte var olmak, gelişmeleri yakalamak ve dış dünya ile uyum içinde olmak gerektiğinden dolayı önemlidir. Kurumlarda değişim ise yerleşmiş alışkanlıklardan kurtulmak, farklı fikirlere açık olmak, fırsatları değerlendirmek, var olan düzenin dışına çıkmak ve yeniden yapılanmayı gerçekleştirerek devamlılığı sağlamak bakımından önemlidir. Bir kurumda değişimi gerçekleştirmek için sürekli

olarak gelişmek, yenilikçi olmak ve kuruluşun yapısına ters düşen özellikleri ayıklamak gerekmektedir.(Kozlu, 1986 s.76)

Kurum kültürünün değiştirilmesi için güven ilişkilerinin de yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Çünkü güven ilişkilerinin yoğun olduğu bir kuruluştaki kültür, değişim sürecinde parçalanıp dağılmak yerine, değişim gerçeği ile sinerjik bir biçimde başa çıkabilmek için iyice pekişir (Covey, 1998. s.12, Özden, 2002, s.32). Okullar, girdisini toplumdan alan ve ürününü de topluma sunan sosyal bir örgüttür (Yıldırım,2001:24). Bir okuldan bahsedildiğinde genellikle yapısından ve programından söz edilir. Fakat bir okulun ayırıcı karakteri, onun yazılı olmayan norm çevresi ve beklentilerinden oluşan kültürüdür (Terzi, 2000:97).

Okul kültürü; örgütsel iklim, örgütün sosyal özellikleri ve örgütsel efsaneler gibi unsurları içeren geniş bir kavramlar ağıyla çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Okul kültürü, okul toplumunun üyelerince paylaşılan ve onların davranış ve düşüncelerini şekillendiren normlar, değerler, inançlar, seremoniler, gelenekselleşmiş törenler, gelenekler ve destanları içeren ortak anlamların tarihsel mirası olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2002:25).

Değişme dediğimiz olgu başta ekonomik büyüme olmak üzere her türlü toplumsal, siyasal, yönetsel gelişmeyi içermektedir. Her şey bir değişme içindir. Son yıllarda değişme yerine yenilik kelimesi kullanılmaktadır. Yenilik önceden tasarlanmış bir değişmedir. Yani yenilik planlı bir değişmedir. (Kaya, 1996, s.11)

Okullarda değişme, sadece mevcut duruma uyum sağlamak ya da mevcut sorunu çözmek değil, aynı zamanda uzun dönemdeki gelişmeleri de içerecek modellerin uygulanmasını öngörecektir etkin bir eylemdir. Eylemin etkin kılınması, okulları değişmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesine bağlıdır. Okul kültürünü değişmeye zorlayan dinamikler, iç ve dış dinamikler olarak sınıflandırılabilir (Bayrak, 1992, s.6).

Yapılan araştırmalar iki tür kültürel değişim modelinin mevcut olduğunu göstermektedir. Birinci modelde örgüt, ideal bir örgütü kendine örnek almakta ve o Örneği takip ederek, kültürel değişime uğramaktadır. İkinci modelde ise, örgüt kendi kültürünü dışarıda bırakmadan belirli stratejilerle dışsal şartlara uyum sağlama şeklinde

Eğişimi kabullenmektedir. Örgütler bazen başarılı bazen de başarısız bir biçimde bu modelleri uygulamaktadır (Özkalp, 1999, s.6).

İster kültürün değıştirilmesinde isterse varolan kültürün sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde olsun, okul müdürlerinin rolü çok önemlidir. Ancak okul müdürlerinin bu rolü yerine getirebilmesi, literatüre göre onların kişisel özellikleriyle ve öncelikle iletişim becerileriyle mümkün olabileceğı görülmektedir (Başaran, 1992, s.222; Açıkalin, 1995, s.39; Wiles ve Bondi, 2000, s.43, 420, Şimşek, 2003 s.37).

Problem Cümlesi

K.K.T.C. İlkokulu müdürlerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, ve değıştirilmesindeki rolü konusunda veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin beklentileri ile bu beklentilerin okul müdürleri tarafından gerçekleştirme düzeyi arasında önemli fark var mıdır?

Alt Problemler

1. Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürlerinin rolü olarak,

- 1.1.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 1.2. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden gözledikleri davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 1.3.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden beklentiler arasında bir fark var mıdır?
- 1.4.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden gözledikleri arasında bir fark var mıdır?
- 1.5.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden bekledikleri davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 1.6.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden gözlenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 1.7. Öğretmenlerin verdiği derslere göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 1.8.Öğretmenlerin verdiği derslere göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?

2.Okul kültürünün sürdürülmesinde okul müdürlerinin rolü olarak,

- 2.1.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 2.2.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden gözlenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 2.3.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden beklentiler arasında bir fark var mıdır?
- 2.4.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden gözledikleri arasında bir fark var mıdır?
- 2.5.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 2.6.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden gözlenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 2.7.Öğretmenlerin verdiği derslere göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden bekledikleri davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 2.8.Öğretmenlerin verdiği derslere göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden gözledikleri davranışlar arasında bir fark var mıdır?

3.Okul kültürünün değiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü olarak,

- 3.1.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 3.2.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden gözledikleri davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 3.3.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden beklentiler arasında bir fark var mıdır?
- 3.4.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden gözledikleri arasında bir fark var mıdır?
- 3.5.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?
- 3.6.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden gözlenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?

3.7.Öğretmenlerin verdiği derslere göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?

3.8.Öğretmenlerin verdiği derslere göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden gözlenen davranışlar arasında bir fark var mıdır?

Amaç

Okulların okul kültürü, örgüte kimlik kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özelliklerdir. Her okulun kendine özgü bir kişiliği vardır ve okul için örgütsel kültür işte bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise kültürde örgüt için odur. Okul kültürü okul için, okulun bireysel kişiliğidir.

Bu nedenle araştırmanın amacı K.K.T.C. ilkokullarının sahip olduğu okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticilerinin rolü konusunda veli öğretmen ve okul yöneticilerinin beklentileri ve bu beklentilerin okul müdürleri tarafından gerçekleştirme düzeyi belirlenmesidir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de başarısı güçlü bir kültürün varlığı ile mümkündür. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticileri önemli ölçüde rol oynadığı ileri sürülmektedir. Bu araştırmada bu savın sınanması hedeflenerek okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticilerinin ne derecede etkili olduklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amaçlarını aşağıdaki noktalarda özetleyebiliriz.

- Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticisi, veli, öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklenen ve görülen davranışlar.
- Okul kültürünün oluşturulmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin verdiği derslere göre bekledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün oluşturulmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin verdiği derslere göre, gözledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün oluşturulmasında, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre bekledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün oluşturulmasında, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre gözledikleri davranışlar.

- Okul kültürünün sürdürülmesinde, öğretmen ve okul yöneticilerinin verdiği derslere göre bekledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün sürdürülmesinde, öğretmen ve okul yöneticilerinin verdiği derslere göre gözledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün sürdürülmesinde, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre bekledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün sürdürülmesinde, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre gözledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün değiştirilmesinde, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre bekledikleri davranışlar.
- Okul kültürünün değiştirilmesinde, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre gözledikleri davranışlar.

Önem

Yönetim ve örgüt kuramlarında meydana gelen değişmeler, eğitim kurumlarındaki pek çok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Okul yöneticisi, geleneksel yönetim anlayışı ile değişime ayak uydurması mümkün değildir. Okul yöneticisi, yeni bilimsel gelenekler doğrultusunda eğitim öğretimi, yeni yaklaşımlar doğrultusunda yönetimi, yeni değerler doğrultusunda da okul kültürünü değiştirebilmelidir. Bir okulda değişimin gerçekleşmesi öncelikle eğitim anlayışında ve okulun işleyişinde yeni değerlerin okul kültürünün bir parçası olmasına bağlıdır (Aydın, 2003).

Okul kültürü, okullar için son derece önemli bir konu olmasına rağmen, K.K.T.C. de bu konu üzerinde yapılmış bir çalışma yoktur. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesi boyutlarında okul yöneticilerinin rollerinin incelenmesine yönelik her hangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan araştırma ilk olması bakımından önemli görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular okul kültürünün etkili bir şekilde oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticilerinin rollerini ve bu konuda veli öğretmen ve okul yöneticilerinin beklentilerini ve gözlediklerini bilimsel olarak ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırmanın tüm K.K.T.C. deki tüm ilkokul öğretmenleri, müdür, ve öğrenci velilerini kapsayacak biçimde planlanması, hem zaman hem de fiziki olanakların yetersizliği nedeniyle aşağıdaki biçimde sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma.

K.K.T.C. Güzelyurt ilçesinde bulunan ilkokullarındaki okul yöneticileri, öğretmenler ve rast gele seçilen öğrenci velileri ile sınırlıdır.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

Araştırma kapsamına okul yöneticileri öğretmenler ve veliler alınmıştır. Öğrenciler ve personel araştırmanın dışında tutulmuştur. Araştırma, deneklerin ankete verdiği yanıtların doğruluğuyla sınırlıdır. Araştırma ölçütleri samimi olarak yanıtlayabilecek gönüllü yönetici öğretmen ve veliler tarafından doldurulmuştur.

Araştırma 2006-2007 eğitim öğretim yılıyla sınırlıdır.

Sayıtlar

Araştırmada; Yönetici, öğretmen ve velilerin anketleri yanıtlarken gerçek düşüncelerini yansıtacakları sayıtlısından hareket edilmiştir.

Tanımlar ve Kısaltmalar

Tanımlar:

Dil: İnsanların birbirlerine anlam taşımak için kullandıkları yazılar, işaretler ve seslerden oluşan özel bir kavrayıştır (Balcı, 2000)

Değerler: Örgüt içinde kişilere yol gösteren, onlar için neyin önemli olduğunu bildiren standartlardır" (Uzunçarşılı, Topnak ve Ersun, 2000: 32, Aydın, 2002).

Kültür: Bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür (Atılğan ve Akat. 1992 s.22)

Myt: Mitler, idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen kültürümüzün en derin inanç ve algılamalarını temsil ederler. Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği

nasıl gördüğünü ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını anlamada bir anahtar olabilir (James, 1997 : 81- 82, Aydın, 2002 s.20).

Normlar: Sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım eder (Terzi, 1999 s.33).

Okul Kültürü: Turner ve Crang (1996: 1) okul kültürünü, veli, öğrenci, öğretmen ve diğer kişiler tarafından paylaşılan değerler, semboller, inançlar ve anlamlar olarak tanımlamaktadır. (Aydın, 2002 s.20).

Ritueller: Törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktir (Arslan, 2001: 180).

Semboller: Kültürün yerleşmesine ve kökleşmesine yardımcı olan, iş görenler için anlam taşıyan nesne, resim, faaliyet ve olaylardır. (Eren. 1998 s.87)

Kısaltmalar:

İ.K.Y.: İnsan kaynaklarının yönetimi

K.K.T.C. : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

T.C.MEB: Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

K.K.T.C. MEKB: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

SPSS 15: Statical Package For The Social Science (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı 15. Versiyonu)

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma için belirlenen evren ve örneklem, verilerin toplanması, ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler ile bunların yorumlanması ile ilgili bilgilere yer vermiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli davranış bilim ve disiplinine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği, kurumların “ne” olduğunu anlamak ve betimlemek, kurumun mevcut düzenini bozmadan ve örgüt personeline yönetsel güçlük çıkarmadan yapılabilmektedir (Kaptan, 1993: 60). Araştırmaya konu olan olay, birey yada nesneleri herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 1999: 77).

Eğitim sorunlarının bir çoğunun tanımlanabilir nitelikte olması nedeni ile tarama modelindeki araştırmalar bilginin anlaşılması ve artırılmasında kuramcılara ve uygulamacılara önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 1997s. 21).

Eğitim öğretim sürecini oluşturan öğeler, okul adını verdiğimiz bir çevre içinde olup, insan unsuruna ağırlık veren öğelerdir. Bir başka deyişle, öğretim hizmetini veren kişiler ve bu hizmeti alan kişiler, okul araştırması yönteminin veri kaynaklarını oluşturmaktadırlar (Arseven, 1993 s:14-15).

Bu araştırmada da okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rollerine yönelik veli öğretmen ve okul yöneticilerinin beklentileri ile bu beklentilerin okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilme düzeyinin ne olduğu sorusuna cevap aranacağı ve bu cevabı bulmak amacı ile belli bir zaman kesiti içinde belli sayıda elamanlardan veriler elde edileceği için betimsel tarama modelinin kullanılması uygun görülmüştür.

Evren ve Örneklem

Evren

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında KKTC sınırları içinde M.E.K.B.’na (Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı) bağlı devlet ilkokullarında

görev yapan yöneticiler (müdür + müdür muavini) öğretmenler ve öğrenci velileri oluşturmaktadır.

Örneklem

Araştırmanın çalışma evreninin tamamına ulaşmanın ekonomik olanaklar ve zaman açısından mümkün olmadığından, evren içerisinde evreni temsil edecek örneklem yoluna gidilmiştir.

Bu araştırmanın örnekleme ise, K.K.T.C. sınırları içerisinde bulunan (Güzelyurt Bölgesi) Güzelyurt İlçesi ve Lefke Beldesi'ne bağlı 12, merkez ve köy ilkokullarında ki 20 okul yöneticisi, 142 öğretmen ile 165 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinden 16'sı öğretmenlerden 104'ü, velilerden 111'i anketi doğru cevaplandırarak, değerlendirmeye alınmıştır.

Güzelyurt Bölgesi sınırları içerisinde bulunan ilkokullarda öğrenci velileri için örneklem alma yoluna gidilmemiş, ulaşılabilen ve istekli olan öğrenci velilerine şans (random) yöntemi tekniği ile anket uygulanmıştır ve geçerli anket sayısı Tablo 1'de gösterilmiştir.

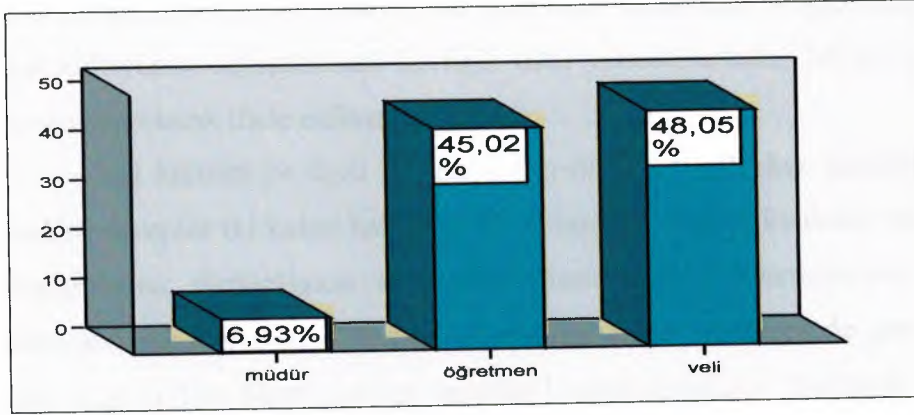
Tablo 1

Örnekleme Giren Yönetici Öğretmen ve Velilerin Dağılımı:

Sıra No	Okul Adı	Yönetici		Öğretmen		Veli		Toplam	Anket	Geri	Dönen	Geceri	% Yüzde
1	Aydıncıköy İlkokulu	1	1	8	7	10	7	19		15			%78,9
2	B.Fikri Karayel İlkokulu	2	1	13	9	15	12	30		22			%73,3
3	Barış İlkokulu	2	2	11	9	10	7	23		18			%78,2
4	Doğancı İlkokulu	1	1	8	5	10	6	19		12			%63,1
5	Gemikonağı İlkokulu	1	1	10	5	10	7	21		13			%61,9
6	Kurtuluş İlkokulu	3	2	24	17	30	19	57		38			%66,6
7	Lefke İstiklal İlkokulu	2	1	18	11	20	12	40		25			%62,5
8	Özgürlük İlkokulu	3	3	17	15	20	16	40		34			%85,0
9	Serhatköy İlkokulu	1	1	7	6	10	6	18		13			%72,2
10	Yedidalga İlkokulu	1	1	8	5	10	5	19		11			%57,8
11	Yeşilyurt İlkokulu	2	1	9	7	10	7	21		15			%71,4
12	Zümrütköy İlkokulu	1	1	9	8	10	6	20		15			%75,0
Toplam		16/20		104/142		111/165		327		231			%70,6

Tablo 1 de görüldüğü gibi anketler 12 ilkokulda 20 okul yöneticisi, 142 öğretmen, 165 veliye (toplam 327) kişiye dağıtılmıştır. Okul yöneticilerinden 16'sı öğretmenlerden 104'ü, velilerden 111'i anketi doğru cevaplandırarak, değerlendirmeye alınmıştır. Anketin okullara göre doğru cevaplanma dağılımı ayrıntılı olarak tablo 1'de verilmiştir.

Bu durumu Grafik 1'de orantılı olarak görebilmekteyiz.



Grafik 1
Örnekleme Giren Yönetici Öğretmen ve Velilerin Dağılım Oranı

Grafik 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların kabul edilen 231 anketin (111'i) %48,05'i veli, (104'ü) %45,02'si öğretmen, (16'sı) %6,93'ü okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolünü belirlemeye yönelik hazırlanıp geliştirilen ölçeğin geliştirilmesindeki ilk aşamasında örgüt kültürü alanındaki yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış ve okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin gerçekleştirebileceği davranışlar ile ilgili 45 maddelik bir anket taslağı oluşturulmuştur. Anketin içerik geçerliliği için uzman görüşlerine başvurulmuş ve

alınan görüşler doğrultusunda taslaktan bazı maddeler çıkarılarak 42 maddelik bir taslak form hazırlanmıştır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin bireysel bilgileri elde etmeye yönelik sorular oluşturmaktadır. Kişisel bilgiler olarak adlandırılan bu bölümde, öğretmen ve okul yöneticilerinin branşları, mesleki kıdemleri yer alırken; velilerinde mesleki durumları ve mesleki kıdemleri sorgulanmıştır.

Anketin ikinci bölümde ise ölçülmek istenilen davranışların yer aldığı ölçek ele alınmıştır. Bu ölçekte yer alan maddeler okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesi olmak üzere üç ayrı grupta ele alınmıştır. Bu maddelerden 1-18 arası okul kültürünün oluşturulması, 19-31 arası okul kültürünün sürdürülmesi, 32-42 arası okul kültürünün değiştirilmesi ile ilgili okul yöneticilerinden beklenen ve gözlenen davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Okul kültürü ile ilgili 42 maddeden oluşan bu ölçekte, maddelere verilmesi gereken cevaplar iki kolon halinde düzenlenmiştir. Birinci kolonda; okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde okul yöneticilerinden beklentiler, ikinci kolonda ise aynı davranış ve uygulamaların ne derecede gerçekleştirdiğini tablo 6'da verilen likert tipi beş basamaklı derecelendirme ölçeğinde işaretlemeleri istenmiştir.

Uzman görüşleri alınarak hazırlanan 42 maddelik ölçek bir grup okul müdürü ve öğretmene danışılarak anlamlarında sorun olan maddeler üzerinde gerekli düzeltmeler yapılarak anlaşılır hale getirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin Cronbach alfa değerine bakılmış, alfa güvenirlik kat sayısı .96, olarak tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik testi sonunda bütün sorular güvenilir bulunan anketin uygulanmasına başlanmıştır.

Verilerin Uygulanması

Anketin okullarda uygulanabilmesi için K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın (Ek:1) onayı alınmıştır. Anket 2006-2007 öğretim yılı Mart, Nisan ayları içerisinde okullara elden dağıtılıp toplanılmıştır. Anketlerin uygulanması için okul yöneticilerine Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'ndan alınan izin onay belgesi sunulmuştur. Anketin amacı, yanıtlanmasında dikkat edilecek durumlar ile geri toplama tarihi hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo 2
Araştırmanın Çalışma Evreni

Dağıtılan		Yanıtlanan		Yanıtlanmayan		Değerlendirme Dışı Bırakılan		Değerlendirmeye Alınan	
Anket Sayısı		Anket Sayısı		Anket Sayısı		Anket		Anket Sayısı	
Sayı	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	
(n)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	
327	238	72,7	89	27,2	7	0,21	231	70,6	

Tablo 2’de görüldüğü gibi 327 anket dağıtılmış olup, bunların 238’i cevaplanıp geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %72,7 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin 89’u %27,2’si yanıtlanmamıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anket sayısı %0,21’i 7 adettir. Geri dönen anketlerin yapılan kontrolleri sonucu 231’i %70,6’sı değerlendirmeye alınarak istatistiksel analiz aşamasına getirilmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketten elde edilen veriler sosyal bilimlerde bilimsel araştırmalarda kullanılan SBSS 15 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde 0,05 önemlilik düzeyi seçilmiş, problem ve alt problemlerin özellikleri dikkate alındığında, yüzde, aritmetik ortalama, frekans gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Alt problemlerde okul yöneticisi, öğretmen ve velilerin verdiği cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucu çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için schffe testi uygulanmıştır.

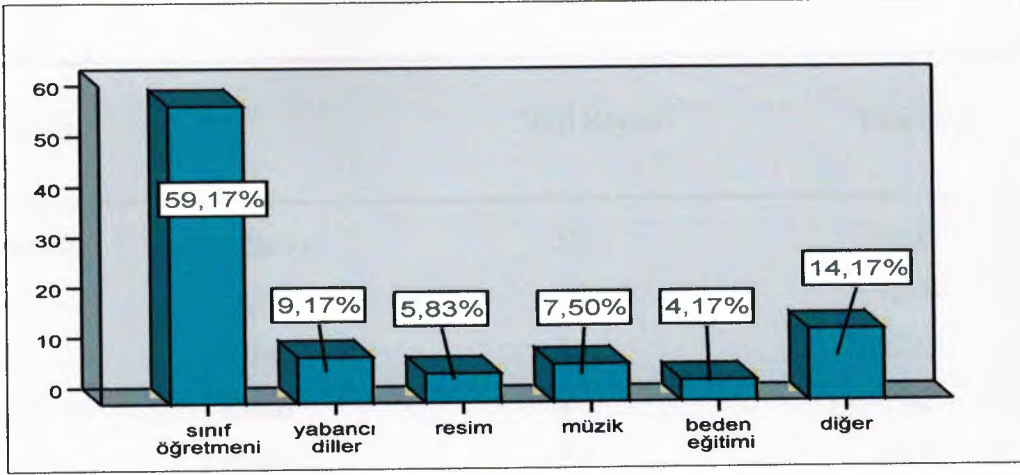
Tablo 3’de araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3

Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin Verdiği Derslere Göre Kişisel Özellikleri (N=120)

Özellik		Öğretmen+ Yönetici Sayısı				Yüzde(%)	
Branş	Sınıf Öğretmeni	62	+	9	=	71	59,17
	Yabancı Diller	11					9,17
	Resim	7					5,83
	Müzik	9					7,50
	Beden Eğitimi	5					4,17
	Diğer	10	+	7	=	17	14,17
	Toplam	104	+	16	=	120	

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin verdiği derslere göre, dağılımı 62 öğretmen 9 yönetici toplam 71’i ile en çok sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerden 11’i yabancı dil öğretmeni, 7’si resim öğretmeni, 9’u müzik öğretmeni, 5’i beden eğitimi öğretmeni, 10’u diğer, yöneticilerden de 7’si diğer branşlardan olmak üzere toplamda ise 104 öğretmene karşılık 16 okul yöneticisi bulunmaktadır. Buda bize öğretmen ve okul yöneticilerinin büyük bir bölümünün sınıf öğretmenlerinden oluştuğunu göstermektedir.



Grafik 2
Araştırma Kapsamında Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Verdiği Derslere Göre Dağılımı

Grafik 2’de görüleceği gibi öğretmen ve yöneticilerin %59,17’si ile en çok sınıf öğretmeni, %9,17’si yabancı diller, %5,83resim öğretmeni, %7,50’si müzik öğretmeni iken %4,17’si ile en az beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Diğer branşlar ise %14,17 sini oluşturmaktadır.

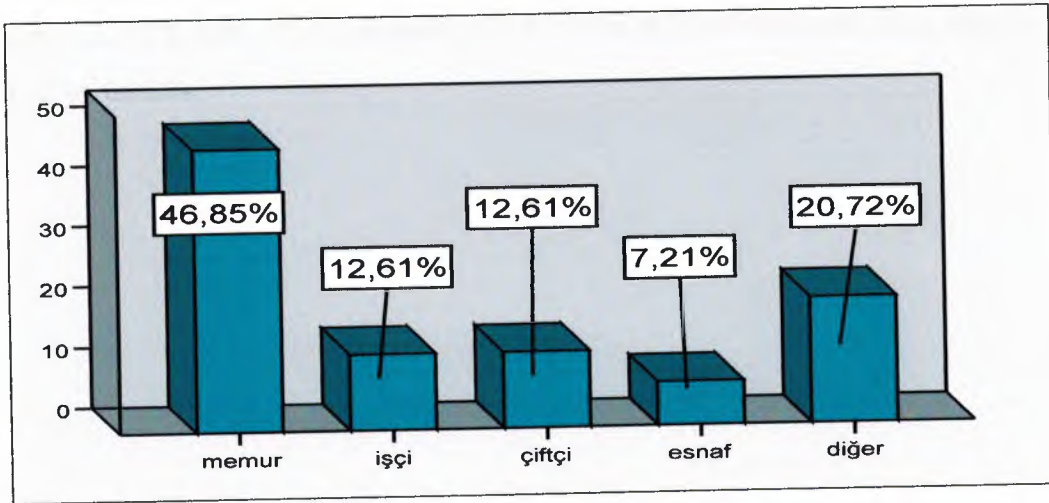
Tablo 4’de araştırmaya katılan velilerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4

Araştırmaya Katılanların Mesleklerine Göre Kişisel Özellikleri (N=111)

Özellik		Veli Sayısı	Yüzde(%)
Meslek	Memur	52	46,8
	İşçi	14	12,6
	Çiftçi	14	12,6
	Esnaf	8	7,2
	Diğer	23	20,7
	Toplam	111	

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 111 velilerin 52’si memur iken 14’ü işçi, 14’ü çiftçi, 8’i esnaf mesleğinden oluşmaktadır. 23’ü de diğer mesleklerden oluşmaktadır.



Grafik 3

Araştırma Kapsamında Velilerin Mesleklerine Göre Dağılımı

Grafik 3’de görüleceği gibi velilerin %46,85 ile en çok memur oldukları görülmektedir. İşçi ve çiftçi %12,61 iken %7,21 ile en az esnaf oluşturmaktadır. %20,72’sini diğer meslek grupları oluşturmaktadır.

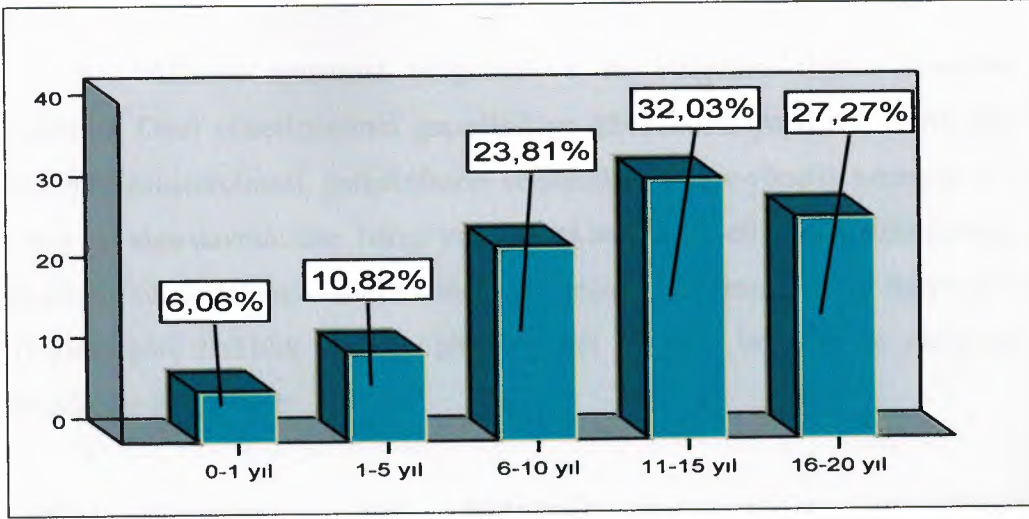
Tablo 5’de araştırmaya katılan veli, öğretmen ve yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5

Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemlerine Göre Kişisel Özellikleri (N=231)

Özellik	Veli +		Öğretmen +		Yönetici Sayısı=	Toplam	Yüzde(%)
Mesleki	0-1	Yıl	6	8		14	6,06
Kıdem	1-5	Yıl	10	15		25	10,08
	6-10	Yıl	26	27	2	55	23,81
	11-15	Yıl	4	30	1	75	32,03
	16-20...		25	24	13	62	27,27
	Toplam		111	104	16	231	

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan veli, öğretmen ve yöneticilerin 75’i en çok 11-15 yıl aralığında bulunmaktadır. Bununla birlikte 14’ü kıdemi 0-1 yıl arasında, 25’i kıdemi 1-5 yıl arasında, 53’ü kıdemi 6-10 yıl arasında, 62’si kıdemi 16-20 yıl ve üstüdür.



Grafik 4
Araştırma Kapsamında Veli, Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Grafik 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan veli, öğretmen ve yöneticilerin en çok %32,03 ile 11-15 kıdem yılı olanlar oluşturmaktadır. Bunu %27,27 ile 16-20 kıdem yılı ve üstü, %23,81 ile 6-10 kıdem yılı, %6,06 ile 0-1 kıdem yılı izlemektedir.

BÖLÜM 3

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma bulguları ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Okul yöneticilerinin geçerlilik ve güvenilirlik yapılarak belirlenen okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik tutumları ile ilgili ölçekte yer alan davranışları hangi yoğunlukta sergiledikleri okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesine, veli ve öğretmen olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili bulgular ve yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

1 Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik algıları ne düzeydedir.

Beşli likert tipi ölçek kullanılan bu çalışmada ölçek maddeleri için kabul edilen puanlama ve sınırlandırmalar Tablo 6'de gösterilmiştir.

Tablo 6
Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırmalar

Ölçek	Puan	Ortalama aralığı	Yüzde aralığı
Hiçbir zaman	1	1,00-1,79	%....-%36
Ortadan az	2	1,80-2,59	%36,01-%52
Orta sıklıkla	3	2,60-3,39	%52,01-%68
Ortadan çok	4	3,40-4,19	%68,01-%84
Her zaman	5	4,20-5,00	%84,01-%100

(Balcı,2004)

Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik tutumları yönetici algılarınca madde bazında ortalama puanları, yüzdeleri ve yorumları.

Tablo 7

Madde	OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI	Ortalama Beklen
6	Davranışlarında tutarlılık göstermelidir	4,87
7	Kararlarında tutarlılık göstermelidir	4,83
13	Okulda öğrencilerin başarısını destekleyici öğrenme ortamlarının yaratılmasında rehberlik etmelidir.	4,81
10	Çalışanlarında 'ben' kavramı yerine 'biz' bilincini yerleştirmelidir	4,77
12	Okulda öğretmenlerin başarısını destekleyici öğrenme ortamlarının yaratılmasında rehberlik etmelidir.	4,77
9	Okulda kurulan iletişimin yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak işleyişini sağlamalıdır.	4,75
1	Okul kültürünün gelecekteki durumuna ilişkin bakış açısına sahip olmalıdır	4,72
5	Okulda karar verme sürecinde katılımı teşvik etmelidir.	4,72
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirirken öğretmenin ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır	4,70
16	Okulda kullanılan dilin nasıl olması gerektiği konusunda model olmalıdır.	4,67
3	Okulun değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmelidir.	4,65
2	Okul kültürünü oluştururken toplumun beklentilerini dikkate almalıdır	4,63
11	Okulda çalışanların başarının sağlanması açısından performans standartlarını ortaya koymalıdır.	4,62
15	Öğrencilerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.	4,48
18	Okuldaki sembolleri (davranış kalıpları, giyim tarzı, dil sloganlar, logolar, vb) düzenlemelidir.	4,37
17	Okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini, okul kültürünü oluşturmada önemli kişi ve deneyimler olarak görmeli; okulun tarihçesi oluşturmalıdır.	4,23
8	Okuldaki bazı belirsiz durumlarda personelin risk alarak kendi kendilerine karar almalarına teşvik etmelidir.	3,97
14	Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.	3,84

Okul Kùltürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar

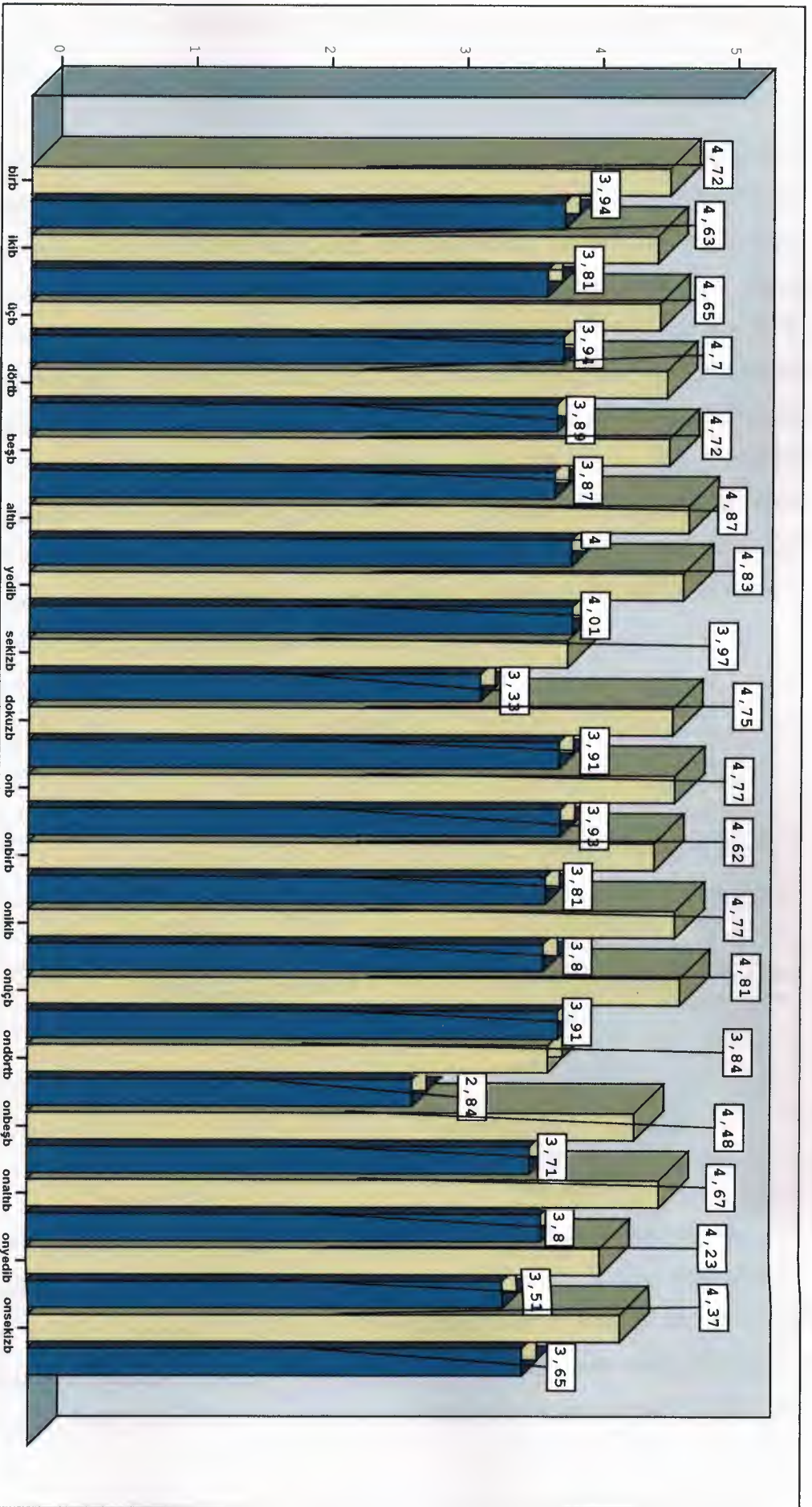
Tablo 7’de görùldüğü gibi, okul kùltürünün oluşturulmasında 14. madde “Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödùl törenleri düzenlemelidir” ($X=3,84$) ortadan çok derecesi ile en düşük beklenen davranış iken 6. madde “Davranışlarında tutarlılık göstermelidir” ($X=4,87$) her zaman derecesinde en yüksek beklenen davranış olarak görùlmektedir.

Tablo 8

Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar

Madde	OKUL KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI	Ortalama Görülen
7	Kararlarında tutarlılık göstermelidir	4,01
6	Davranışlarında tutarlılık göstermelidir	4,00
1	Okul kültürünün gelecekteki durumuna ilişkin bakış açısına sahip olmalıdır	3,94
3	Okulun değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmelidir.	3,94
10	Çalışanlarında 'ben' kavramı yerine 'biz' bilincini yerleştirmelidir	3,93
9	Okulda kurulan iletişimin yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak işleyişini sağlamalıdır.	3,91
13	Okulda öğrencilerin başarısını destekleyici öğrenme ortamlarının yaratılmasında rehberlik etmelidir.	3,91
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirirken öğretmenin ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır	3,89
5	Okulda karar verme sürecinde katılımı teşvik etmelidir.	3,87
2	Okul kültürünü oluştururken toplumun beklentilerini dikkate almalıdır	3,81
11	Okulda çalışanların başarının sağlanması açısından performans standartlarını ortaya koymalıdır.	3,81
12	Okulda öğretmenlerin başarısını destekleyici öğrenme ortamlarının yaratılmasında rehberlik etmelidir.	3,80
16	Okulda kullanılan dilin nasıl olması gerektiği konusunda model olmalıdır.	3,80
15	Öğrencilerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.	3,71
18	Okuldaki sembolleri (davranış kalıpları, giyim tarzı, dil sloganlar, logolar, vb) düzenlemelidir.	3,65
17	Okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini, okul kültürünü oluşturmada önemli kişi ve deneyimler olarak görmeli; okulun tarihçesi oluşturmalıdır.	3,51
8	Okuldaki bazı belirsiz durumlarda personelin risk alarak kendi kendilerine karar almalarına teşvik etmelidir.	3,33
14	Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.	2,84

Tablo 8’de görüldüğü gibi, okul kültürünün oluşturulmasında 14. madde “Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir” ($X=2,84$) orta sıklıkta derecesi ile en düşük gözlenen davranış iken 7. madde “Kararlarında tutarlılık göstermelidir” ($X=4,01$) her zaman derecesinde en yüksek gözlenen davranış olarak görülmektedir.



Grafik 5

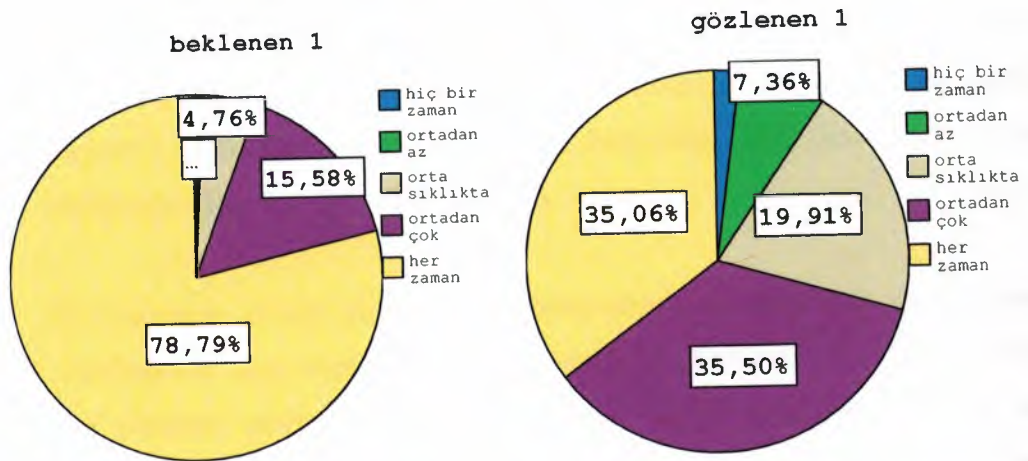
Madde Bazında, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan ok Aralığında Algılanan Maddelele İlişkin Yüzdeler

Madde Bazında, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Algılanan Maddelere İlişkin Yüzdelere

Grafik 5'te görüldüğü gibi ankete katılanların, okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinden bekledikleri davranış ile bu davranışları gerçekleştirme düzeylerindeki algılama arasında fark vardır. "Davranışlarında tutarlılık göstermelidir" 6. madde de ($X=4,87$) her zaman derecesinde en yüksek beklenti içersinde iken gözledikleri ($X=4,00$) düzeyinde algılama gerçekleşmiştir. Bu da göstermektedir ki ankete katılanların okul yöneticilerinden okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin kararlarında tutarlılık göstermesini beklemektedir. "Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir." 14. madde de ($X=2,84$) orta sıklıkta derecesinde en düşük gözledikleri davranış olarak görülmektedir. Bu da göstermektedir ki okul yöneticileri okullarda öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenlerini düzenlemede gözledikleri davranışlarda düşük bulunmuştur.

Grafik 6

Madde:1



"Okul kültürünün gelecekteki durumuna ilişkin bakış açısına sahip olmalıdır." ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticisinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4'ü hiç bir zaman,%0,9'u ortadan az, %4,8'i orta sıklıkta,%15,6 ortadan çok % 78,8'i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında,%7,4'ü ortadan az, %2,2'si hiçbir

zaman, %20'si orta sıklıkta, %35,5'i ortadan çok %35,1'i her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,72$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,94$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü bir okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz.(Çelik,2002 s. 67).

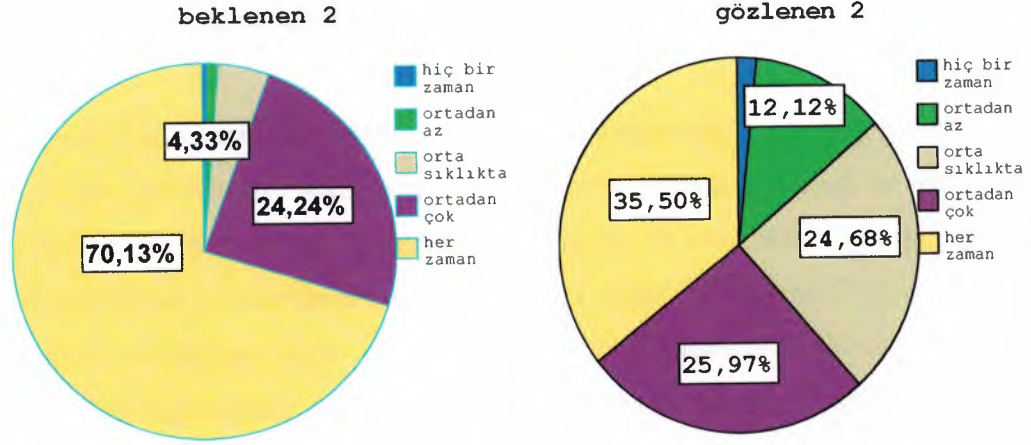
Okul yöneticisinden beklenen davranış, yaşadığı toplumsal kültürün dokusunda yer alan kollektif ruhu okul kültürüne taşımaktır. Toplam kalite yönetimi, kalite Çemberleri ve örgütsel öğrenme gibi yaklaşımlar, bireyci kültürden çok kolektif kültüre uygun yaklaşımlardır. Toplumsal kültürü benimseyen öğretmenlerin, öğrenen bir okul kültürü oluşturulmasında okul yöneticisine yardımcı olabilecekleri düşünülebilir. Toplumsal kültüre okul kültürünü bağdaştıran bir okul yöneticisi, etkili bir lider olabilir (Çelik, 2003 s.59).

Yönetim örgütün içinde, fakat ona yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi, bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgütün gelişmesini sağlamaktır. Bu görev, aslında örgütü yaşatmaktır. Fakat önceden de belirtildiği gibi, amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2005 s.30-31).

Her kurumda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da yönetimin dirik olması gerekir. Gelişmekte olan toplumlarda bu zorunluluk kendisini daha açık olarak gösterir ve yönetimi güçleştirir. Gelişen ekonomi ve teknoloji, yönetimde de ani kararların alınmasını gerektirir. Bugünün karaları yarının beklenen sonucu olacağına göre, yönetici bu günün olgularını nesnel olarak değerlendirerek gelecek için uygun kararlar vermelidir (Drucker, 1984,s.3, Taymaz, 2003, s.56).

Grafik 7

Madde:2



“Okul kültürünü oluştururken toplumun beklentilerini dikkate almalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticisinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %4,82’i orta sıklıkta, %24,2’si ortadan çok, %70’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7’si hiçbir zaman, %12,1’i ortadan az, %24,7’si orta sıklıkta, %26’sı ortadan çok, %35,5’i her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,63$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,81$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını bireye açıklamak zorundadır. Okul yöneticisinin sorumluluğu ise, çatışan bu değerlerin uzlaştırılması eyleminde, kamu yararı kavramına sadık kalması ve onu savunmasıdır. Okulun dışında, içinde ve hatta yönetimin kafasında çarpışan bu değerlerde; bu efsanenin ışığını izleyen yönetici, tarafsız bir yönetici rolüne girmiş olacaktır (Schubert, 1960, s.186, Bursalıoğlu, 2005 s.34).

Eğitim sosyal bir girişimdir, çünkü toplumun yetişmemiş üyelerini eğitmek her şeyden önce, yetişmiş üyelerine düşen bir görevdir. Ayrıca eğitimin girişinin toplumdan geldiği, çıkışının da topluma gittiği unutulmamalıdır (Bursalıoğlu, 2005 s.20).

Yönetici başında bulunduğu kurumu temsil eden kişidir. Çoğu kez toplum tarafından kendisinden ve kişiliğinden çok kurum temsilcisi olarak görülür ve ona göre davranılır. Bu nedenle yönetici davranışları kurum adına yapılıyor kanısı yaygındır (Taymaz, 2003, s.57).

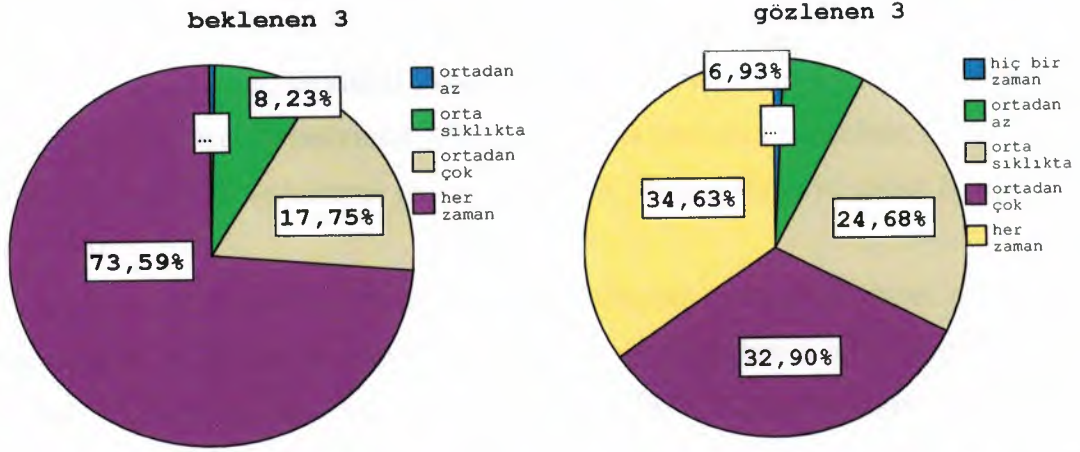
Sosyal bir sistem olan eğitim, diğer sosyal sistemlerle ve onların tümünü ifade eden toplum ile etkileşim halindedir. Eğitim sistemi sosyal sistemleri ve dolayısıyla toplumu etkiler. Okul, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemidir. Eğitim sistemine yönelik toplumsal beklentilerin örgütsel düzeyde okula ve bireysel düzeyde ise okul yöneticileri ve öğretmenlere yöneldiği görülür. Toplumun okul müdürlerinden beklentileri ile ilgili olarak Ankara ilinde yapılan bir araştırmada aşağıdaki konularda beklenti düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmüştür (Erçetin, 1995, Taymaz, 2003, s.81).

Toplumlarda kültürel değişme ve gelişmeler, ekonomik ve politik gelişmelerden daha karmaşık bir özellik taşımaktadır. Bazen bu gelişmeler, birbirine karşı eğilimler ve karşıt kültürler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel anlamda okuldan, toplumsal çevrenin baskın kültürünün özelliklerini biçimlendirmesi ve geliştirmesi, böylece ulusal kültür çevresinde bir bütünleşme oluşturması, beklenmektedir. Çok kültürlü toplumlarda ise okulun, birlikte ve barış içinde yaşamaya katkı sağlanması beklenmektedir (Bollen,1996, 9, Şişman,2002, s.18).

Toplumda, okulun amaç, yapı ve işleyişiyle ilgili olarak tartışmalar sürmektedir. Toplumdaki bireylerin, grupların veya ailelerin amaçları, sosyal sınıflara ve statüye göre değişir. Bu durum her kesimin okuldan beklentisine de yansımaktadır. Diğer bir değişle, toplumun farklı kesimlerinin okuldan beklentileri de farklıdır (Özdemir,2000, s.19).

Grafik 8

Madde:3



“Okulun değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmelidir.”ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticisinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü ortadan az, %8,2’si orta sıklıkta, %15,6’sı orta sıklıkta, %73,6’sı her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %0,9’u hiçbir zaman, %7,4’ü ortadan az, %24,7’si orta sıklıkta, %32,9’u ortadan çok, %34,6’sı her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,65$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,94$ olarak gerçekleşmiştir.

Bir okulun çevresini, okulu etkileyen varlıkların, olay ve olguların, düşüncelerin tümü oluşturur. Çevresine en yakın olması gereken sistemlerde biri okuldur. Bu nedenle okul yöneticileri, çevre ile olan ilişkilere gereken özen ve duyarlılığı göstererek planlı çalışmalar yapmak zorundadır (Özden, 2005, s.110).

Okul kültürüyle tanınır. Eskiden kırsal kesim okulları için, “bir müdür bir mühür” söylemi vardır. Artık bu söylem, “bir okul bir kültür” söylemine dönmelidir. Bir okulun çevreye sunabileceği bazı kültürel öğeler olacaktır. Okulun kültürünü kendisine saklaması, kapalı bir sistem olduğunu gösterir. Okulun çıktıları arasında, ürettiği kültürde yer almalıdır. Okulu kültürüyle çevreye pazarlayan yönetici, daha sağlıklı okul- çevre ilişkisi geliştirebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde, okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel

olanakların, okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir. Okul yöneticisi, özgün bir okul kültürü ve bu kültürü çevreye tanıtmak zorundadır. (Çelik,2002 s.69)

Kültürel lider, kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandırmaz. Okul kendi kültürünü çevreye ve toplumsal kültürü de okula taşımaya çalışırken, denge kurma, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır (Çelik, 2003 s.59-60).

Okul ile çevre ilişkilerinin amaçları belirlenir, ulaşım yolları ve alternatifleri saptanarak planlanır. Çevre ile ilişkiler çevreye uyum sağlamak için halkın seviyesine inmek değildir. Çevre halkına rağmen halkın düşün ve yaşam biçimlerinin etkilenmesi, kültürün geliştirilmesi için iletişim sağlanması ve ilişkilerin kurulmasıdır.

- a. Okulun içinde bulunduğu toplumca ilgili kurum ve kuruluşların temsilcileri okul ile işbirliği yapmaya ve yardımcı olmaya çağrılır ve isteklendirilir.
- b. Okulda yapılan eğitimi etkileyen çevredeki grup ve liderlerin görüş ve eylemleri okul amaçları yönünden kanalize edilir.
- c. Çevrede toplum yaşamına ve iş hayatına yenilikler getirerek çağdaş düzeye ulaşmasına katkıda bulunur, yol gösterir.
- d. Çevre sorunlarında okul ile işbirliği içinde çözülebilecek olanları saptanır, uygulama projeleri geliştirilir. İlgili kuruluşlarla yapılacak çalışmalara eğitim yolu ile katkıda bulunulur (Taymaz, 2003, s.210).

Sürekli değişen çevre, örgütlerin söz konusu çevreye uyum sağlamasını gerekli kıldığı gibi okulların değişen çevresi de okullar üzerinde çok yönlü olarak bir takım etkiler meydana getirmektedir (Şişman,2002, s.66).

Okulunu sistem bütünlüğü içinde algılayıp çözümleyebilen okul müdürü, çevreyi, etkileme konumunu kabullenmekte zorluk çekmez (Açıkalın, 2000, s.32).

Okulun çevresiyle iyi ilişkiler geliştirmesi, çevrenin okula olabildiğince katkısının sağlanması önemlidir. Bu durumda büyük ölçüde okul müdürünün liderlik özelliğine bağlıdır (Özden, 2005, s.110).

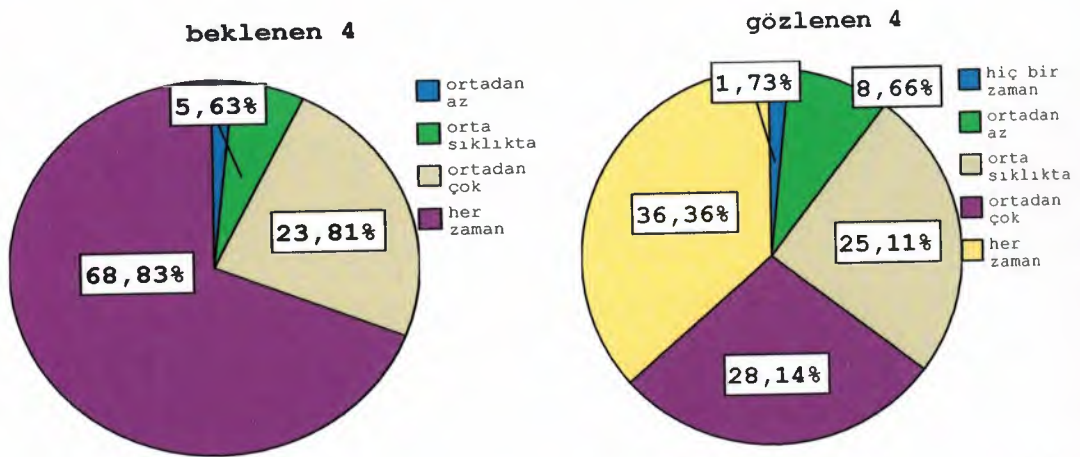
Okulun değişik bir sosyal örgüt oluşu, diğer sosyal örgütlere göre, kendine yön verişi, birbiriyle çatışan değerlerin ortasında bulunuşu, çevre ve halka dönük oluşu, temel sosyal disiplinleri uygulamaya koyması bakımından da bir eğitim yöneticisinin; kendine ait değerler sistemi olmalıdır. Bir toplumun değer sistemlerini kurmak ve korumak eğitimin ve dolaylı olarak, eğitim yöneticisinin sorumluluğundadır (Bursalıoğlu, 1967, s. 121).

Okulun yaşayabilmesi için gerek duyulan bu çevre desteğinin, çevrede yaşayan insanlarla kurulacak etkin iletişimle sağlanacağı açıktır. Okullarda bu iletişim, okul yöneticilerinin görev boyutunda yer alan “ okul çevre ilişkileri” çerçevesinde yapacağı halkla ilişkiler etkinlikleriyle sağlanmaktadır (Tan, 2002 s.116).

Öğretim yönetimi ve destek boyutunda öğretmenlerin karara katılmasına yönelik vurgu yapılmasına karşın öğretmenlerin denetlenmesi ve gelişimi, öğretmen değerlendirmeye ilişkin boyutlara bu sorunun yanıtları arasında yer verilmemesi bir çelişki olarak görülmemektedir(M.E.B. 2006).

Grafik 9

Madde:4



“Okulun amaçlarını gerçekleştirirken öğretmenin ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticisinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü ortadan az, %5,6’sı orta sıklıkta, %23,8’i ortadan çok, %68,8’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7’si hiç bir zaman, %8,7’si ortadan az, %25,1’i orta sıklıkta,

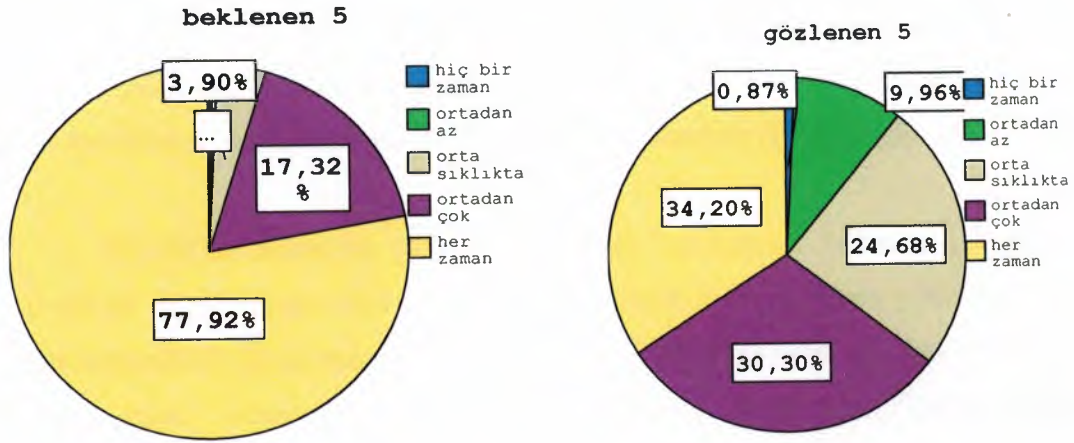
%28,1'i ortadan çok, %36,4'ü her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,70$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,89$ olarak gerçekleşmiştir.

Değerlere yönelik insan kaynakları yönetimi, personel seçimi ve geliştirme işlevleri açısından önem taşır. Okuldaki öğretmenlere çeşitli eğitim programları düzenleyerek, okulun örgütsel değer, norm ve felsefesi hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasını ve korunmasını kolaylaştırır. İnsan kaynakları yönetiminin değerlere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin güdülenmesi açısından da büyük önem taşır. Okul kültürünün değer, norm ve felsefesine bağlı olan öğretmenler, okulun amaçları doğrultusunda daha kolay örgütlenirler. (Çelik,2002 s.68). Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2005 s.20).

Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler. Öğretmenler yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir, personelin morali yükselir (Bursalıoğlu, 2005 s.47).

Grafik 10

Madde:5



“Okulda karar verme sürecinde katılımı teşvik etmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticisinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,4’ü ortadan az, %3,9’u orta sıklıkta, %17,3’ü ortadan çok, % 77,9’u her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %0,9’u hiçbir zaman, %10,0’u ortadan az, %24,7’si orta sıklıkta, %30,3’ü ortadan çok, %34,2’si her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,72$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,87$ olarak gerçekleşmiştir.

Hiyerarşinin üst basamaklarında bulunanlar, alt basamaklara emir zinciri yolu ile ulaşırlar. Böyle bir zincir, emir birliği kavramına göre kurulur ve işler.

Klasik ve merkezci eğitim örgütlerinde, genellikle katı bir hiyerarşi vardır. Halbuki, eğitim girişiminin özelliği gereğince, böyle örgütlerin informal yanı büyük bir önem taşır. Ayrıca gitgide ağırlaşan hiyerarşi içinde kendisine has akılcılığı da azalır ve eğitim örgütleri, zamanla canlılığını kaybetmek durumuna düşebilirler.

Hiyerarşiye biçim veren öge, kontrol alanı yahut grubu (span of control) kavramıdır. Bu kavrama göre, bireyin dikkat alanının psikolojik bir sınırı vardır. Böylece, bir üstün kontrol edeceği bir alt basamaktaki astların sayısı da sınırlı olmalıdır (Bursalıoğlu, 2005 s.22).

Karar sürecinin verimli olabilmesi için, astların yeterli olması gerekir. Bu gereklilik özellikle, bürokratik mekanizma için geçerlidir. Karar süreci bakımından astların görelî problemleri açıklama, yorumlana ve çözüme hazırlamaktır. Bu yüzden, böyle alanların uzmanı olmalıdırlar. Astların sorumluluğu yöneticinin zararına değil yararına çalışmak, onun yetişemediği iş ve yerlere yetişmek, onun adına yorum ve emir verebilmek, fakat onun yetkilerine sahip çıkmamaktır (Bursalıoğlu, 2005 s.95).

Yönetimde sorunları çözmek için ilgili ve katkıda bulunacak insanların bulunduğu grupla çalışmalıdır. Grupla karar vermek üzere gruplara yetki verilebilir, fakat sorumluluk aktarılmaz. Çünkü bu sorumlulukta üyelerin payları saptanmaz. Grupla karar vermede sorunun açıkça ortaya konulması, deneyimlerden yararlanılması, işbirliğinin artırılması, katılanların manevî doyum sağlamaları gibi yararları yanı sıra fazla zaman ve emek harcanması, bazı grup kararlarının yöneticinin yetkisini sınırlandırması veya sorumluluğunu etkilemesi söz konusudur (Bursalıoğlu, 1998, s.93, Taymaz, 2003, s.33).

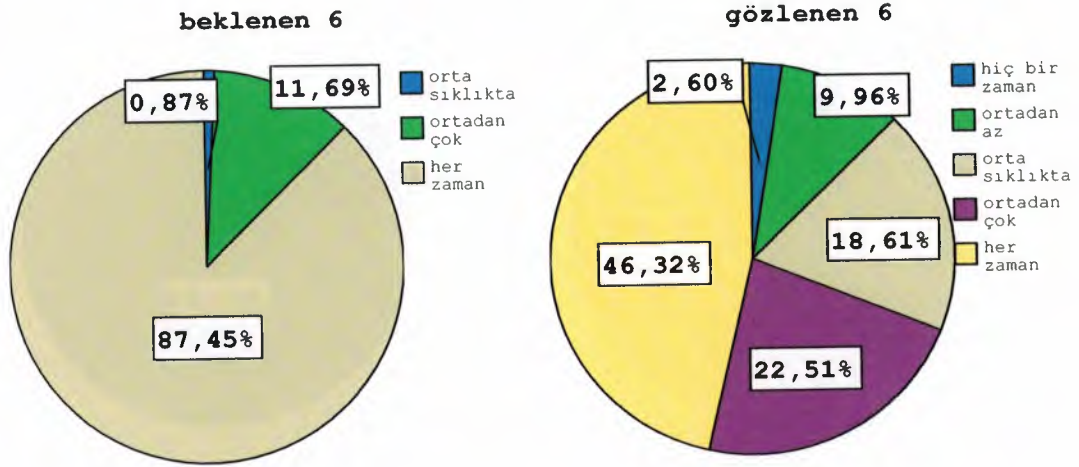
Örgütte insanlara karar vermede ve uygulamada özerklik verilir, başarılı olmaları için destek ve yardım sağlanır (Taymaz, 2003, s.78).

Okul yöneticisi, belirlediği değerler setinin okulun misyonuyla tutarlı olmasını sağlayabilir. Değerleri belirleme sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri alınmalıdır. Okulun uygulamaya aktardığı, değerler, eğitim ve öğretim sürecine yönelik olabilmelidir (Çelik, 2002, s.99-s. 104).

Okul yönetiminde öğretmenler de, önemli bir etkidir. Bu nedenle yönetimin, öğretmenlerin moral ve iş doyumunu gözetmesi gerekir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimlerinin bilinmesi ve karşılanabilmesi ise, öğretmenler kurulunun yönetsel etkinliğinin artırılmasına bağlıdır. Böylece okul yönetiminde karar sürecine etkin bir biçimde katılma olanağı bulan öğretmenlerin, mesleki tutumları gelişirken, başarı için güdülenmeleri kolaylaşır, ayrıca bu yolla kurumda olumlu bir kültür de, geliştirilebilir (Aydın, 2003 s.21-22).

Grafik 11

Madde:6



“Davranışlarında tutarlılık göstermelidir” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar 0,9’u orta sıklıkta, 11,7’si ortadan çok, % 87,4’ü her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,6’sı hiçbir zaman, %10,0’u ortadan az, %8,6’sı orta sıklıkta, %22,5’i ortadan çok, %46,3’ü her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,87$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,00$ olarak gerçekleşmiştir.

Liderin karakteri yanında değerleri de örgütteki davranışları yansıtır. Etiksel davranışlar, etiksel kurumsallaşma üzerinde etkide bulunur. (Çelik, 2003 s.93).

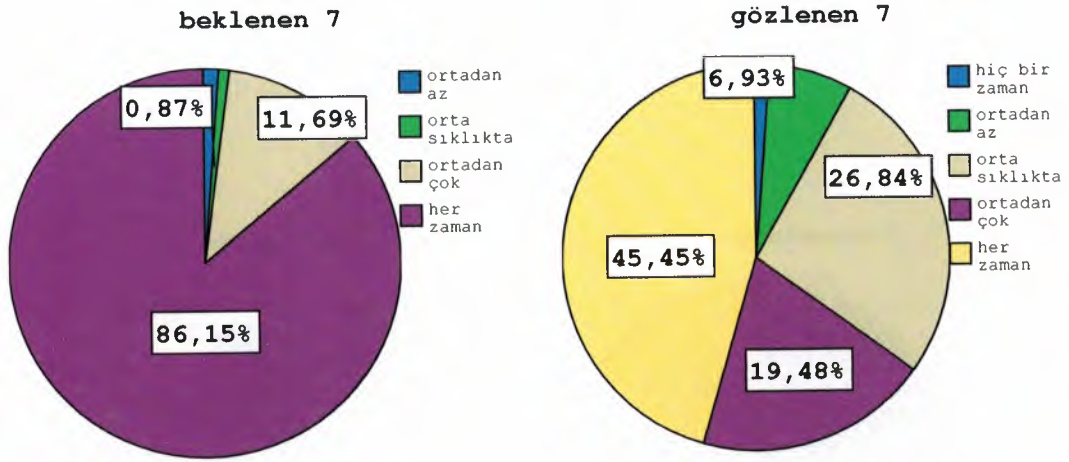
Okul yöneticisi okul ortamında olduğu kadar, okul dışında da tutarlı bir etiksel liderlik davranışı sergilemek zorundadır. (Çelik, 2003 s.106).

Eğitim düzenimizde deneme ve yanılma yoluyla öğrenme geleneksel olmuştur. İyi kararlar gelecekteki olaylara ilişkin olarak verilenlerdir. Halbuki yaşantı geçmişe ilişkindir. Geçmiş geleceği kestirmek için kullanılabilir (Bursalıoğlu, 2005 s.32).

Eğitim yöneticilerinin uygulamalarının güçlü bir etik kurallar ve ilkeler bütününe bağlı olması; meslek için etik yasaların oluşturulması gerekir (Özden, 2005, s.5).

Grafik 12

Madde:7



“Kararlarında tutarlılık göstermelidir” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %1,3’ü ortadan az, %0,9’u orta sıklıkta, %11,7’si ortadan çok, % 86,1’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,3’ü hiçbir zaman, %6,9’u ortadan az, %19,5’i ortadan çok, %26,8’i orta sıklıkta, %45,5’i her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,83$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,01$ olarak gerçekleşmiştir.

Örgütsel güven, okulun etik kültürüyle de yakından ilgilidir. Örgütsel güven, okulun etik değerlerine duyulan bağlılığı gösterir. Okul yöneticisinin etik davranışları, örgütsel güveni etkiler. Güven ortamının oluşturulması için, öncelikle okul yöneticisinin güvenilir olması gerekir. Okul yöneticisi işlerinde ne kadar uzman olurlarsa olsunlar, aynı zamanda sağlam değerlere ve güçlü bir dürüstlük duygusuna sahip olmak zorundadırlar. Okul yöneticisi yılların birikimiyle oluşturmuş olduğu okul imajını, etik dışı bir davranış göstererek yıkabilir. (Çelik, 2002 s.106).

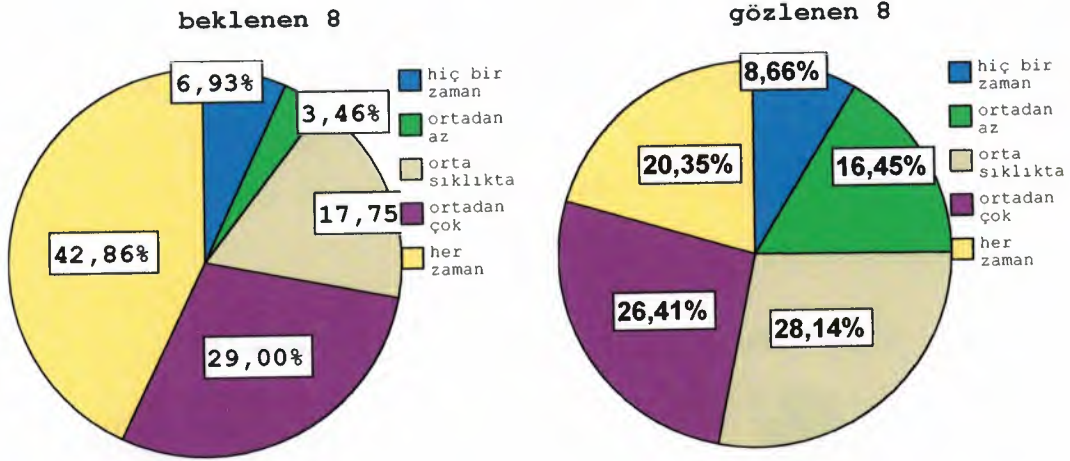
Liderin davranışlarında dürüstlük ve bütünlüğü sağlaması, izleyenlere daha güvenli ilişki kurabilmesini sağlar (Carlson & Perrewe, s.830). (Çelik, 2003 s.40).

Ortamsal rasyonellik, karar alıcının rasyonel karar vermesini engelleyen örgütsel ve örgüt dışı etkiler altında olduğunu öngörür. Örneğin, okul müdürü optimal karar almak isteyebilir. Ancak okul müdürünün kararları okul içi ve çevresinden gelen etkiler açıktır ve okul müdürü bu etkileri dikkate almak zorundadır Eğitim

yöneticilerinin uygulamalarının güçlü bir etik kurallar ve ilkeler bütününe bağlı olması; meslek için etik yasaların oluşturulması gerekir (Özden, 2005, s.5).Okul yöneticisi, okulun örgütsel değerlerini sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirmelidir (Taymaz, 2003, s.53).

Grafik 13

Madde:8



“Okuldaki bazı belirsiz durumlarda personelin risk alarak kendi kendilerine karar almalarına teşvik etmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %3,5’i ortadan az, %6,9’u hiçbir zaman, %17,7’si orta sıklıkta, %29,0 u ortadan çok, % 42,9’u her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %8,7’si hiçbir zaman, %16,5’i ortadan az, %20,3’ü her zaman, %26,4’ü ortadan çok, %28,1’i orta sıklıkta derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,97$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,33$ olarak gerçekleşmiştir.

Kültürel liderin örgütteki herkesi inisiyatif almaya özendirme ve liderliğin önemine inandırmasıdır. İşgörenler fırsat ve sorunlar ortaya çıktığı zaman, her şeyi üst yönetimden beklemez, kendileri inisiyatif almaya başlarlar. Bu durumda iş görenler, fırsat ve sorunlara uyum hızını arttırmaya çalışırlar (Kırım, 1988, Çelik, 2003 s.61).

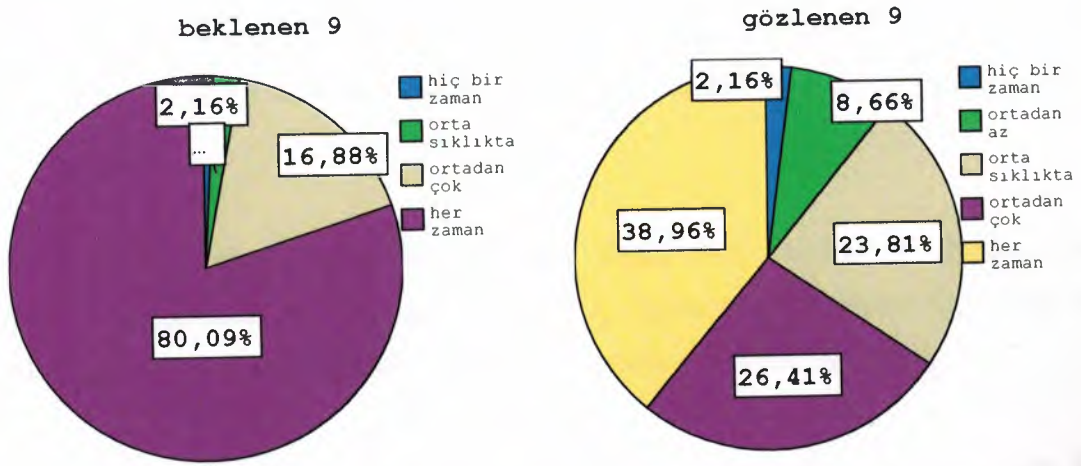
Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul

edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar çok katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. Son olarak okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır (Bursalıoğlu, 2005 s.82).

Öğretmenler arasında bilginin yayılmasına ve paylaşılmasına öncülük etmekte, onları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etmektedir (Şişman,2002, s.150).

Grafik 14

Madde:9



“Okulda kurulan iletişimin yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak işleyişini sağlamalıdır.”ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %2,2’si hiçbir zaman, %2,2’si orta sıklıkta, % 80,1’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,2’si hiçbir zaman, %8,7’si ortadan az,% 23,8’i orta sıklıkta, %26,4’ü ortadan çok, %39,0’u her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,75$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,91$ olarak gerçekleşmiştir.

İletişim insan davranışını değiştirmek amacıyla, her türlü kavram ve sembolün iletilme sürecidir. İletişim yoluyla, kişiler arası ilişkiler düzelir yahut

bozulur. Böylece örgüt gelişir veya kötüleşir. Örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir (Bursalıoğlu, 2005 s.113).

Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir. Öğretimsel lider, öğrenci veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir. (Çelik, 2003 s.50).

Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır, çünkü bu örgütler diğerlerine göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır (Bursalıoğlu, 2005 s.25).

Yönetimde liderliğin görevlerinden biri de çift yönlü iletişim ve etkidir (Bursalıoğlu, 2005 s.25).

Eğitim yöneticisi yönettiği kurumun amaç ve özelliklerinden dolayı iletişim sürecinde de formal olmaktan çok informal durumlardan yararlanır (Taymaz, 2003, s.44).

İletişim süreci, insan davranışlarını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2003, s.42).

Kısa ve öz olarak yönetici açısından iletişim , nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişi (Dökmen, 1993, s.1) olarak tanımlanabilir. Burada vurgulanması gereken husus, iletişimde tekyönlü olmayan bir bilgi akışına göre düzenlenmiş ortamları, iletişime uygun ortamlar olarak nitelendirmek doğru olmayabilir. Okulda iletişim, birey yada grupların okulun amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi, duygu, kavram alışverişidir (Açıkalın, 2000, s.89).

Okul yöneticisinin öğretmenlere ilişkin yaklaşımı, öğretmenler arasındaki toplumsal ilişkiyi etkilediği gibi, her iki ilişkinin yapısı öğretmenlerin öğrenci hakkındaki inancını; öğrenci kontrol yönelimini ve yeterlik beklentisini de etkileyebilir (Celep, 2000. s.83).

Bunlar okullara yaklaşıldıkça hissedilmeye başlanır. Okul yöneticisinin öğretmenlerle, Öğretmenlerin öğrencilerle ve birbirleriyle olan iletişimlerinde hissedilir. Uzun yıllardır "hava, atmosfer, iklim ya da ethos" olarak isimlendirilen bu kişilik ve duygulara okul kültürü denir (İpek, 1999, s. 418).

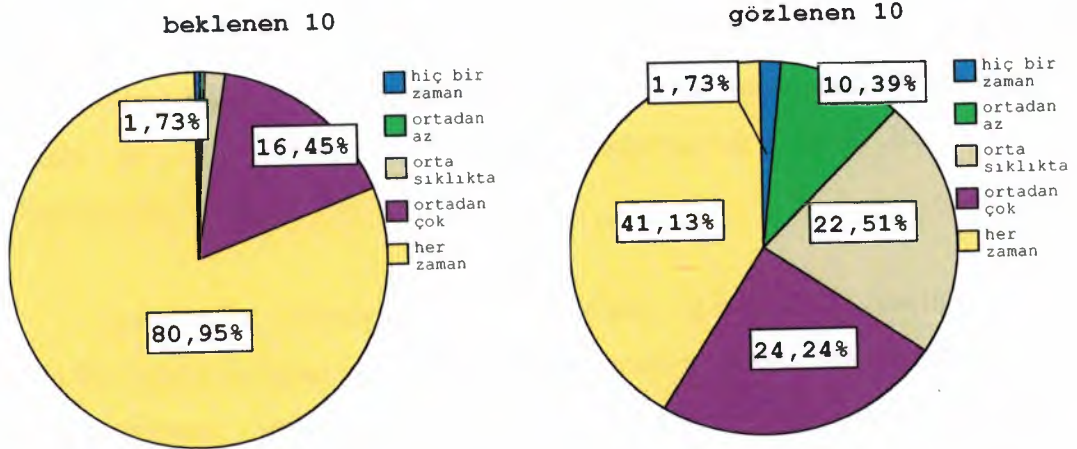
Etkili iletişim öncelikle açık, çift yönlü bir iletişimdir. Güçlü kültürle sahip okulların tüm düzeylerinde -müdür-öğretmen, öğretmen-öğretmen, müdür-öğrenci, öğretmen-öğrenci, vb.- açık ve çift yönlü iletişim süreçleri söz konusudur (Clifford, 1997, s.395, Şimşek. 2003, s.24.)

Örgütlerde iletişim engelleri nedeniyle, yatay ve dikey iletişim çok az gerçekleşebilmektedir. İletişim engellerinin ortadan kaldırılıp iletişimin akışını hızlandırmak yöneticinin tutumuna bağlıdır (Bilen, 1994: s.37).

Okul müdürleri, okulda sağlıklı iletişim sistemi geliştirirken çift yönlü iletişime önem vermelidir. İletişim insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlisidir (Kaya, 1985, s.31)

Grafik 15

Madde:10



“Çalışanlarında ‘ben’ kavramı yerine ‘biz’ bilincini yerleştirmelidir.”ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar, 0,4’ü hiçbir zaman, 0,4’ü ortadan az, 1,7’si orta sıklıkta, %81,0’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7’si hiçbir zaman, %10,4’ü ortadan az, %22,5’i orta sıklıkta, %24,2’si ortadan çok, %41,1’i her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik

ortalaması $X=4,77$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,93$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul toplumunu oluşturan bütün üyeler (öğretmen, öğrenci, yönetici) arasındaki işbirliği, yapılan araştırmalarda etkili okulla ilgili önemli özelliklerden biri olarak bulunmuştur (Urena,1988; Hannaway ve Talbert, 1993). Etkili okullarda, okul toplumunu oluşturan üyeler, işbirliği içinde çalışmakta, öğretmen ve öğrenciler arasında entelektüel yardımlaşma ve paylaşım teşvik edilmekte, buna ilişkin engeller ortadan kaldırılmakta, bir topluluk olma duygusu geliştirilmektedir (Purkey ve Smith, 1983, Şişman,2002, s.156).

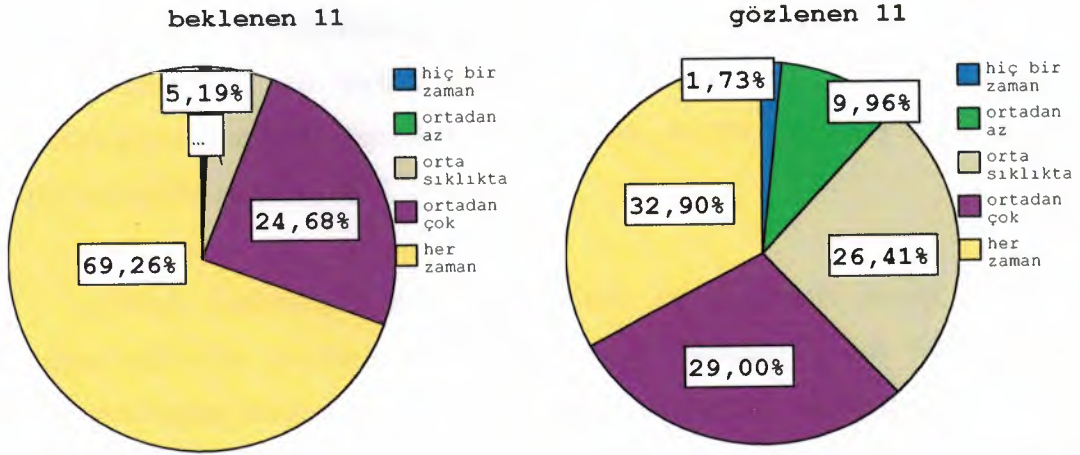
Okul kadrosunu oluşturan üyeler, farklı toplumsal kesim ve alt kültürlerden gelen, farklı deneyim, geçmiş ve görüşlere sahip kimseler olsalar da birlikte çalışırken ortak bazı fikirleri paylaşabilmeli, sorunları birlikte çözebilmeli, birbirinden ve öğrencilerden beklenecek tavır ve davranış konusunda uzlaşabilmelidir. Kültür, aynı zamanda örgütsel yaşamda karşılaşılan sorunların çözüm biçimini ve yolunu gösterir (Şişman,2002, s.183).

Okullar bir yaşama alanı olarak tanımlandığında; bu yaşama alanlarındaki kişiler arası ilişkilerin niteliğinin okulun genel atmosferini oluşturmada temel etmen olduğu söylenebilir. Bu yüzden okul müdürünün temel sorumluluklarından birisi de olumlu bir okul iklimi ve atmosferi oluşturmamak olarak ifade edilebilir (Şişman,2002, s.152).

Araştırmalar, başarıla bir okul müdürünün öğretmenlerle işbirliği içerisinde etkili bir iletişim kurması gerektiği ortaya koymuştur. Okulda ben kavramının yerine biz kavramının yerleştirmesi gereken bir okul yöneticisinin bu eylemi gerçekleştirmek için duygusal yeterliliklerini kullanması gerekebilir. Çalışanlarının duygularını anlayıp, onların yerine kendilerini koyarak hareket edebilen bir okul yöneticisi çağdaş yönetim anlayışını kavramıştır (Summak ve Özgan 2006;2, Bolatkıran,2006.s.34)

Grafik 16

Madde:11



“Okulda çalışanların başarının sağlanması açısından performans standartlarını ortaya koymalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,4’ü ortadan az, %5,2’si orta sıklıkta, %24,2’si ortadan çok, %69,3’ü her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7’si hiçbir zaman, %10,0’u ortada az, %26,4’ü orta sıklıkta, %29,0’u ortadan çok, %32,9’u her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,62$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,81$ olarak gerçekleşmiştir.

Yöneticiler örgüt kültürü oluşturmak için örgütteki davranış ve karar alma mekanizmasını etkileyen temel değer ve ilkeleri tanımlama, örgütün değer ve ilkelerini temsil eden davranışları belirleme, performansları konusunda çalışanlara dönüt sağlayacak bir mekanizma kurma, teşvik ve ödüllendirme sistemi kurma, arzu edilen başarıya ulaşma sorumluluğunu üstlenmelidirler (Özden. 1999, s. 140-141).

Okuldaki çalışmalarını planlamalı, personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, katkıda bulunacak güçlerin işbirliği yapmasını ve koordinasyonu sağlamalıdır (Taymaz, 2003, s.83).

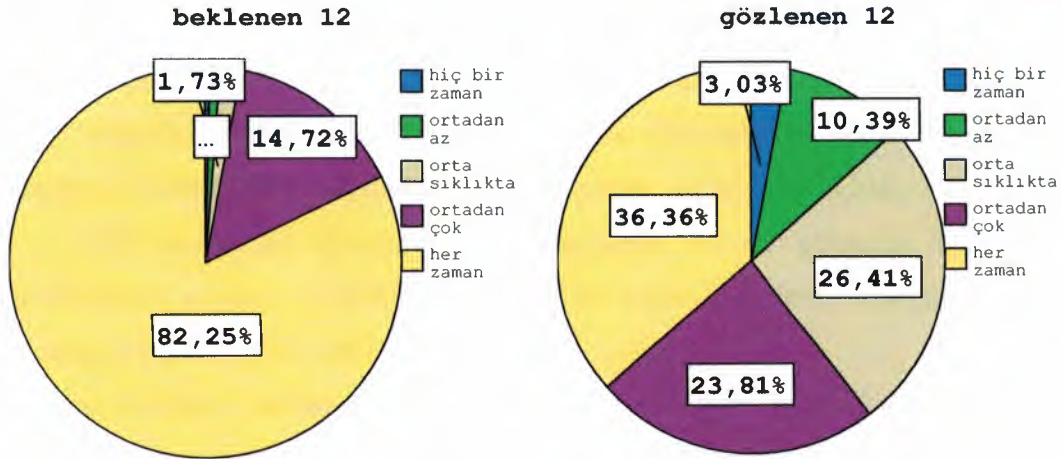
Okul müdürü, okul için gerekli insani, finansal maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığıyla öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerinin performansından sorumlu olan kişidir. Ancak okulun

toplam performansı, her şeyden önce okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gereken kişi olmaktadır (Şişman,2002, s.136).

Performans, salt üretim düzeyine hapsedilmiş İKY (insan kaynaklarının yönetimi) anlayışında çok önemli bir süreç olarak görülür. İşletmeler adeta bu terime kilitlenmişlerdir (Özden, 2005, s.51).

Okulda işgörenlerin birbiriyle ilişkileri, çalışmalarının niteliği, ve günlük çalışma miktarları paylaşılan normların etkisi altındadır. Okul içinde öğretim konusunda hangi yöntemlerin kullanılacağı, sınıf yönetiminin nasıl olacağı, Öğretmen-öğrenci-yönetici arasındaki ilişkinin şekli normlara göre şekil alır. Okulda paylaşılan normlar işgörenlerin performans ölçütlerini, nitelik ve verimlilik kavramlarının içeriğini denetim yöntemlerini belirlerler. Okulda yöneticinin çalışma şeklini, hem işgörenlerin hem de okul çevresinin ve toplumun normları belirler. Yönetici, okulda insan ilişkilerine önem veren problem çözme yöntemlerini gösteren, grup çalışmasını özendiren ve benimseten işgörenlerin işbirliğini ve iletişimini geliştiren, mesleksi paylaşımında yoğunlaşan normları okulda yerleştirilmeye çalışılmalıdır. Altunay'a (1999, s.50) göre normların işgörelere öğretilmesi ve açıklanmasında hikayeler, kahramanlar, törenler gibi örgüt kültürü bileşenleri önemli yer tutabilirler.(Toprak, 2003. s.17).

Güçlü okul kültürü, okulun üyesi olan insanların motivasyonunu, moralini, iş doyumunu ve dolayısıyla performans ile verimliliğini yükseltir. Bunlar birbirlerinden ayrılmaz öğelerdir. Bu sebeple, güçlü kültürlerde okul müdürlerinin olumlu, destekleyici, güvene dayalı ilişkiler oluşturmada motivasyon ve verimliliği sağlamak için öncülük yapmaları gerekir (Binbaşıoğlu, 1988, s. 60; Short ve Greer, 1997, s.62, 63, 72; Şişman, 1999, s. 154, Şimşek, 2003 s.27).



“Okulda öğretmenlerin başarısını destekleyici öğrenme ortamlarının yaratılmasında rehberlik etmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %1,7’si orta sıklıkta, %14,7’si ortadan çok, %82,3’ü her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,0’ü hiçbir zaman, %10,4’ü ortadan az, %23,8’i ortadan çok, %26,4’ü orta sıklıkta, %36,4’ü her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,77$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,80$ olarak gerçekleşmiştir.

Yönetici ve öğretmenler eylem planı hazırlamada ve karar verme sürecinde birlikte hareket ettikleri zaman, ortak sonucu da birlikte kabullenmek zorunda kalırlar. Öğretmenler arasında oluşan düşünce alışverişi, okul yaşamındaki düzeni etkiler. Hem yönetici hem de öğretmenin ortak amacı, öğretmenin performanslarının geliştirilmesine rehberlik ederek okulun başarısını arttırmaktır. Etkili okulda rol beklentisi açıktır ve öğretmenler öğrencilerin performansını arttırmaya çalışırlar. (Çelik, 2003 s.41).

Etkili okul yöneticisi, öğretmenlerin öğretimsel standart sistemini açıkça belirtir (Çelik, 2003 s.41).

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir (Bursalıoğlu, 2005 s.25).

Başarılı okulların yöneticileri, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapar. Okul yöneticisi, öğrencinin başarı düzeyini artırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konusunda öğretmenlere denetim sürecinde yol gösterir. (Çelik, 2003 s.41).

Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin önemli günlerini kutlama ve öğretmenlerin mesleki gelişimi için uygun bir ortam hazırlama sorumluluğunu da üstlenmiştir (Çelik, 2003 s.167).

Örgütte insanlara rehberlik yapılır, mesleki yardımda bulunulur ve işbaşında yetiştirilerek başarı ve yaratıcılıkları artırılır (Taymaz, 2003, s.78).

Okul müdürü, öğretimin geliştirilmesi amacı ile öğretmenlerin ders dışı etkinliklerini kontrol eder ve her öğretmenin dersine her kanaat döneminde bir defa girer. Bu ders denetiminde öğretmenin ders içi etkinliğini izler. Dersten sonra öğretmenle görüşerek rehberlik yapar (Taymaz, 2003, s.125).

Etkili okulun yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasına öncülük etmekte, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmakta, onlar için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturmaktadır (Şişman,2002, s.150).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili, bir kültürel liderlik değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir (Sakin, 2000, s.85).

Okulda öğretmenler için örgütsel olaylar yorumlanır ve örgütsel değerleri desteklemek için mesajlar gönderilir, örgütsel geleneklerden ve göreneklerden faydalanılır. Değerlerin öğretmenlere aktarılmasının önemi, öğretmenlerin yapacakları bütün eylemleri nitelendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı olmasındandır (Zoba, 1999, s.44).

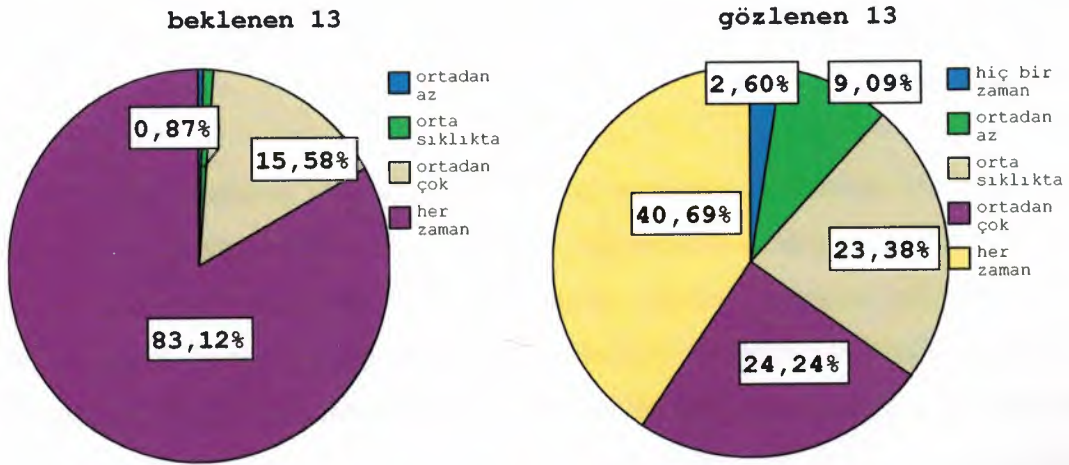
Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir. Öğretim ve okulun

temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir (Srarat, 1998, s.197, Çetin, 2004 s.31).

Yardımcı değerler ise, örgütün üyelerinde gözlemeyi istediği, arzu edilen davranış kalıplarıdır. Okul müdürleri eğitim işgörenlerinin, çok çalışma, yaratıcı olma, yüksek standartlara sahip olma, dürüst olma vb. yardımcı değerlere sahip olmaları için onları destekleyerek, cesaretlendirmelidir (Evans, 1993, s.96; Keçecioglu, 1998, s.110; George ve Jones, 1999, s.553, Şimşek, 2003. s.14).

Grafik 18

Madde:13



“Okulda öğrencilerin başarısını destekleyici öğrenme ortamlarının yaratılmasında rehberlik etmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü ortadan az, %0,9’u orta sıklıkta, %15,6’sı ortadan çok, %83,1’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,6’sı hiçbir zaman, %9,1’i ortadan az, %23,4’ü orta sıklıkta, %24,2’si ortadan çok, %40,7’si her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,81$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,91$ olarak gerçekleşmiştir.

Etkili okul yöneticisi, öğretmenlerin öğretimsel standart sistemini açıkça belirtir. Okul yöneticisi aynı zamanda öğretimi değerlendirme ve program geliştirme konusunda da koordinasyon görevini üstlenir. Öğretimsel programları zaman açısından uygun olmalı, öğrencinin aktif katılımını sağlamalı; doğruları, özendiricileri

ve geri bildirimi açıkça göstermelidir. Öğretmen ders planında her öğrencinin yüksek başarı beklentisini karşılayacak bir iklimi, öğrencilerle birlikte oluşturmaya çalışmalıdır. (Çelik, 2003 s.41).

Etkili okul yöneticileri sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylara değil, aynı zamanda onların performanslarını nasıl algıladıklarıyla da ilgilenir. Okul yöneticisi öğretmenlerin bireysel işlerini daha iyi kavramalarına yardımcı olarak, öğrencinin daha iyi yetişmesi için ortam hazırlar. (Çelik, 2003 s.48).

Okul işgörenlerine göre yöneticinin temel sorumluluğu, yüksek kalitede bir öğrenme ve öğretme ortamını hazırlamaktır. Kısacası okul müdürü, öğrencilerin destekçisidir. (Çelik, 2003 s.167).

Karışık durumlarda bile okul yöneticisi, her çocuk için en iyi öğrenme ortamını hazırlamayı, her zaman okulun temel amacı olarak benimsemek zorundadır. (Çelik, 2003 s.104).

Etkili okullarda okul yöneticileri, okul ve sınıf ortamlarında sık görünmekte öğretimi yakından gözlemekte ve izlemekte, öğrencilerle sürekli yakın temas ve ilişki içinde olmaktadır. Sınıfları ziyaret ederek öğretim sürecini gözlemekte ve değerlendirmektedir. Öğrenci gelişimi konusunda öğretmenlerle toplantılar yapmakta, öğrencilerin çeşitli durumlarıyla ilgili istatistikler tutulmasını sağlamakta, okul ve programın başarısı konusunda ilgililere geri bildirimler vermektedir (Şişman,2002, s.148).

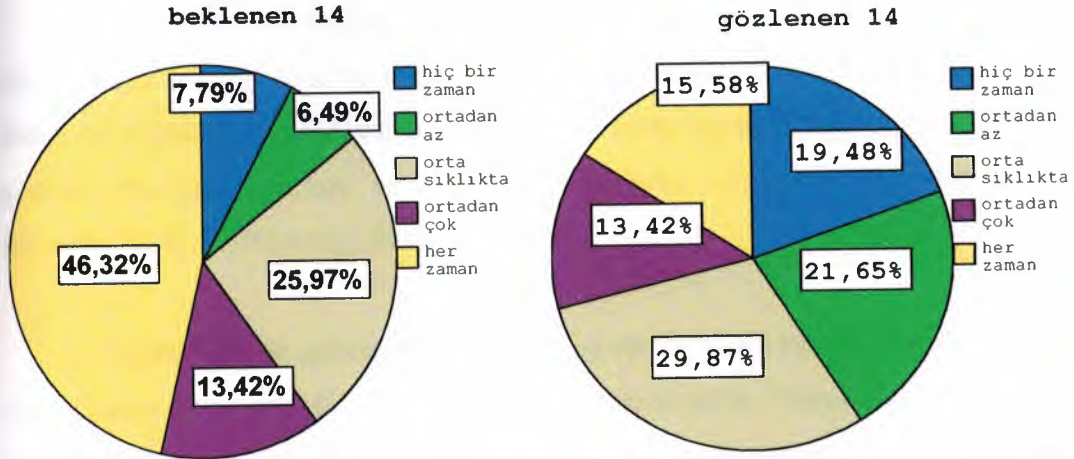
Bir okulun temel değer ifadesi şunlardır: Nitelikli öğretim ve diğer buna bağlı hizmetler, okulun asıl ilgisi olan öğrenci başarısının yükseltilmesine yönelik olmalıdır. Karar verme yetkisi ve etkili değişim fikri kaynak, bilgi ve destek hizmeti girişi yoluyla örgütün her tarafına yayılmalıdır. Risk alma ve yenilik, örgütsel gelişimi gerçekleştirmenin bir yolu olarak desteklenmelidir. Farklılıklara okulda saygı gösterilmeli ve ortaya çıkarılmalıdır (Aytaç, 1999, s.57).

Yöneticinin doğru yer ve zamanda görülebilir olması olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Yöneticinin beklentilerini öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, bunları pekiştirmesi gerekir (Balcı, 1994, s.45).

Öğrencilerin gelişimi, önceden geliştirilen standart ölçme araçlarıyla ve diğer yöntemlerle sürekli izlenebilmeli. Öğretmenler öğrencilerin sadece akademik yönden değil, sanatsal, kültürel, folklorik, sportif vb. tüm yönlerden gelişimleri ile ilgilenmelidirler (Yaralı, 2002, s. 18).

Öğrencinin okulda sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklere katılmaları hem okul yaşamının çekiciliğini arttırmakta, hem de davranış bozukluklarının düzeltilmesini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla öğrencilerin, okul kurallarına edilgen uyumu yerine, yönetimde, sorumluluk almaları özendirilmelidir. Bu durum öğrencilerin bireyselleşme sürecini olumlu yönde etkiler. Ayrıca eğitsel kol çalışmalarının etkinleştirilmesi, okul gazetesi veya bültenin çıkarılması, çevre gezilerinin yapılması gibi etkinliklerde okul yaşamının iyileştirilmesi amacına hizmet eder (Aydın, 2003 s.21-22).

Güçlü okul kültürlerinde müdür, öncelikle "öğretim lideri"dir. Sık sık sınıfları ziyaret eder ve sorumluluklarının tüm alanlarında performans gösterdiği gibi, dersleri de destekler. Öğretim kalitesini geliştirmek için incelemeler yapar. Gözlemlerini öğretmenlere, öğrencileri ile velilerine aktararak, onları cesaretlendirir. Ayrıca, öğretmen ve müdürler, öğrencilerin ev ödevlerini denetlemede aile ile etkileşimin gelişmesine yardımcı olurlar. Aile de çocuklarının öğrenmesinde okullar kadar pay sahibidirler (Creemers, 1996, s.41, 42; Clifford, 1997, s.395; Griffith, 1999, s.267, Şimşek, 2003. s.14).



“Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %7,8’i hiçbir zaman, %6,5’i ortadan az, %13,4’ü ortadan çok, %26,0’sı orta sıklıkta, %46,3’ü her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %13,4’ü ortadan çok, %15,6’sı her zaman, %19,5’i hiçbir zaman, %21,6’sı ortadan az, %29,9’u orta sıklıkta derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,84$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=2,84$, olarak gerçekleşmiştir.

Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için, gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeteneğe sahiptir. Bu yöneticilerin seçici ve sistematik olarak uyguladıkları diğer destekleme yolları ise öğretmenleri dikkatli biçimde değerlendirme, başarılı olan öğretmenleri ödüllendirme ve planlama yapmak olarak görülebilir. (Çelik, 2003 s.48).

Görünür okul yöneticisi, öğretmenleri sınıf ortamında formal ve informal olarak gözlemler ve etkisini onlar üzerinde hissettirir. Görünür kişi olarak okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin başarılarını dikkatlice değerlendirir ve ödül dağıtıcı kişi olarak, öğretmen ve öğrenciler üzerinde güçlü bir etki oluşturur. (Çelik, 2003 s.51).

Örgütsel öğrenmenin bir özendirme sistemine dayandırılması gerekir. Öğrenmeye yönelik gösterdikleri çabanın karşılığında ödüllendirilen öğretmenler,

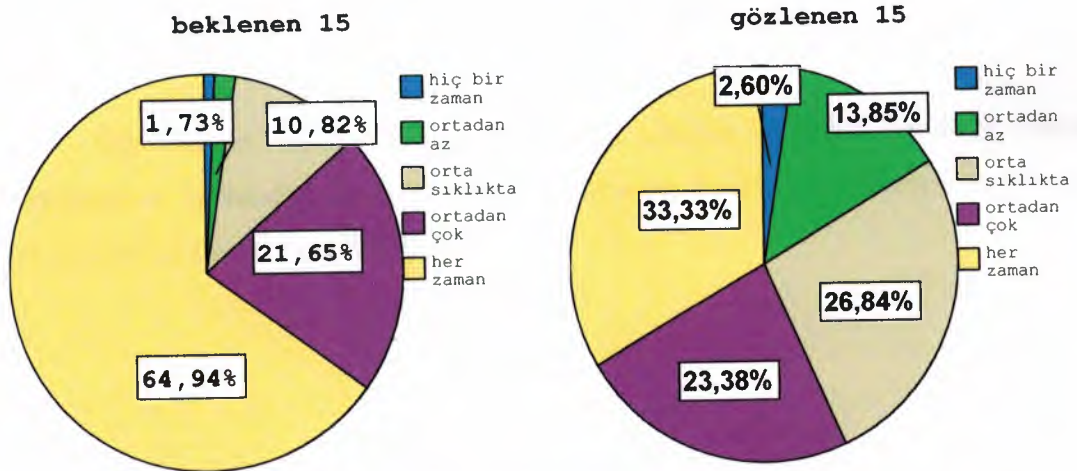
öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmalıdır. (Çelik, 2003 s.127).

Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim süreçlerini saptayarak hedefe ulaşabilir (Koontz,1968, s.7, Taymaz, 2003, s.56).

Örgütsel kültür işgörelere, sosyalleşme süreci içinde hikaye, törensel eylemler, maddi sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır. Törensel eylemler, örgütün önemli değerlerini yansıtan ve güçlendiren devamlı tekrarlanan faaliyetlerdir. Törensel eylemler örgütün en önemli amaçlarının neler olduğunu ve örgütte en önemli şahısların kimler olduğunu gösterirler (İpek, 1999, s.86).

Grafik 20

Madde:15



“Öğrencilerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9’u hiçbir zaman, %1,7’si ortadan az, %10,8’i orta sıklıkta, %21,6’sı ortadan çok, % 64,9’u her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,6’sı ortadan az, %13,9’u orta sıklıkta, %23,4’ü ortadan çok, %26,8’i orta sıklıkta, %33,3’ü her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen

davranışın aritmetik ortalaması $X=4,48$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,71$ olarak gerçekleşmiştir.

Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği arttırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. (Çelik, 2003 s.47).

Çeşitli araştırmalarda örgütsel bağlılık ile öğrenci başarısı arasında da güçlü bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir (Hughes, 1999, s.224, Şimşek, 2003. s.14).

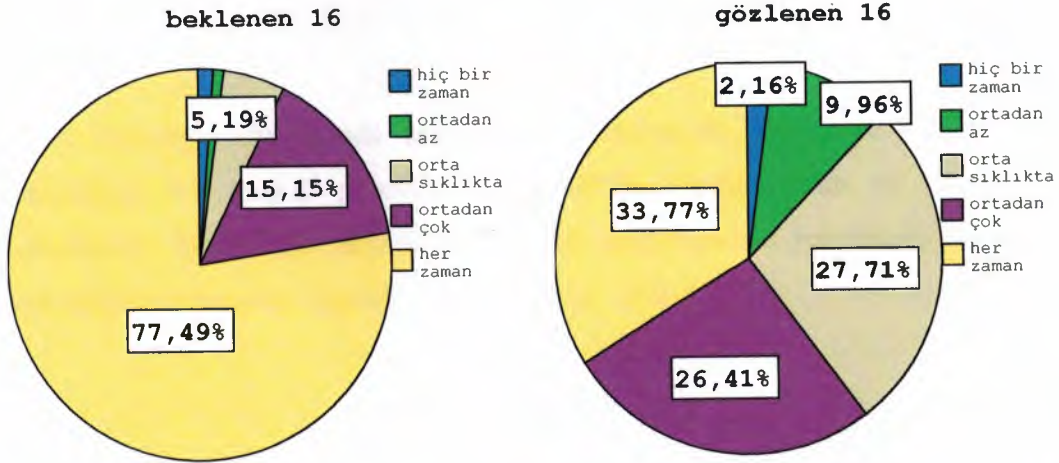
Öğrenci başarısının değerlendirilmesi ve söz konusu başarıya ilişkin olarak ve bu değerlendirmeden alınan geri bildirimler, öğretimle ilgili yeni kararların verilmesi ve öğrencilerin motivasyonu yönünden çeşitli yararlar sağlar. Etkili okul yöneticileri, öğrencilerin gelişimi ve başarısını sürekli olarak izlemekte, ulaşılan başarıyı diğer okullarla karşılaştırmakta, öngörülen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemektedir (Urena, 1988; Sweeney, 1982, Şişman,2002, s.147).

Eğitimin yaratıcı bireyler yetiştirme amacına yardımcı olan törensel eylemler, öğrencilerin bedensel, sosyal, kültürel, psikolojik gelişimlerine de fırsat sağlarlar, çocukların deneyimlerini zenginleştirirler (Küçük, 2000, s.29).

Öğretmenler sınıfta öğrenci denetimini disiplin kuralları ile değil, somut ödüllendirme ve kendisinin belirlediği katı olmayan denetim kurallarıyla sağlamaya çalışabilmelidirler (Celep, 2000, s.74).

Grafik 21

Madde:16



“Okulda kullanılan dilin nasıl olması gerektiği konusunda model olmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %1,3’ü hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %5,2’si orta sıklıkta, %15,2’si ortadan çok, % 77,5’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,2’si hiçbir zaman, %10,0’u ortadan az, %26,4’ü ortadan çok, %27,7’si orta sıklıkta, %33,8’i her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır.

Okul yöneticisi, kişisel olarak bir takım etik ilkeler ve kurallar geliştirmek ve bu kurallara uymak zorundadır. Bu liderlik biçiminde ilkeli hareket etmek, büyük önem taşır. Okul yöneticisinin etik liderlik davranışını gösterirken yaşayabileceği önemli sorunlardan biri, kişisel olarak etik kurallara uymama sorunudur. Etik kuralları sadece ifade etmek ya da yorumlamak yeterli değildir, aynı zamanda bu kuralların yaşanması gerekir. Bir okul yöneticisi bütün öğretmenlerin zamanında gelmesini ve derslere girmesini isteyebilir. Ancak kendisi bir saat sonra okula geliyorsa, çok önemli bir etik kuralı çiğniyor demektir. (Çelik, 2003 s.104).

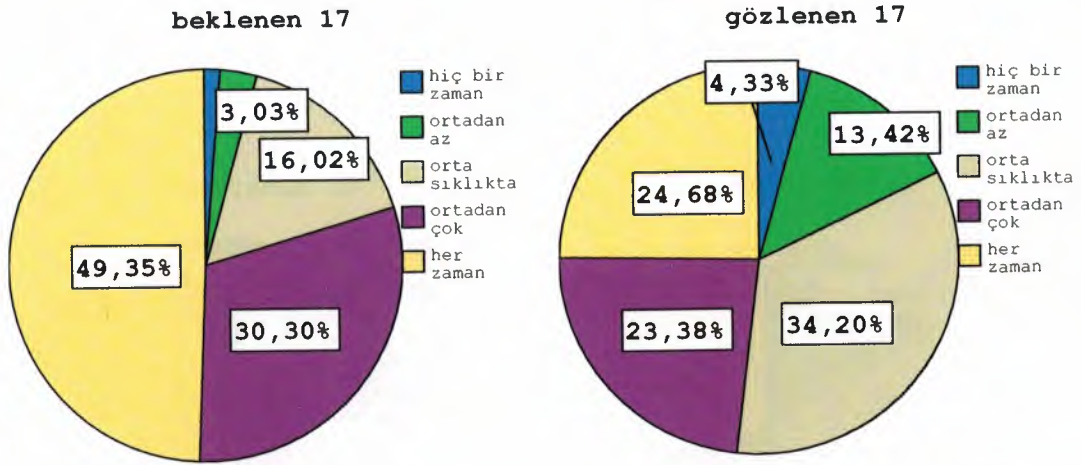
Dil, kültürü hem kurar hem geliştirir, toplumsallaşmayı ve toplumsallaşmayla birlikte tarihsel sürekliliği de sağlar. Dil de çeşitli değişimlere, eleştirilere uğrar; Dile ilişkin bu durumlar, kültür varlığını yeniden yoğurup şekillendirir. (Uygur, 1996, s. 19-20).

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgün örgütsel dili, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder (Terzi, 1999, s.39).

Geleceğin dünyasında çeşitli roller üstlenecek kuşakların yetiştirilmesinde kendilerine çok önemli görevler düşen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin bulundukları kurumlarda verimli okul kültürü oluşturmadaki yeterlikleri bu örgütlerin verimliliği ile yakından ilişkilidir (Pehlivanoglu, 1999. s.2-3).

Grafik 22

Madde:17



“Okulda efsaneleşmiş olan kişileri ve onların deneyimlerini, okul kültürünü oluşturmada önemli kişi ve deneyimler olarak görmeli; okulun tarihçesi oluşturmalıdır.” İfadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %1,3’ü hiçbir zaman, %3,0’ü ortadan az, %16,2’si orta sıklıkta, %30,3’ü ortadan çok, %49,4’ü her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %4,3’ü hiçbir zaman, %13,4’ü ortadan az, %23,4’ü ortadan çok, %24,7’si her zaman, %34,2’si orta sıklıkta, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,23$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,51$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul yöneticisi tarafından açıkça ifade edilen değerler ve yerinde kullanılan etkili semboller bireysel kahramanları, heyecanlandırıcı başlıca olayları, başarıları tanımlama

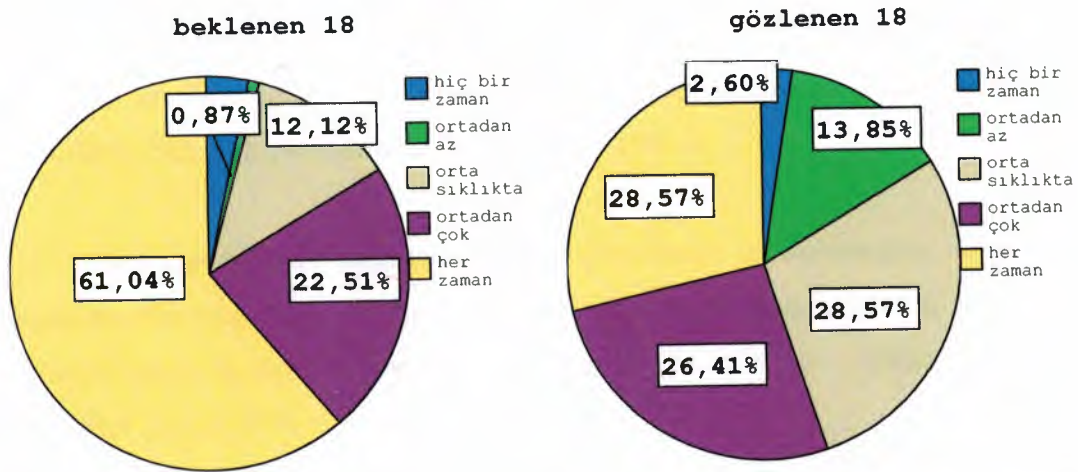
ve çeşitli anlamlı etkinliklerde çekicilik-eğitimi geliştirme üzerine odaklanmış güçlü okul kültürlerini cesaretlendirebilir (Sakin, 2000, s.85).

Okul yönetimi, okulu amaçlarına ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlar ve yöneltir. Aynı zamanda okul yönetimi okul kültürünü yaşatmak ve geliştirmek için erkek ve kadın ünlü olan kişilerin konumsal güçlerinde yararlanı (Taymaz, 2003, s.80).

Değerler nasıl kültürün Özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerler için somut örnek oluşturmaktadır. Kahramanlar, çalışanlar için rol modelleri oluşturmasının yanında, örgüt için zor olan koşullarda da güçlü bir motivatör olmaktadır. Onlar, herkesin yapmak isteyip de cesaret edemediği şeyleri yapmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 37, Aydın, 2002, s.25)

Grafik 23

Madde:18



“Okuldaki sembolleri (davranış kalıpları, giyim tarzı, dil sloganlar, logolar, vb) düzenlemelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %3,5’i hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %12,1’i orta sıklıkta, %22,5’i ortadan çok, %61,0’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,6’sı hiçbir zaman, %13,9’u ortadan az, %26,4’ü ortadan çok, %28,6’sı her zaman, %28,6’sı orta sıklıkta, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,37$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,65$ olarak gerçekleşmiştir.

Liderler, iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları ve görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar, aynı zamanda örgütsel dilin gücünden de yararlanırlar.

Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir; bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler.(Hoy ve Miskel, 1991,s.298, Çelik,2002 s.49).

Sesli dilin inceliklerine karşı duyarlı olmayan okul yöneticisi nasıl başarı kazanamazsa, sessiz dili anlamayan da başarı gösteremez (Bursalıoğlu, 2005 s.112).

Okulda yönetici, öğretmen, eğitime yardımcı görevliler, memur ve hizmetlilerin kılık ve kıyafetlerinde temizlik, sadelik ve uygunluk esastır. Okul yöneticisi özellikle öğrencilere örnek olması bakımından tüm personelin davranışları ile birlikte kılık ve kıyafetlerini de izler (M.E.B.1982,).

Normlar örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, işgörenlerin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek işgörene örgüt içerisinde neyi, ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Terzi, 1999, s.33).

Tablo 9

Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar

Madde	OKUL KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ	Ortalama Beklen
29	Okulda işbirliğini desteklemeli, bireyleri ekip olarak işe yaptıkları katkılar açısından takdir etmelidir.	4,74
20	Okulda çalışan personelin tüm çabaları için somut destek (araç gereç zaman) sağlamalıdır.	4,73
28	Bireysel farklılıkların değerini bilmeli, bu farklılıklardan hedefler doğrultusunda faydalanmalıdır.	4,68
30	Sosyal ilişkilerde personeli hoşgörülü olmaya teşvik etmelidir.	4,67
27	Çalışanlarıyla birebir ilişkiler kurup, onların sorununun çözümüne yardımcı olmalıdır.	4,66
21	Okulun kültürel yapısının öğretmenler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır.	4,63
25	Okulda başarıyı geçerli kılmak için oluşturduğu ödül sisteminin anlamlı ve sürekli olmasına dikkat etmelidir.	4,60
19	Okuldakisembolik faaliyetleri (şiir yarışmaları tiyatro gösterileri, şenlikler, vb) düzenlemelidir.	4,59
24	Okul kültürünü çevredeki kuruluşlara yeterince tanıtmalıdır.	4,59
22	Okulun kültürel yapısının öğrenciler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır.	4,58
23	Göreve başlayan yeni adaylara işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda görev talimatı vermelidir.	4,57
26	Uyguladığı ödül sisteminin kültürel değerlerle de bağlantılı olmasına önem vermelidir.	4,54
31	Okul personelini bir araya getirerek geleneksel törenler (tanışma çayı, mezuniyet, yarışma etkinlikleri, vb) düzenlenmelidir	4,45

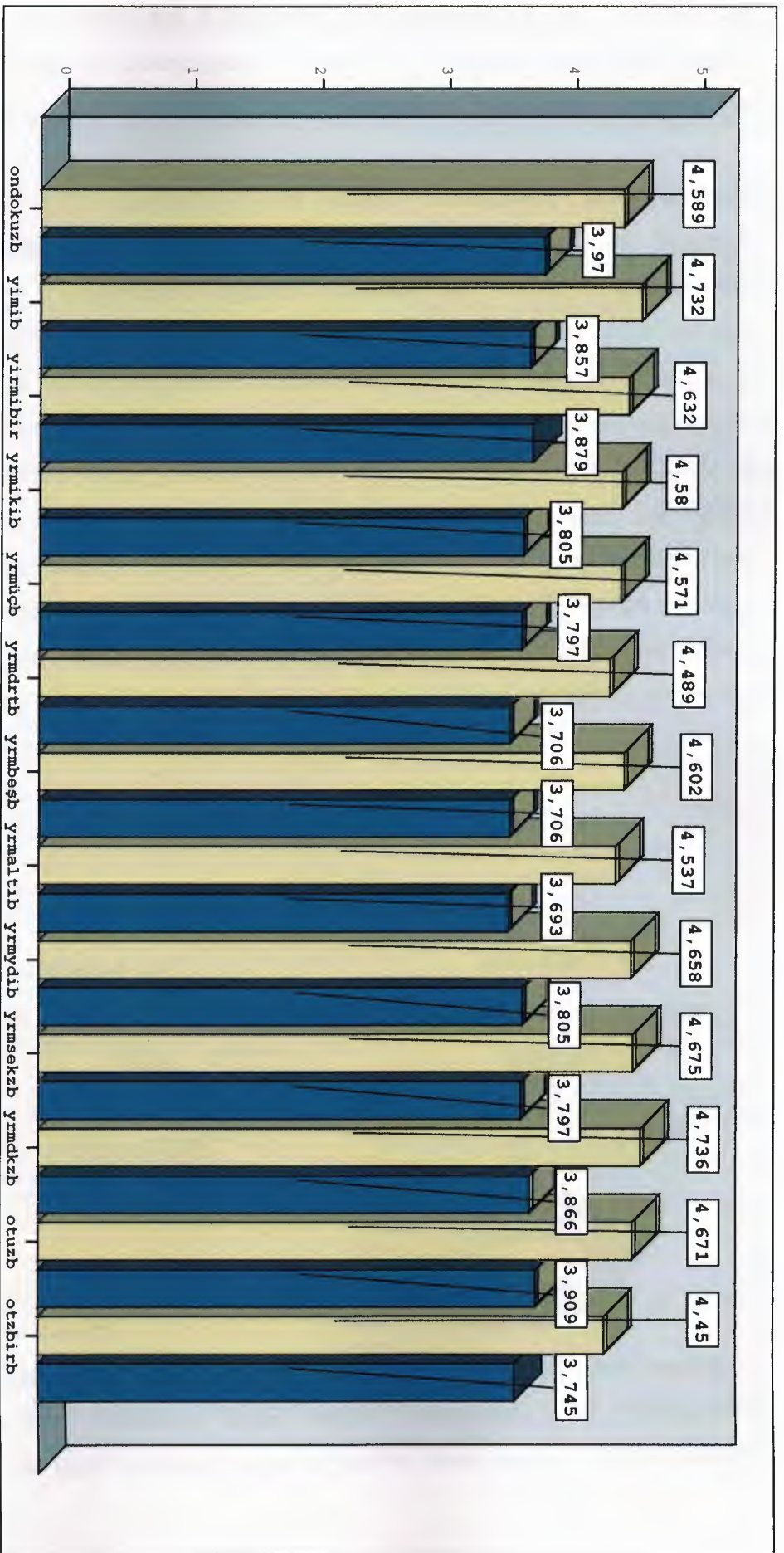
Tablo 9'da görüldüğü gibi, okul kültürünün sürdürülmesinde 31. madde (X=4,45) her zaman derecesi ile en düşük beklenen davranış iken 29. madde (X=4,74) her zaman derecesinde en yüksek beklenen davranış olarak görülmektedir.

. Tablo 10

Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar

Madde	OKUL KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLMESİ	Ortalama Görülen
19	Okuldaki sembolik faaliyetleri (şiiir yarışmaları tiyatro gösterileri, şenlikler, vb) düzenlemelidir.	3,97
30	Sosyal ilişkilerde personeli hoşgörölü olmaya teşvik etmelidir.	3,91
21	Okulun kültürel yapısının öğretmenler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır.	3,88
29	Okulda işbirliğini desteklemeli, bireyleri ekip olarak işe yaptıkları katkılar açısından takdir etmelidir.	3,87
20	Okulda çalışan personelin tüm çabaları için somut destek (araç gereç zaman) sağlamalıdır.	3,86
22	Okulun kültürel yapısının öğrenciler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır.	3,81
27	Çalışanlarıyla birebir ilişkiler kurup, onların sorununun çözümüne yardımcı olmalıdır.	3,81
23	Göreve başlayan yeni adaylara işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda görev talimatı vermelidir.	3,80
28	Bireysel farklılıkların değerini bilmeli, bu farklılıklardan hedefler doğrultusunda faydalanmalıdır.	3,80
31	Okul personelini bir araya getirerek geleneksel törenler (tanışma çayı, mezuniyet, yarışma etkinlikleri, vb) düzenlenmelidir	3,74
24	Okul kültürünü çevredeki kuruluşlara yeterince tanıtmalıdır.	3,71
25	Okulda başarıyı geçerli kılmak için oluşturduğu ödöl sisteminin anlamlı ve sürekli olmasına dikkat etmelidir.	3,71
26	Uyguladığı ödöl sisteminin kültürel değerlerle de bağlantılı olmasına önem vermelidir.	3,69

Tablo 10'da görölldüğü gibi, okul kültürünün sürdürölmesinde 26. madde (X=3,69) ortadan çok derecesi ile en düşük gözlenen davranış iken 19, madde (X=3,97) ortadan çok derecesinde en yüksek gözlenen davranış olarak görölmemektedir.



Grafik 24

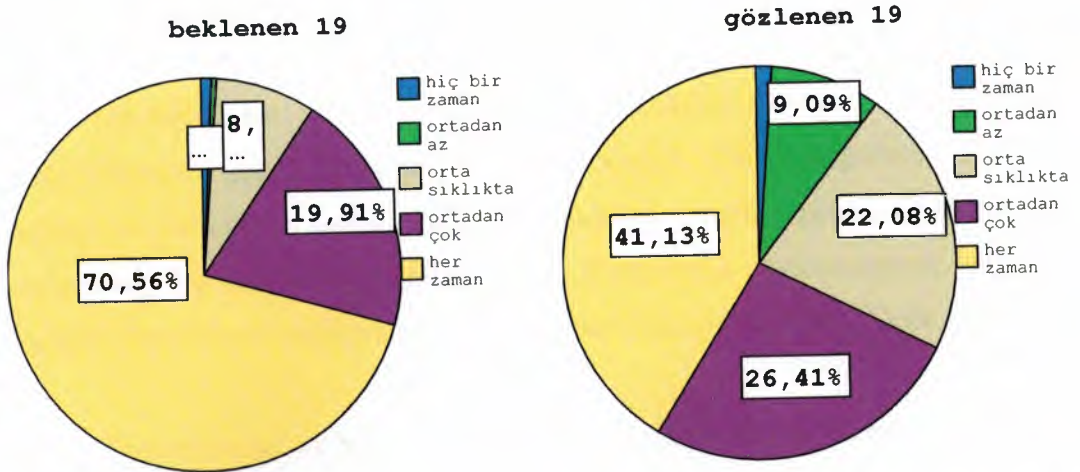
Madde Bazında, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Alınan Maddelelere İlişkin Yüzdelere

Madde Bazında, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Algılanan Maddelelere İlişkin Yüzdelere

Grafik 24'te görüldüğü gibi ankete katılanların, okul kültürünün sürdürülmesinde okul yöneticilerinden bekledikleri davranış ile bu davranışları gerçekleştirme düzeylerindeki algılama arasında fark vardır. "Okulda işbirliğini desteklemeli, bireyleri ekip olarak işe yaptıkları katkılar açısından takdir etmelidir." maddesinde ($X=4,74$) her zaman derecesinde en yüksek beklenti içersinde iken gözledikleri ($X=3,91$) düzeyinde algılama gerçekleşmiştir. Bu da göstermektedir ki ankete katılanların okul yöneticilerinden okul kültürünün sürdürülmesinde okul yöneticilerinin okulda işbirliğini desteklemeli, bireyleri ekip olarak işe yaptıkları takdir beklemektedir. "Okuldaki sembolik faaliyetleri (şiir yarışmaları tiyatro gösterileri, şenlikler, vb) düzenlemelidir." Maddesinde ($X=3,97$) ortadan çok sıklıkta derecesinde en düşük gözledikleri davranış olarak görülmektedir. Bu da göstermektedir ki okul yöneticileri şiir yarışmaları, tiyatro gösterileri, şenlikler, vb düzenlemekte görülen davranışlarda düşük bulunmuştur.

Grafik 25

Madde:19



"Okuldaki sembolik faaliyetleri (şiir yarışmaları tiyatro gösterileri, şenlikler, vb) düzenlemelidir." ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9'u hiçbir zaman, %0,4'ü ortadan az,

%8,2'si orta sıklıkta, %19,9'u ortadan çok, %70,6'sı her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,3'ü hiçbir zaman, %9,1'i ortadan az, %22,1'i orta sıklıkta %26,4'ü ortadan çok, %41,1'i her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,59$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,97$ olarak gerçekleşmiştir.

Semboller güçlü kültürel öğelerdir. Semboller, örgütlerdeki yetkiyi yasallaştıran, bürokratik, mesleki, politik, sosyal ve dinsel temele dayanan mekanizmalardır. Bass, başarılı yöneticilerin sembollerini, şifrelerini ve törenlerini araştırmış, bunların hedeflere yönelik iletişimi nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmada sembollerin bir kültürdeki ortak değerleri, normları ve amaçları biçimlendirmede ve geliştirmede son derece önemli olduğu görülmüştür. Peters, sembollerin, yönetimin temel bir ögesi olduğunu vurgulamıştır. Peters'e göre başarılı yöneticiler için, davranışlar, kelimeler, eylemler, öncelikler ve ödüller arasında sembolik iletişim kurmak önem taşır. Riely, örgütsel hikayeler, maslar, törenler, oyunlar, olaylar, kurallar ve ödüllerin her birinin örgütün amaçlarını, değerlerini ve ideallerini benimsemeyi pekiştirdiğini savunmaktadır. Semboller, temel idealleri, değerleri ve gelenekleri temsil eder ve açıklar. Semboller örgüt üyelerinin amaçlarla bütünleşmesine yardımcı olur. Solomon'a göre liderlerin tutum ve davranışlarını büyük ölçüde çekici semboller etkilemektedir. Semboller, örgütsel çevrenin, güçlü değer ve amaçların iş görenler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Kelly, Brederson,1991, s.6, Çelik,2002s.56).

Hikayeler, her zaman iletişim ve insan ilişkileri sürecinde bir köprü görevi görür. Hikayeler geçmişin önemli moral derslerini, kişisel değerlerle açıklayarak yaşantıların kalıcılığını sağlar. Hikayeler, yaşamın zengin yapısını değerlendirme ve paylaşmada bir araç olarak kullanılabilir. Hikayelerin çözümlenmesi, arzu edilen örgütsel değerlerin anlaşılmasına yardımcı olur.(Deal, 1996, s.121, Çelik,2002s.92).

Tiyatro, doğru ve yanlış arasındaki perdeyi açmaktadır. İzleyiciler ve aktörler arasında iletişim kurmaya çalışır. İnsan deneyiminin altında yatan gerçeklerin çıkarılması, örgüt kültürü nün yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bir sembol olarak tiyatronun kalitesi, bilinen bir şeyi, anlaşılmamış biçimde ifade

etmeyle doğru orantılıdır. Tiyatro, insan ikilemini çözmemize ve değerlendirmemize yardımcı olmaktadır (Deal ve Peterson, 1994, s.125,Çelik,2002s.92-93).

Şiirden etkin bir şekilde yararlanan okul yöneticisi, öğretmenle daha içten ilişkiler kurabilir. Örneğin öğretmenler kuruluna başkanlık eden okul yöneticisi, açık konuşmasını bir şiirle yapabilir. Şiir sempatik bir iletişim sağlayabilir. Okul yöneticisinin öğretmenlere yönelik olarak saatlerce açıklaması gereken bir konu, bir şiirle birkaç dakika içinde dile getirilebilir (Çelik,2002s.92).

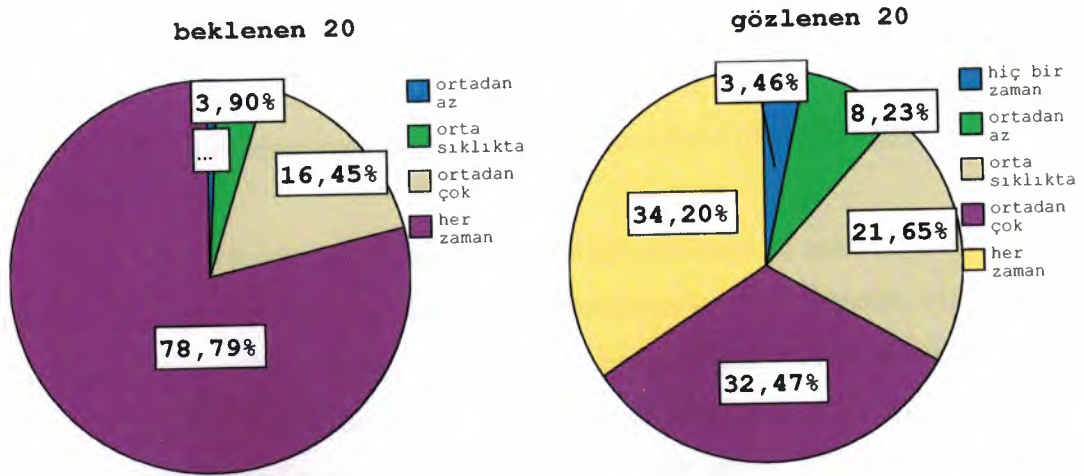
Törenler; gelenekselleşmiş etkinlikler olarak örgüt kültürü insanlara aktarılır ve geliştirilir. Yönetimce düzenlenen toplantılar, yemekler, çaylar, partiler ve yarışmalar kültürü yaşatmaya ve geliştirmeye yarar.

Hikayeler ve masallar; okulun geçmişine yönelik olay veya olguların aktarılmasıdır. Bazen dramatize edilerek sunulur. Örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine katkıda bulunur (Taymaz, 2003, s.79).

Okul yöneticisi geçmişin köklerini gösterebilmek için okulun amaçlarını ve normlarını ve değerlerini birleştirebilmeli ve değerlendirebilmelidir (Pehlivanoğlu, 1999, s.8).

Grafik 26

Madde:20



“Okulda çalışan personelin tüm çabaları için somut destek (araç gereç zaman) sağlamalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9u ortadan az, %3,9’u orta sıklıkta, %16,5’i ortadan

çok, %78,8'i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,5'i hiçbir zaman, %8,2'si ortadan az, %21,6'sı orta sıklıkta, %32,5'i ortadan çok, %34,2'si her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,73$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,86$ olarak gerçekleşmiştir.

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Kaynak sağlayıcı, okul personelini dikkatli bir şekilde değerlendirir ve onların kişisel yeterliliklerini geliştirir. Okul personelinin yeteneklerini geliştirmenin yanında, onların öğretimsel sorunlarını da çözmeye çalışır (Çelik, 2003 s.46-47).

İyi öğretim olanakları hazırlayan yönetici, öğretimi geliştirmek için strateji ve materyaller geliştirir. Okul yöneticisi insan kaynaklarını geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak çıkan eğitimsel araştırma dergilerini sağlar, program geliştirme ve çocuk öğrenmesini anlamaya yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar. (Çelik, 2003 s.48).

Eğitim sisteminde okulların temel işlevi, öğrencilerine istenilen davranışları kazandırma ve belli öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için çevreyi gerekli biçimde düzenlemektir. Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişimler, okulda çalışan özellikle eğitici personelinde düşünüş ve davranışlarında değişimleri zorunlu kılar. Okul yöneticisi ve eğitici personel bu gelişmelerin öncüsü ve gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadır (Taymaz, 2003, s.4).

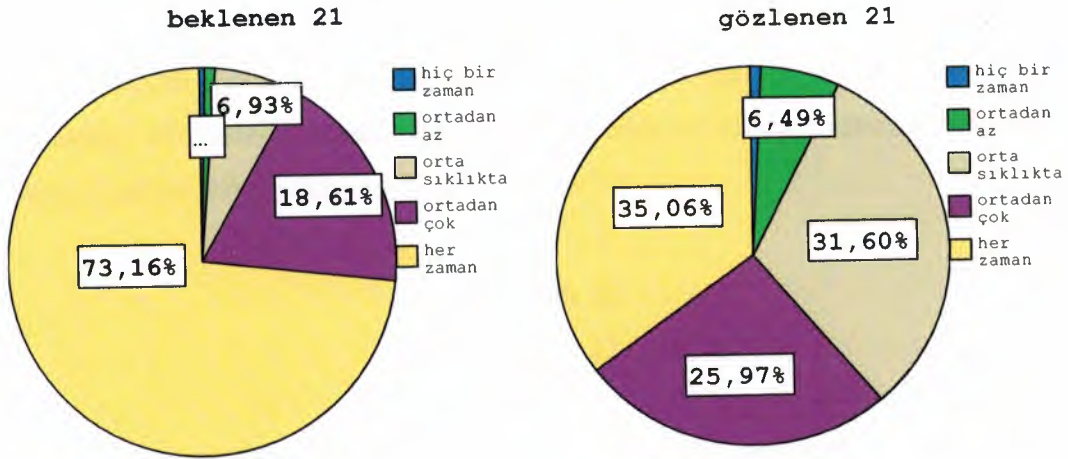
Öğretim yılında gerekli olacak donatımın seçilmesi ve satın alınması için okul müdürü veya yardımcısının başkanlığında komisyon kurulur. Öğretim için öğretmen, laboratuvar veya atölye şeflerinin veya zümre başkanlarının ihtiyaç gösterdiği araçlar ile yönetimin belirlediği mefruşat gibi donatım okul bütçesinin ve diğer kaynakların el verdiği ölçüde seçilir, satın alınır ve ilgililere teslim edilir (Taymaz, 2003, s.218).

Etkili bir öğretim için, öğretim süreci içerisinde kullanılacak her türlü ekipmanın sınıflarda bulunması veya bu ekipmanların sınıfa kolaylıkla taşınabilecek

bir düzenleme içerisinde olması gereklidir. Ekipmanların, derslerde etkili bir biçimde kullanılabilmesi için, bu ekipmanlar ile birlikte kullanılacak ses ve görüntü kasetleri, bilgi sayar programları, resimler, fotoğraflar, kitaplar, asetatlar gibi her türlü öğretim materyallerinin temin edilmesi, gelişen teknolojinin yakından izlenerek okula yansıtılması gerekmektedir (Çetinkaya ve Gülmez, 2002 s.41).

Grafik 27

Madde:21



“Okulun kültürel yapısının öğretmenler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,9u ortadan az, %6,9’u orta sıklıkta, %16,5’i ortadan çok, % 73,2’si her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %0,9’u hiçbir zaman, %6,5’i ortadan az, %26,0’sı ortadan çok, %31,6’sı orta sıklıkta, %35,1’i her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,63$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,88$ olarak gerçekleşmiştir.

Eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, öğretim ve okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik okulun

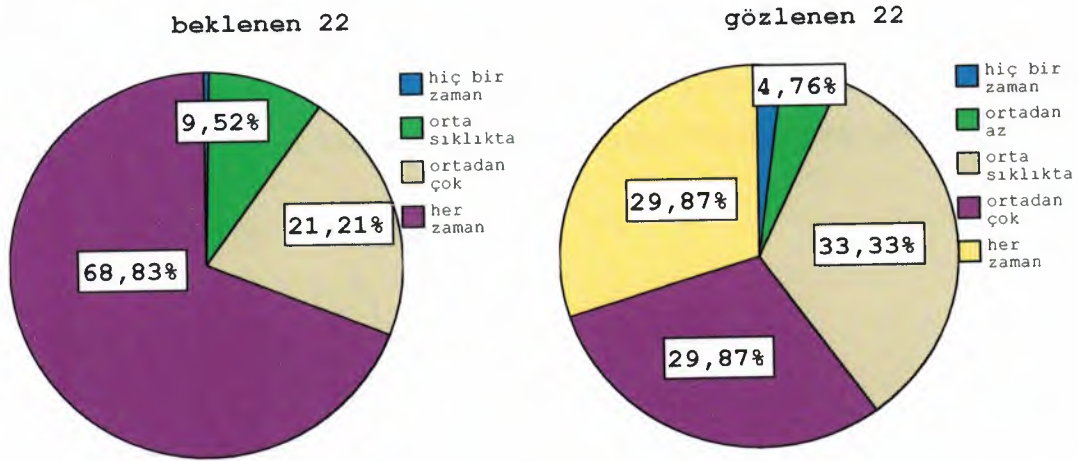
misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir (Sergiovanni;strarrat, 1988, s.197, Çelik,2002s.50).

Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Bu bağlılık büyük ölçüde okulun değer ve normlarının içselleştirilmesiyle gerçekleştirilir. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir. (Çelik, 2003 s.56).

Kültürü oluşturan ve geliştiren bireyler; ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım örgütlere ihtiyaç duyarlar (Terzi. 1999, s.1).

Grafik 28

Madde:22



“Okulun kültürel yapısının öğrenciler tarafından anlaşılmasına yardımcı olmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %9,5’i orta sıklıkta, %21,2’si ortadan çok, %68,8’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,2’si hiçbir zaman, %4,8’i ortadan az, %29,9’u her zaman, %29,9’u ortadan çok %33,3’ü orta sıklıkta, derecelerde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,58$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,81$ olarak gerçekleşmiştir.

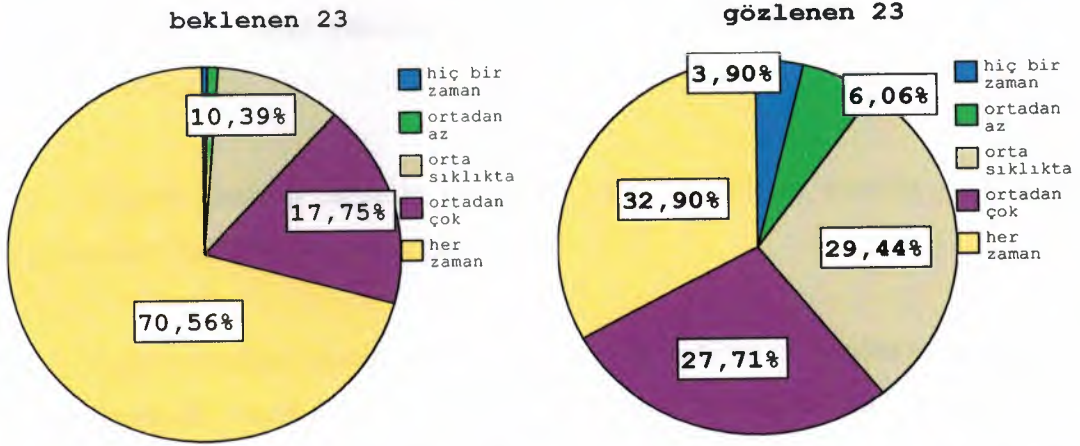
1960'larda Getzels ve arkadaşları eğitimsel liderliğin kavramsal çerçevesini belirlemiştir. Bu modelde sosyal bir sistem olarak okulun üç boyutu ele alınmıştır: bunlar bireysel, kurumsal ve kültürel boyutlardır. Kültür boyutunda okul kültürünün özellikleri ve değerler yer almaktadır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrenciler yetiştirmesine katkıda bulunmaktadır. (Çelik, 2003 s.55-56).

Okul yöneticisinin etik liderliği sadece öğretmenleri değil, aynı zamanda öğrencileri de etkilemektedir. Öğrencilerin istedik davranış değişikliğini göstermeleri, büyük ölçüde okulun örgütsel etiğine bağlıdır. Okul yöneticisi, örgütsel etiği öğrencilerin anlayabileceği biçimde sunmalıdır. Kendisinden ne beklenildiğini bilen, okul ortamında hangi davranışın yanlış olduğunu anlayan bir öğrenci, okulun etik kurallarına uyma konusunda sıkıntı çekmez (Çelik, 2003 s.107).

Okul kültürü, öğrencinin akademik başarısında etkili olduğu gibi, onun sosyalleşmesinde, demokratik tutum ve davranışlar kazanmasında ve okulun verimliliğinde de etkili olmaktadır. Okul kültürünün oluşmasına, ders içi etkinliklerin yanında, ders dışı etkinlikler de önemli katkıda bulunmaktadır. Örneğin, toplantılar, sportif olaylar, şenlikler, mezuniyet törenleri, okul şarkıları, eğlenceler gibi okulun kendine özgü etkinlikleri, okul kültürünün parçalarıdır (Tezcan, 1994, s.241).

Grafik 29

Madde:23



“Göreve başlayan yeni adaylara işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda görev talimatı vermelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %10,4’ü orta sıklıkta, %17,7’si ortadan çok, % 70,6’sı her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,9’u hiçbir zaman, %6,1’i ortadan az, %27,7’si ortadan çok, %29,4’ü orta sıklıkta, %32,9’u her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,57$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,80$ olarak gerçekleşmiştir.

Yönetim, yeni üyeler için yoğun yönlendirme programları ve davranışı açıklayıcı modeller geliştirebilmelidir. Örgüte yeni katılan üyeler için örgütsel bağlılığı arttırma, üyelerin gruba güvenmelerini sağlama ve geniş kapsamlı ödül sistemini kurarak tanınma ve onay görme ihtiyacını karşılama da örgütsel sosyalleşmeyi sağlamanın diğer teknikleri olarak görülebilir. (Çelik,2002s.74).

Niyetler, varsayımlar ve değerlerin fikir birliği içinde paylaşılması, yeni üyelere doğru yolu göstermede onaylama seti sunmaktadır (Çelik, 2003 s.54-55).

Göreve yeni başlayan öğretmen, mesleki kariyeri geleceğinin etik değerleri benimsemeye bağlı olduğunu bilirse, daha bilinçli bir davranış sergiler. Okul yöneticisi öğretmenin örgütsel performansını değerlendirirken, onun etik değerlere bağlılığını da dikkate almalıdır (Çelik, 2003 s.111).

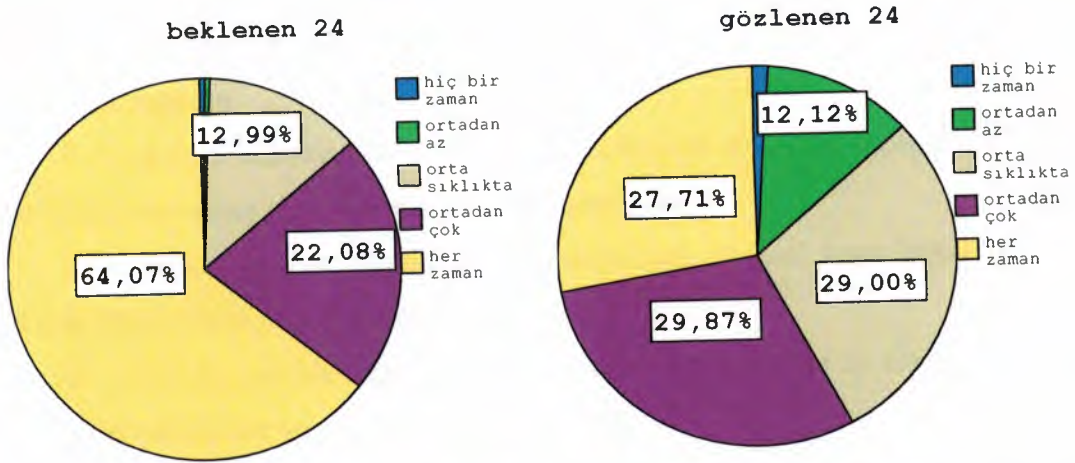
Kültürel liderlik okula yeni gelen öğretmen açısından kritik bir liderlik rolü olarak görülmektedir. Okula yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleştirilmeleri, okul yöneticisinin etik kültürel liderliğiyle yakından ilgilidir (Çelik, 2003 s.224).

Örgütte insanlar uyumlu çalışırlar, yeni katılanların uyumlu olmaları ve kaynaşmaları sağlanır (Taymaz, 2003, s.78).

Aday memurun atandığı okul veya kurum yöneticisi tarafından aday memurun yetiştirilmesinde yardımda bulunacak, rehberlik yapacak bir rehber eğitici görevlendirilir. Rehber eğitici ilgili yönetmelikte belirtilen ilkeler doğrultusunda adayı yönlendirir ve yetiştirilmesini sağlar (Tebliğler Dergisi, 30.01.1995, sayı:2423).

Grafik 30

Madde:24



“Okul kültürünü çevredeki kuruluşlara yeterince tanıtılmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,4’ü ortadan az, %13,0’ü orta sıklıkta, %22,1’i ortadan çok, %64,1’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,3’ü hiçbir zaman, %12,1’i ortadan az, %27,7’si her zaman, %29,9’u ortadan çok, %29,0’u orta sıklıkta, derecelinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,49$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,71$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, etkilediği bir örgüttür. Çevrenin tüm eğitim problem ve görevlerine katılmayan okulun, başarılı olduğu söylenemez. Okulun amaçları, bu örgütlerin çoğundan uzun sürelidir. Fakat okul bunlar için insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür. Bu bakımdan, yukarda açıklanan yön verme veya etkileme kuşkusuz karşılıklıdır. Böyle olunca, okul yöneticisi diğer örgütler için hazırladığı bu kaynakların, bir süre sonra, kendi örgütü üzerinde söz ve etki sahibi olacaklarını unutmamalıdır. Bu, özellikle, mesleki ve teknik okullar için böyledir (Bursalıoğlu, 2005 s.35).

Okul çevre ile sürekli etkileşimde bulunur, çevrenin gelişmesi için kendi alanında hizmet sunarken okuluna destek sağlar. Okul müdürü çevre ile ilişkilerini geliştirebilmesi için okulda ve okul dışında yapılan toplantılarda okulunu tanıtır. Bir broşür haline getirebileceği aşağıdaki konularda açıklama yapar.

1. Okulun adı, adresi, telefon ve faks numaraları, tarihçesi, isminin veriliş şekli, amaçları, kapasitesi, sınıflarda ve toplamda kız, erkek öğrenci sayıları.
2. Yönetici, öğretmen, uzman ve diğer personel sayıları, branşlara göre öğretmen dağılımı
3. Okulun bahçesi, bina ve tesisleri, fiziksel koşulları, sosyal ve sportif etkinliklere ayrılmış olan yerler, yaralanma olanakları
4. Okulda yapılan öğretim-eğitim etkinlikleri, öğrenci kayıt kabul koşulları, okulda öğrencilerin başarı durumları
5. Okulun, çevrede diğer okullar, sivil toplum kuruluşları ile ilişkileri, işbirliği ile yaptığı etkinlikler ve sağlanan yararlar
6. Okulun, personel, öğrenciler, bina ve tesisler ile kaynak sağlama ve kullanımında karşılaşılan sorunlar, bu sorunların çözümü için yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar (Taymaz, 2003, s.82).

Çevre ile ilgilerin okul hakkında bilgi edinmelerini sağlamak üzere tanıtıcı etkinliklerde bulunur. Okulda, sergi, yarışma, anma günleri ve çay gibi etkinlikler düzenlenerek veli ve çevre bireyleri çağrılır. Okulun çevreye tanıtılması için okulu tanıtıcı el kitabı hazırlanabilir. Böyle bir tanıtıcı başında, okulun amaçları, tarihçesi,

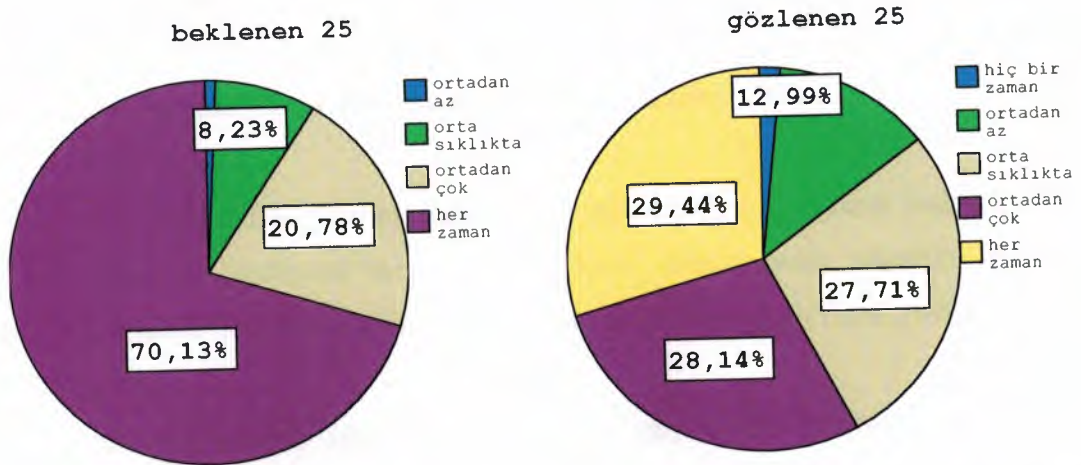
yapısı, kadrosu, kaynakları, kayıt kabul koşulları, eğitim programları, öğrenci etkinlikleri gibi hususlara yer verilir.(Taymaz, 2003, s.209).

Okul çevre ilişkilerinin bir boyutunu okulun çevreye tanıtılması etkinlikleri oluşturur. Okul çevre kültürlerinden etkilendiği gibi çevredeki kültürleri de etkiler okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel olanakların okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırır (Çelik, 1997, s.61, Taymaz, 2003, s.80).

Gerçekte okulun içinde yer aldığı çevre ile bütünleşmesi, etkin ve verimli bir yönetim anlayışının dayandığı en önemli ilkelerden biridir. u amaçla okul yönetimi, olanaklar ölçüsünde çevreye yönelik eğitsel, kültürel ve sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Bu tür etkinliklerde, okulun amaçları ve sorunları vurgulanarak, çevrenin katkıları sağlanabilir. Ayrıca bu etkinlikler, çevrenin okuldan beklentilerinin gerçekçi bir biçimde saptanmasının yanı sıra, bu amaçla uygun politikalar geliştirilmesine de, katkı sağlar. Bu bağlamda kurum amaçlarının, çevre tarafından paylaşılması, hem kolektif yönetim anlayışının yerleşmesine, hem de otokratik yönetim patolojilerinin sağültülmesine dönük bir katalizör gibi kullanılabilir (Aydın, 2003 s.21-22).

Grafik 31

Madde:25



“Okulda başarıyı geçerli kılmak için oluşturduğu ödül sisteminin anlamlı ve sürekli olmasına dikkat etmelidir.”ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9’u ortadan az, %8,2’si orta sıklıkta, %20,8’i ortadan çok, %70,1’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır.

Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7'si hiçbir zaman, %13,0'ü ortadan az, %27,7'si orta sıklıkta, %28,1'i ortadan çok, %29,4'ü her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,60$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,71$ olarak gerçekleşmiştir.

Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürü anlamak ve resmi törenlerde onur üyeleri karşısında iyi bir performans ortaya koymak zorundadır. Resmileştirme sürecini onurlandırma ve personeli ödüllendirme basit bir iş değildir. Kültürel lider, yeni kahramanların kültürel değerlerini de onaylamak zorundadır (Kottkamp, 1984 s.159, Çelik,2000s.74).

Özendirme örgüt havasını güzelleştiren değişkenler arsındadır. Bu etkenler içinde de önemli en olanları, örgütü çekici kılan özellikler, koşulların benimsenmiş yöntem ve davranışlara uydurulması, karar sürecine katılma fırsatı ve birlik duygusunun paylaşılmasıdır. Özendirme sistemi – mantıksal bir dereceye kadar – örgüt koşullarını öyle düzenlemektir ki, her üye kendi gerekseme ve beklentilerini karşılarken örgütün amaçları da gerçekleşmiş olsun (Bursalıoğlu, 2005 s.27).

Örgütte olağanüstü çaba gösterenler, fazladan çaba ve emek harcayanlar hatırlanmalı ve ödüllendirilmelidir. Bireyler başarılarının takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini bildikleri sürece örgütün amaçlarına yönelik çabaları bencil ve çıkarıcı olmayacaklardır bu kurama göre okullar; ödeme, ödül ve terfi sisteminde mevcut bürokratik sistemi terk etmek zorundadır (Özden, 2005, s.26).

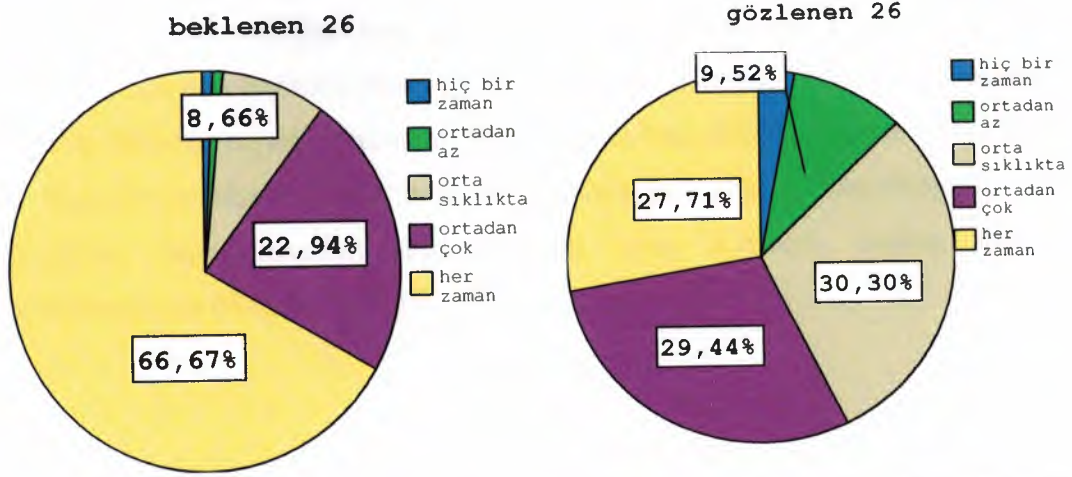
Okul kültürünün bilinmesi o okuldaki işlerin yapılış biçimi ile öğrenci motivasyonu ve okul başarısını etkileyen temel dinamiklerin anlaşılmasını yönetim açısından kolaylaştırabilir. Örgütsel motivasyon, başarı ve bütünlük sağlar (Terzi, 1999, s.11)

Çalışan kişinin, işinde olağanüstü bir gayret sarf etmesi halinde bunun karşılığını maddi ya da manevi unsurlarla almak istemesi doğaldır. Bu sebeple “Beklenenin üstünde verimli olanları ödüllendirmek çok önemlidir. Bundan daha önemlisi, beklenenin altında görev yapanların asla ödüllendirilmemesidir” (Gümüş; 2002: 232).

Görevlerin niteliğini göz önüne alarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirmiştir (Eren, 2001).

Grafik 32

Madde:26



“Uyguladığı ödül sisteminin kültürel değerlerle de bağlantılı olmasına önem vermelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9’u hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %8,7’si orta sıklıkta, %22,9’u ortadan çok, %66,7’si her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,0’ü hiçbir zaman, %9,5’i ortadan az, %27,7’si her zaman %29,4’ü ortadan çok, %30,3’ü orta sıklıkta, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,54$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,69$ olarak gerçekleşmiştir.

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı bir davranışın sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1992, s.76, Çelik,2002s.41).

Örgütün verimi de özendirme öğelerinden biri olmakla beraber, eğitim girişiminde bu, değerlendirilmesi ve kullanılması uzun süre isteyen bir öğedir. Diğer yandan özendirme öğeleri maddesel ve tinsel olarak da gruplandırılabilir. Birinci grupta daha çok maaş, ücret ve buna benzer yaralar bulunmasına karşılı, ikincisi statü

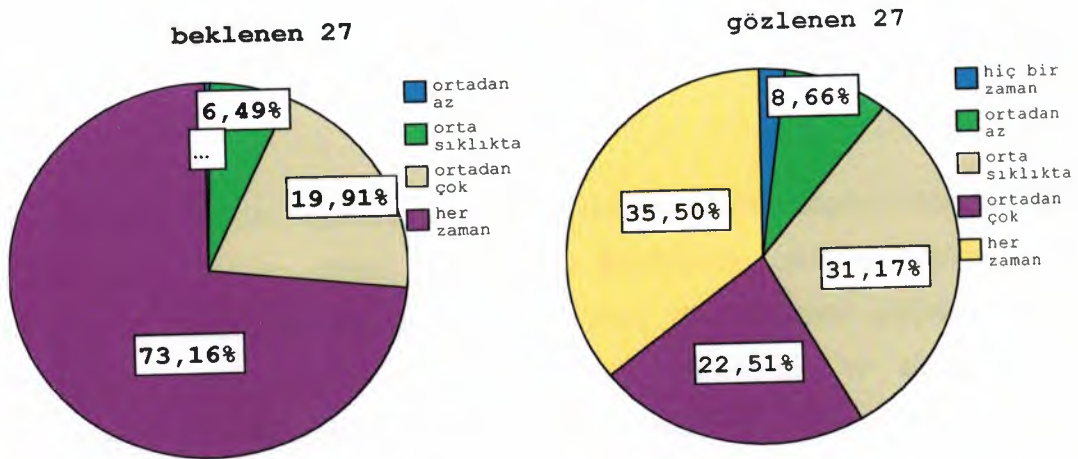
ve rol gibi tinsel doyum araçlarını içerir. Bu iki yoldan biri ile kendilerine etki yapılmayan üyeler, örgütte uzun süre kalmazlar (Bursalıoğlu, 2005 s.27).

İşgörene sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde işgörenin performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir (Şişman, 1994, s.145).

Korkutma yoluyla insanların yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlamak mümkün değildir. Dolayısıyla cezalandırma, en çok bilinen ve uygulanması en kolay olumsuz teşvik unsurudur; fakat çalışanı başkalarının önünde ve aşağılayıcı bir biçimde cezalandırmanın istenmeyen sonuçlar vermesi kaçınılmazdır. Ceza tehdidinin, bazı insanları korkutabildiği ama kimseyi motive etmediği unutulmamalıdır (Gümüş; 2002).

Grafik 33

Madde:27



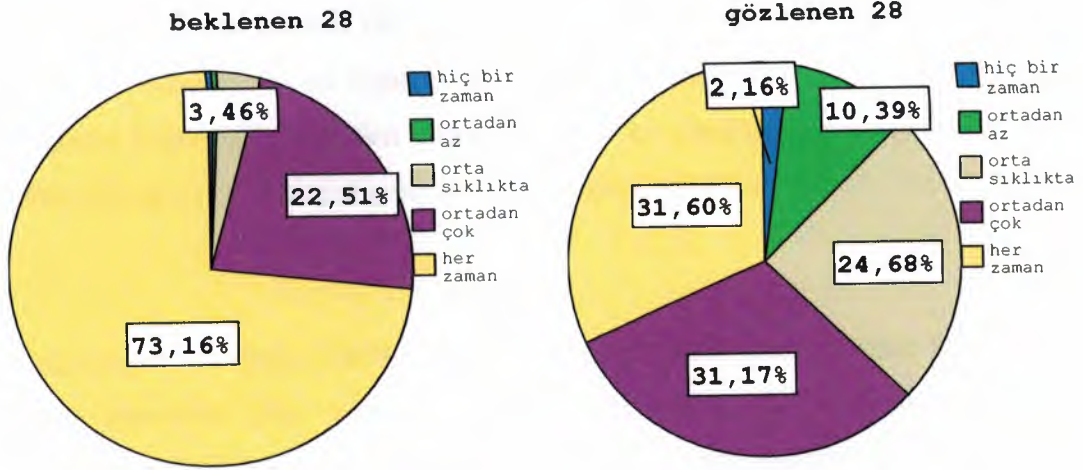
“Çalışanlarıyla birebir ilişkiler kurup, onların sorununun çözümüne yardımcı olmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü ortadan az, %6,5’i orta sıklıkta, %19,9’u ortadan çok, % 73,2’si her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,2’si hiçbir zaman, %8,7’si ortadan az, %22,5’i ortadan çok, 31,2’si orta sıklıkta, %35,5’i her zaman, derecelerde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,66$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,81$ olarak gerçekleşmiştir.

Eğitim örgütlerinin hem yapı hem de havasında, kişiler arası ilişkilerin rolü büyük olduğundan, kabul alanı da o derece önem taşır. Okul daha çok informal bir hava içinde işleyen bir örgüttür. Bu işlemede, grubun birey üzerindeki etkisi, yani bireyin kabul alanı üzerindeki etkisi, formal bir havadakinden daha güçlüdür. Bunun sonucu olarak, kişiler arası ilişkilerden meydana gelen informal örgüt bozuk olduğu zaman, bireyin emirleri kabul alanı daralır. Böylece birey, eskiden koşulsuz kabul ettiği emirleri, kuşku ile karşılamak veya hiç kabul etmemek eğilimini gösterir (Bursalıoğlu, 2005 s.29).

Personelin zel sorunları ile de ilgilenmesi, okula ve yönetime karşı güven ve bağımsızlığı arttırır. Bu nedenle personelin acılı ve sevinçli anları izlenir, gerekli maddi manevi katkıda bulunulur (Taymaz, 2003, s.125).

Yönetimin alışma alanı, eşgüdümün nasıl gerçekleştirileceği, işin bölümlenmesi, yöntemleri, hiyerarşik yapının ve iletişim ağının kurulması, örgüt üyelerinin örgüt kurallarına uygun ve etkili davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgilidir (İçelli, 2000, s.44-45).

Yöneticilerin iletişim becerilerini sergileyebildikleri ölçüde başarılı oldukları kabul edilmektedir. Problem zme, planlama, eş gdmleme, etkileme birlikte çalışma becerilerini birlikte bulunduran iletişim becerisi, yönetsel rolün gereklerindendir. Yönetimde kalite girişimi iletişimle başlar. Yetiştirilmiş ve eğitilmiş örgüt çalışanlarına yönelik seçilmiş mesajlar, onların aldıkları eğitim ve algıları dikkate alınarak uygun kanallarla aktarılır (Muhlis, 2000, s.534).



“Bireysel farklılıkların değerini bilmeli, bu farklılıklardan hedefler doğrultusunda faydalanmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,4’ü ortadan az, %3,5’i orta sıklıkta, %22,5’i ortadan çok %73,2’si her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,2’si hiçbir zaman, %10,4’ü ortadan az, %24,7’si orta sıklıkta, %31,2’si ortadan çok, %31,6’sı her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,68$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,80$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul yöneticisi, kurumda birey ve gruplar arasında ilişkiler kurma, personel arasında uzlaştırıcı ve birleştirici rol oynama, birey ve gruplar arası çatışmaları okulda verimi arttıracak şekilde yönlendirmekle de görevlidir. Aslında bir kurumda insanlar arasında anlaşmazlıkların tümü ortadan kaldırılmaz. Dirik olan sistemlerde birey ve gruplar arası anlaşmazlıklar doğaldır, ancak bunlar eğitim ve öğretimi etkilemeden halledilmelidir (Taymaz, 2003, s.124).

Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl gerçekleştirileceği, işin bölümlenmesi, yöntemleri, hiyerarşik yapının ve iletişim ağının kurulması, örgüt üyelerinin örgüt kurallarına uygun ve etkili davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgilidir (İçelli, 2000, s.44-45).

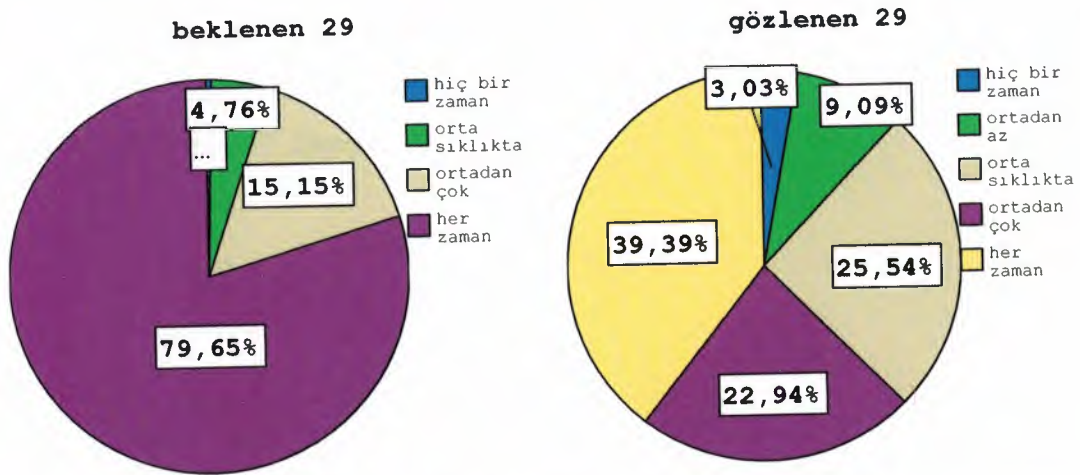
Yönetim bireyleri ortak bir teşebbüste bütünleştirmekle uğraştığı için kültürle derinden ilgilidir (Özden, 1999, s. 105).

Okul yöneticisinin görevi, okulun amaçlarını açıkça ortaya koymak, bu amaçları gerçekleştirmeye uygun bir örgütsel ilişkiler dokusu oluşturmak. Birey ögesine örgütsel amaçların öngördüğü nitelikleri kazandırmak vs bu amaçları gerçekleştirmeye uygun çağdaş bir eğitim teknolojisi geliştirmektir (Toprak, 2003. s.17).

Bireylerin kendi özgün kişiliğini fark edip, geliştirmesi yeteneklerinin farkına varıp, onları yaşamına yon verecek şekilde değerlendirmesi, düşünme yeteneğinin geliştirilmesi örgütün ancak esnek-gevşek bir model içinde yapılanması ile mümkündür (Taş, 1999, s. 103).

Grafik 35

Madde:29



“Okulda işbirliğini desteklemeli, bireyleri ekip olarak işe yaptıkları katkılar açısından takdir etmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %4,8’i orta sıklıkta, %15,2’si ortadan çok %79,7’si her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,0’ü hiçbir zaman, %9,1’i ortadan az, %22,5’i orta sıklıkta, %22,9’u ortadan çok %39,4’ü her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,74$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,87$ olarak gerçekleşmiştir.

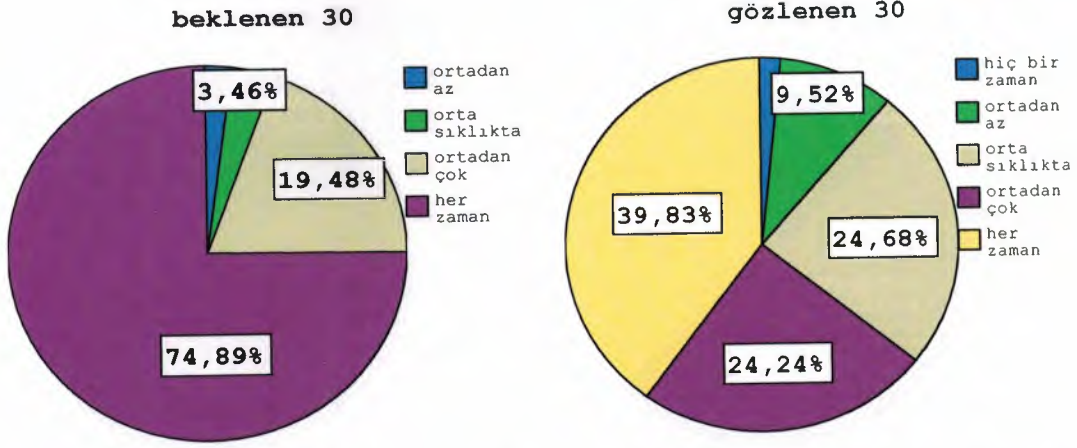
Örgütte insanlar arasında etkili iletişim ve koordinasyon sağlanır, karşılıklı işbirliği ve yardımlaşma alışkanlıkları kazandırılır (Taymaz, 2003, s.78).

Çeşitli araştırmalar bu görüş için doğrudan bir delil sağlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, güçlü okul kültürlerinde düzenli bir temele dayalı olarak birbirleri ile etkileşen insanların, örgütsel olayları farklı etkileşim gruplarına ait insanlardan daha geniş benzer bir tavır içinde algıladığı görülmüştür. Oysa, düzenli olarak etkileşimde bulunmayan kişiler ise aynı olayları genellikle farklı biçimde algılamaktadırlar. Bu bulgular, örgütsel kültürün anahtar unsurları olan paylaşılan anlam veya açıklamaların, belli ölçüde birlikte çalışma deneyimlerinden ortaya çıktığını göstermektedir. Birlikte çalışan örgüt üyeleri, diğer örgütlerden farklı olarak örgütlerinde ne olduğuna ve bunların ne anlama geldiğine yönelik benzer görüşler geliştirirler (Hughes, 1999, s.65; Greenberg ve Baron, 1997, s. 476 Şimşek, 2003. s.14,).

Çeşitli araştırma bulguları da bu olguyu destekler niteliktedir. Komiteler veya takımlar aracılığıyla okuldaki tüm öğretmenlerin karar vermeye katılımları, güçlü okul kültürlerinin oluşturulmasında dikkat çeken bir boyuttur (Davis, 1982, s. 183; Cole-Henderson, 2000, s.77, Şimşek, 2003. s.14).

Grafik 36

Madde:30



“Sosyal ilişkilerde personeli hoşgörülü olmaya teşvik etmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %2,2’si ortadan az, %3,5’i orta sıklıkta, %19,5’i ortadan çok % 74,9’u her zaman çok derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7’si hiçbir zaman, %9,5’i ortadan az, %24,7’si orta sıklıkta, %24,2’si ortadan çok %39,8’i her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,67$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,91$ olarak gerçekleşmiştir.

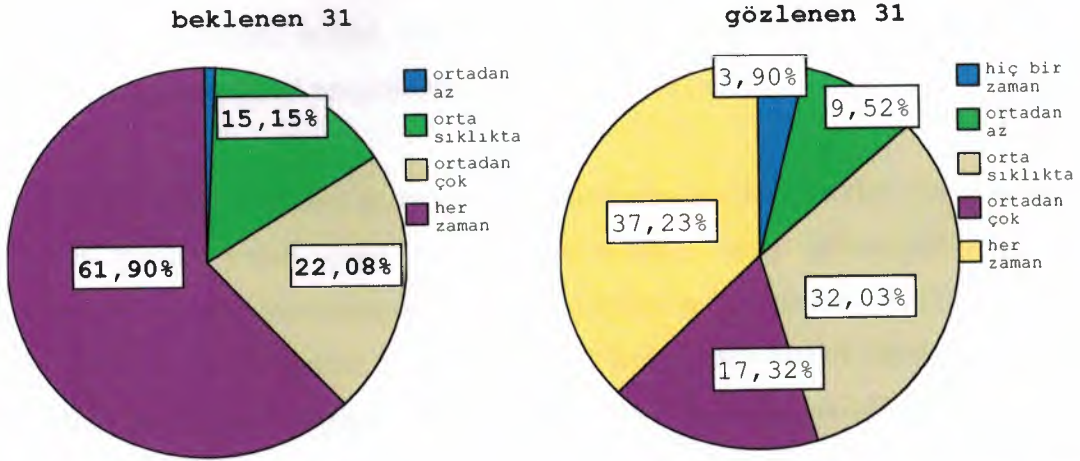
Örgütte çatışmalar, kişilere ve kuruma yararlı olacak şekilde yönlendirilir, karşılıklı hoşgörü ve ilgiyle karşılaşılan sorunlara çözümler aranır (Taymaz, 2003, s.78).

Örgütte çalışan insanların görevlerini yerine getirirken, başkalarından yardım alarak ve başkalarına yardım ederek, işbirliği içinde, olumlu ilişkiler kurarak uyumlu çalışmalarını beklenir (Taymaz, 2003, s.46).

Liderlik: Okul müdürü, okulun etkililiğine temel faktör olup okul kadrosuna yardımcı olur. Okulda herkesin zevkle çalışabileceği hoş görüye dayalı bir ortam sağlar(Şişman,2002,s.125).

Grafik 37

Madde:31



“Okul personelini bir araya getirerek geleneksel törenler (tanışma çayı, mezuniyet, yarışma etkinlikleri, vb) düzenlenmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9’u ortadan az, %15,2’si orta sıklıkta, %22,1’i ortadan çok %61,9’u her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,9’u hiçbir zaman, %9,5’i ortadan az, %17,3’ü ortadan çok, %32,0’si orta sıklıkta, %37,2’si her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,45$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,74$ olarak gerçekleşmiştir.

Örgütsel kültür kuramına göre insanların karalarını biçimleyen öge, sayılardan çok değerlerdir. Bir okulun her yıl düzenlediği mezuniyet töreni, pilav günü ve yarışma programları örgütsel kültür kuramına göre basit bir etkinlik değildir. Bu tür etkinlikler, okul personelini birbiriyle kaynaştırır ve daha güçlü okul kültürünün oluşmasını sağlar (Çelik,2002s.36).

Gelenekler ve törenler, öğretmenleri okul kültürüyle bütünleştirir. Okulun temel kültürel öğelerinin anlaşılması, ortak bir eylem birliği oluşturur. Okulun kültürel geleneklerini yaşama, öğretmeni okulun seçkin bir üyesi haline getirir. Belli kültürel değerlerle desteklenen gelenekler, kültürel kontrolü içselleştirir. Okulun gelenek ve

törenlerine uygun hareket eden öğretmenler okul yöneticisi tarafından ödüllendirilir (Çelik,2002s.41).

Eğitimin yaratıcı bireyler yetiştirme amacına yardımcı olan törensel eylemler, öğrencilerin bedensel, sosyal, kültürel, psikolojik gelişimlerine de fırsat sağlarlar, çocukların deneyimlerini zenginleştirirler (Küçük, 2001, s.29).

Okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için, kolektif hareket etmek gerekir. Okulun formal yapısı çoğu zaman öğretmenlere cazip gelmeyebilir. Okulun bürokratik yapısını yumuşatmak, örgütsel kültürü geliştirmekle mümkün olabilir. Kültürel lider, okul yaşamını canlı tutan ve kültürel yönden sürekli olarak destekleyen liderdir. Düzenlenen değişik törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve öğrenci velilerini okula çekmek amacıyla yapılan toplantılar, okulun gündelik yaşamını daha canlı hale getirebilir (Çelik, 2003 s.56).

Törenler belli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş hareketler şeklinde açıklanabilir. Törenlerin temel amacı, örgütün sürekliliğini sağlamanın yanında işgörenleri ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamaktır (Zoba, 2000, s.22).

Örgütsel kültür, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır (Pehlivanoğlu, 1999, s.6).

Yönetimce düzenlenen çeşitli toplantılar, yemekler, çaylar, partiler, yarışmalar kültürü yaşatmaya ve geliştirmeye yararlar (Taymaz. 2000. s.76).

Tablo 11

Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar

Madde	OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİLMESİ	Ortalama Beklen
34	Okulda varolan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır.	4,60
38	Okulda varolan informal grupları yakından tanıyıp, okulun hedefleri doğrultusunda onların desteğini almalıdır.	4,59
36	Yeni kültürün nasıl olması gerektiğine ilişkin personelin fikir ve önerilerini almalıdır.	4,58
35	Okulda yapılması gereken değişiklikleri, bu değişimi uygulayacak kişilere açık bir şekilde dile getirmelidir.	4,55
42	Okulda yeni modelleri önermelidir.	4,45
37	Okulda yapılacak değişikliklere yönelik çalışma grupları oluşturmalıdır.	4,43
32	Yeni adaylara okulun kültürünü oluşturan kahramanları, okulun tarihini, adet ve törenlerini öğrenmelerine yardımcı olmalıdır.	4,42
33	Okulda varolan kültürün ayrıntılı analizini yapmalıdır.	4,41
39	Yeni kültürün net bir şekilde anlaşılması için personele yardımcı olmalıdır.	4,35
41	Okulda yeni davranış kalıpları önermelidir.	4,29
40	Yeni kültürün harekete geçebilmesi için yeni değerleri destekleyen hikaye, tören ve yeni semboller oluşturmalıdır.	4,15

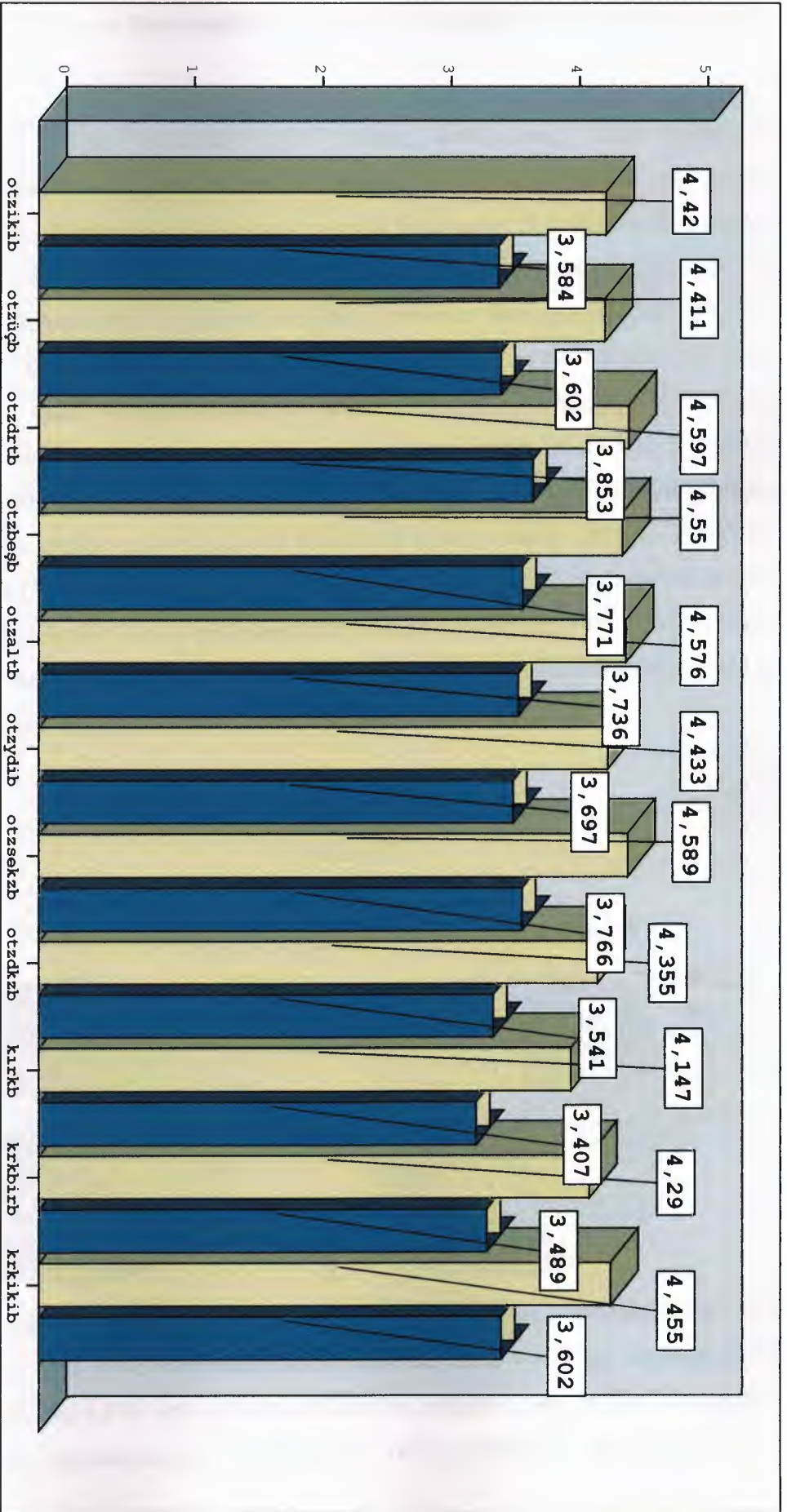
Tablo 11’de görüldüğü gibi, okul kültürünün değiştirilmesinde 40. madde ($X=4,15$) ortadan çok derecesi ile en düşük beklenen davranış iken 34. madde ($X=4,60$) her zaman derecesinde en yüksek beklenen davranış olarak görülmektedir.

Tablo 12

Okul kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar

Madde	OKUL KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİLMESİ	Ortalama Görülen
34	Okulda varolan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır.	3,85
35	Okulda yapılması gereken değişiklikleri, bu değişimi uygulayacak kişilere açık bir şekilde dile getirmelidir.	3,77
38	Okulda varolan informal grupları yakından tanıyıp, okulun hedefleri doğrultusunda onların desteğini almalıdır.	3,77
36	Yeni kültürün nasıl olması gerektiğine ilişkin personelin fikir ve önerilerini almalıdır.	3,74
37	Okulda yapılacak değişikliklere yönelik çalışma grupları oluşturmalıdır.	3,70
33	Okulda varolan kültürün ayrıntılı analizini yapmalıdır.	3,60
42	Okulda yeni modelleri önermelidir.	3,60
32	Yeni adaylara okulun kültürünü oluşturan kahramanları, okulun tarihini, adet ve törenlerini öğrenmelerine yardımcı olmalıdır.	3,58
39	Yeni kültürün net bir şekilde anlaşılması için personele yardımcı olmalıdır.	3,54
41	Okulda yeni davranış kalıpları önermelidir.	3,49
40	Yeni kültürün harekete geçebilmesi için yeni değerleri destekleyen hikaye, tören ve yeni semboller oluşturmalıdır.	3,41

Tablo 12’de görüldüğü gibi, okul kültürünün değiştirilmesinde 40. madde ($X=3,41$) ortadan çok derecesi ile en düşük gözlenen davranış iken 34. madde ($X=3,85$) ortadan çok derecesinde en yüksek gözlenen davranış olarak görülmektedir.



Grafik 38

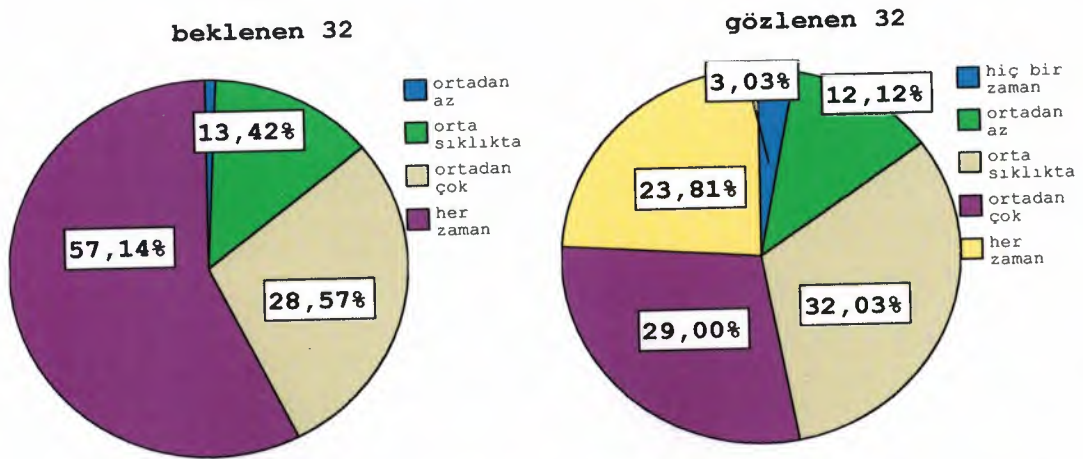
Madde Bazında, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Alınan Maddelere İlişkin Yüzdelere

Madde Bazında, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen ve Gözlenen Davranışların Ortadan Çok Aralığında Algılanan Maddelelere İlişkin Yüzdelere

Grafik 38’de görüldüğü gibi ankete katılanların, okul kültürünün değiştirilmesinde okul yöneticilerinden bekledikleri davranış ile bu davranışları gerçekleştirme düzeylerindeki algılama arasında fark vardır. “Okulda varolan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır.” maddesinde ($X=4,60$) her zaman derecesinde en yüksek beklenti içersinde iken gözledikleri ($X=3,58$) ortadan çok düzeyinde algılama gerçekleşmiştir. Bu da göstermektedir ki ankete katılanların okul yöneticilerinden okul kültürünün değiştirilmesinde okul yöneticilerinin okulda varolan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıda beklenti içersindedirler. “Yeni adaylara okulun kültürünü oluşturan kahramanları, okulun tarihini, adet ve törenlerini öğrenmelerine yardımcı olmalıdır.” Maddesinde ($X=3,58$) ortadan çok sıklıkta derecesinde en düşük gözledikleri davranış olarak görülmektedir. Bu da göstermektedir ki okul yöneticileri Yeni adaylara okulun kültürünü oluşturan kahramanları, okulun tarihini, adet ve törenlerini öğrenmelerine yardımcı olmalıda görülen davranışlarda düşük bulunmuştur.

Grafik 39

Madde:32



“Okulda varolan kültürün ayrıntılı analizini yapmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,9’u ortadan az, %13,4’ü orta sıklıkta, %28,6’sı ortadan çok, %57,1’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında

92
%3,0'ü hiçbir zaman, %12,1'i ortadan az, %23,8'i her zaman %29,0'u ortadan çok, %32,0'si orta sıklıkta, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,42$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,58$ olarak gerçekleşmiştir.

Örgütsel davranışın açıklanmasında, beklide en zor olanı, örgütün sembolik dünyasının aydınlatılmasıdır. Sembolik dünyanın analizi, yönetim yapısını geliştirmenin bir yolu olarak görülmektedir.

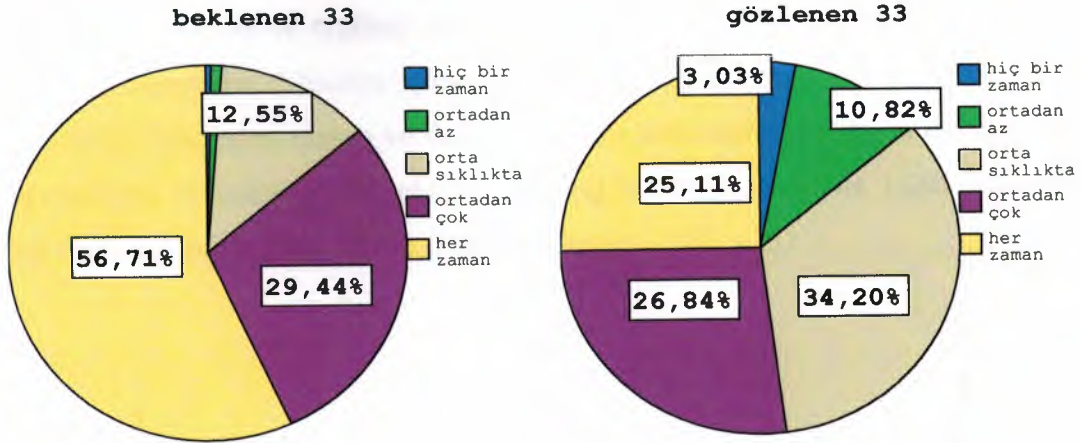
Okulun örgütsel kültürünün tanınması, okul yöneticisi ve öğretmenlerin kendilerini nasıl bir dünyanın kuşattığını görmelerine yardım eder. Bundan dolayı okulda örgütsel davranışı yönetmek için, öncelikle okul kültürünü tanımak gerekir. (Çelik,2002s.6).

Okul kültürü bir okulun başarı ya da başarısızlığının kararlaştırıcısıdır. Okul kültürü akademik başarıya değer veren, herkesten yüksek performans bekleyen, öğrencilerin etkin Öğrenmesine yol açan düzen ve disiplini isteyen ve akademik, işbirlikçi ilişkileri özendiren bir inanç sistemidir (Balcı, 1993, s. 14).

Okulu bir takım manevi törenlerin yapıldığı, bir takım değerler üzerine kurulu bir yer olarak görenler de vardır. Bunlar okulu bilgi kazanma yeri olmaktan öte, kişiliğin kazanıldığı bir yer olarak görmektedirler (Şişman, 1994, s. 146).

Grafik 40

Madde:33



“Okulda varolan kültürel arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,9’u ortadan az, %12,6’sı orta sıklıkta, %29,4’ü ortadan çok, %56,7’si her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,0’ü hiçbir zaman, %10,8’i ortadan az, %25,1’i her zaman, %26,8’i ortadan çok, %34,2’si orta sıklıkta, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,41$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,60$ olarak gerçekleşmiştir.

Her okulun kendine özgü bir dünyası vardır. Bu dünyanın dıştan algılanması mümkün değildir. (Çelik,2002s.6).

Okul, kendi kabuğunu kırıp eğitim açısından taşıdığı özel misyonu sorgulamak zorundadır. İlkokuldan üniversiteye kadar değişik eğitim düzeylerindeki okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerimizde yeterince coşku oluşturmamaktadır. Başka bir ifadeyle, öğrenci tercihini derse girmeme doğrultusunda kullanıyorsa, öğrenen okul kültürünü oluşturmamışız demektir.

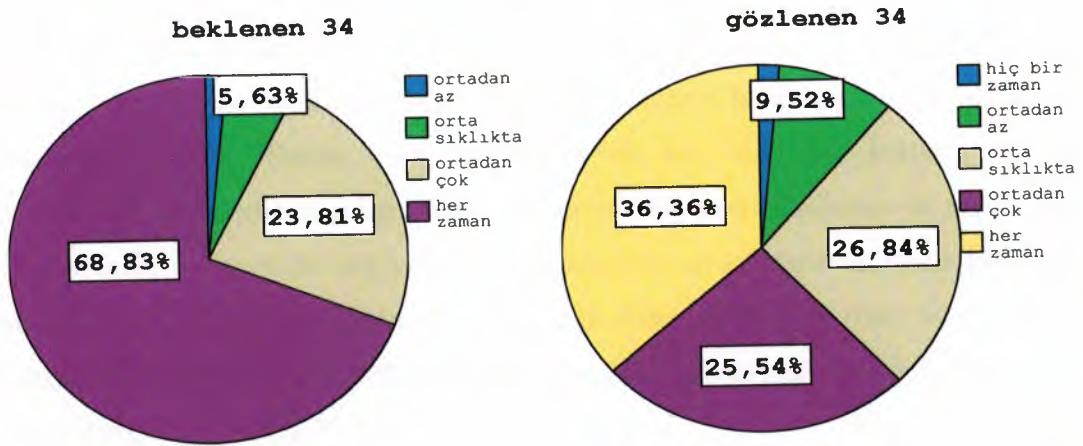
Okul yöneticisi, geliştireceği törenler, değerler ve felsefeyle, okulu çekici bir kültür haline getirmelidir. Zayıf okul kültürleri, ne öğretmenleri nede öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir. Çevrecilerin daha güzel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

çıktıkları günümüzde, bizlerde eğitimciler olarak daha yaşanacak okul kültürleri bırakmak zorundayız. (Çelik,2002s.144).

Tüm farklılıklara rağmen örgüt kültürü ve örgüt iklimi birbirleriyle yakın ilişkili kavramlardır ve örgütsel başarıdaki etkileri ve rolleri göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Yönetim işlevini yerine getiren yöneticilerin hem oluşturulan hem de kendiliğinden oluşan ve değişen kültürü tanımaları hem de bu kültürün nasıl algılandığını bilmeleri gerekmektedir. Mevcut kültür ile algılanan kültür arasındaki fark örgüt ikliminde olumsuzluk demektir (Aydın, 2002, s.25)

Grafik 41

Madde:34



“Okulda yapılması gereken değişiklikleri, bu değişimi uygulayacak kişilere açık bir şekilde dile getirmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %1,7’si ortadan az, %5,6’sı orta sıklıkta, %23,8’i ortadan çok, %68,8’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,7’si hiçbir zaman, %9,5’i ortadan az, %25,5’i ortadan çok, %26,8’i orta sıklıkta, %36,4’ü her zaman, derecelerde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,60$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,85$ olarak gerçekleşmiştir.

Kültür ve davranış birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Davranışı değiştirmenin ya da güçlendirmenin değişik yolları vardır. Örneğin örgütsel ödül

sistemi, etkililik programları ve performans değerlendirme sistemleri davranışları değiştirmede kullanılan yollardan birkaçıdır. Davranışı değiştirmek mümkün olmakla birlikte, özellikle yerleşik kültürlerde değerleri yerinden oynatmak oldukça zordur. Örgütsel kültürün değişmesi sadece değerlerin değişmesi anlamına gelmemektedir.

Örgütsel kültürün değişmesi, örgütsel ortamda birçok şeyin değişmesine neden olmaktadır. (Çelik,2002s.36).

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde oyun oynayan liderdir. Bu oyun çok duyarlı bir davranışı gerektirmektedir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Bu oyuna çevreden müdahale edenlerde çok olabilir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider, akılcı olarak hareket etmekle birlikte, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir (Çelik, 2003 s.55).

Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticilerinin liderlik davranışına bağlıdır. Okul yöneticisi kültürü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar. Bunun yanında direnci en aza indirecek kültürel değişim stratejilerini uygulamaya çalışır. Okul kültürünü en iyi yorumlayan ve sunan okul yöneticisidir. Dolayısıyla değişimin sonuçlarını da en iyi kestirebilecek kişi, okul yöneticisi olacaktır. Değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler, değişimin gerçekleştirilmesine aktif olarak katılabilir(Çelik, 1997, s.71, Çelik, 2003 s.61-62).

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına da yardım etmektir (Aydın, 1986, s.87, Taymaz, 2003, s.45).

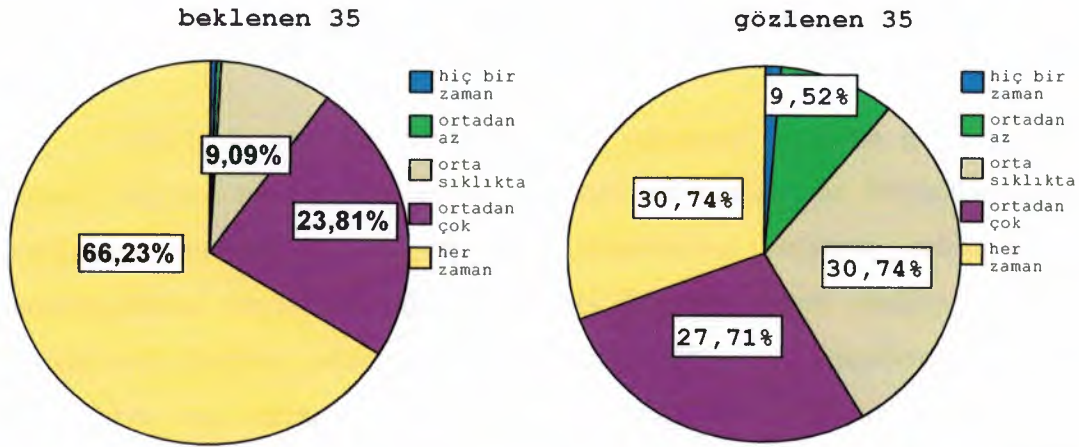
Okul değişme üzerinde odaklaşmasına rağmen, bunu tek başına gerçekleştiremez. Okul, eğitim sisteminin bir parçasıdır. Eğer eğitimde kalitenin üst düzeyde olması bekleniyorsa, bütün paydaşların (öğretmen, yönetici, aile, destek

personeli, danışmanlar, uzmanlar, yerel otoriteler) işbirliği içinde çalışması gerekir. Değişme sürecinde bunların her birinin rolleri tanımlanmalı ve okulu geliştirmede işbirliği içinde çalışmaları sağlanmalıdır (Şişman,2002, s.53).

Personeli aydınlatma. Yönetici-lider; örgütsel amaçlar, görevler, yetki ve sorumluluklar konusunda personelin bilgilî olmasına yardımcı olmalıdır. Kendinden ne beklediğini, işleri nasıl yürütmesi gerektiğini, yetki ve sorumluluklarını açıkça bilmek personele güvence sağlar. (William B. Castettler, the Personel Function in Educational Administration (New York: The Macmillan, 1971, s.34, Kaya, 1986. s.108)

Grafik 42

Madde:35



“Yeni kültürün nasıl olması gerektiğine ilişkin personelin fikir ve önerilerini almalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü hiçbir zaman, %0,4’ü ortadan az, %9,1’i orta sıklıkta, %23,8’i ortadan çok, %66,2’si her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,3’ü hiçbir zaman, %9,5’i ortadan az, %27,7’si ortadan çok, %30,7’si her zaman, %30,7’si orta sıklıkta derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,55$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,77$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul yöneticisi resmi kültürel liderlik rolünü oynamadan önce zorunlu olarak iki rolü yerine getirmelidir. Birincisi, örgütsel kültürü geliştirmede canlı ve kararlı

olmalıdır. İkincisi, var olan ve düşlenen okul kültürü arasındaki farklılığı ortaya çıkarmalıdır. Okul yöneticisi okul geliştirme isteğine sahip olmalıdır. Yöneticinin yalnız kalması ya da meslektaşlarıyla diyalog kurması okuldan okula farklılık gösterecektir. (Çelik,2002s.53).

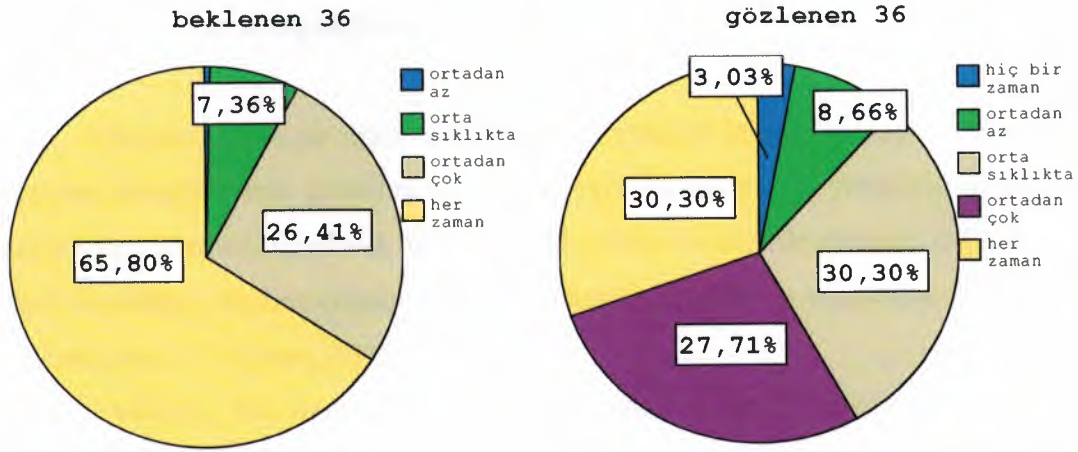
Okul yöneticisinin karar sürecinde uyması gereken ilk kural, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini kara organı olarak görmesi ve kabul etmesidir. Bu öğeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç öğeler, yöneticinin yardımcıları, öğretmenler, eğitici olmayan personel, öğrenciler ve okulun maddi kaynaklarıdır. Dış öğeler üst yönetim, yerel yönetimler, veliler, çevredeki gruplar, çevrenin sosyal ve coğrafi yapısıdır. İkincisi karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavraması ve bu ilkeyi uygulamasıdır. Bir kararın etkileye bileceği birey veya gruplar kararların alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da aynı oranda katılır, karar sürecine katılmaları esirgenirse uygulamaya katılmazlar hatta karşı çıkarlar (Bursalıoğlu, 1998, s.82). Yönetici, örgüte katılımcılara veya grupla birlikte kara verir (Taymaz, 2003, s.32).

1980'lerde yeni bir okul geliştirme yaklaşımı gündeme gelmiştir. Yeni anlayış, değişime tabandan başlamanın gereğini vurgulamaktadır. Böylelikle okulun, değişimin merkezi olması ve okul çalışanlarının değişime sahip çıkması beklenmektedir. Ancak bu yaklaşımda okul dışından uzman yardımı ve desteği alınabileceği de kabul edilmektedir (Reynolds, 1988). Bu çalışmalara bağlı olarak daha sonra okul merkezli yönetim, kendi kendini yenileyen ve geliştiren okul başlıkları altında tartışmalar ve araştırmalar gündeme gelmiştir (Şişman,2002, s.55).

Planlı örgütsel değişim; işleri yoluna koymak için personelin, yöneticilerin, bölümlerin ya da bazı önemli noktalardaki örgüt mensuplarının amaçlı olarak problemler ve örgütün geleceği üzerinde düşünmesini hedeflemektedir. Bu yüzden planlı değişim; fazla üretim, yeni teknolojiyi personelin kabul etmesi, personelin daha fazla güdülenmesi, daha fazla yenileşen personel davranışı, piyasa payının artırılması vb. gibi özel amaçları olan etkinlikleri içerir (Özden, 2005, s.227).

Grafik 43

Madde:36



“Okulda yapılacak değişikliklere yönelik çalışma grupları oluşturmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü ortadan az, %7,4’ü orta sıklıkta, %26,4’ü ortadan çok, %65,8’i her zaman, derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,0’ü hiçbir zaman, %8,7’si ortadan az, %27,7’si ortadan çok, %30,3’ü her zaman, %30,3’ü orta sıklıkta, derecelerde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,58$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,74$ olarak gerçekleşmiştir.

Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürü biçimlendirmeye çalışır. Değişimin öncülüğünü yapar ve direnci en aza indirecek stratejileri uygular. Kültürü en iyi yorumlayan ve sunan liderler olduğuna göre, okul yöneticisi de kültürü çok iyi yorumlayıp okul personeline açıklamak ve değişimin olası sonuçlarını göstermek zorundadır. Değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler, değişimin gerçekleştirilmesine aktif olarak katılabilirler. (Çelik,2002s.80).

Ekip çalışması, “Görev başarımına sorumluluk ve şevkle katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük işbirliği grubunun sürekli eylemi” olarak tanımlanmaktadır (Kılıç T. 1994, Çetinkaya ve Gülmez, 2002 s.41).

Etkili okulda öğretmenler ve yöneticiler, okul geliştirme ve başarıyı artırma gibi özel konular üzerinde odaklanmışlardır. Oluşturulan çalışma grupları, sağlıklı bir okul iklimi oluşturma ve kolektif bilinci geliştirmeyi amaçlamıştır. Böylece eğitimsel etkinliklerde ortak amaç oluşturmaya çalışılmıştır (Çelik, 2003 s.40).

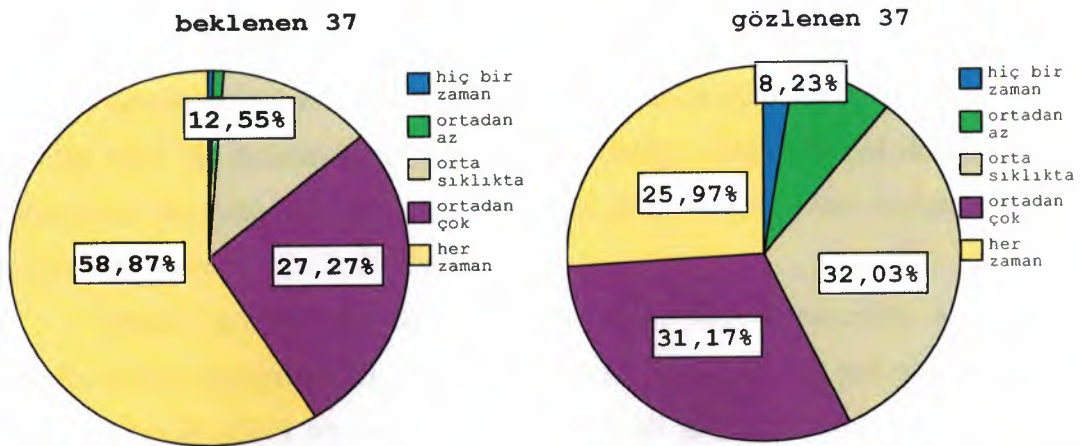
Okulda eğitici ve diğer personelin görevlerini başarı ile yapabilmeleri için yetiştirme eksikliklerinin giderilmesi gerekir. Aynı zamanda okul yöneticisi yenilikleri, gelişmeleri izlemeli, kendisini de yenilemeli, zamanını değerlendirmeli, diğer okul ve ilgili kuruluşları ziyaret etmeli, ziyaretçi çekmeli, toplantı ve etkinlikler düzenlemeli ve katılmalıdır (Taymaz, 2003, s.32).

Okulda bir topluluk olma duygusunun egemen olması, etkili okulu açıklamada sıkça söz edilen açıklamalardan biridir. Okulda iyi bir öğrenme ortamı, aitlik ve topluluk duygusu oluşturabilmek için her şeyden önce uzun süreli birlikteliğe dayalı istikrarlı bir grup gereklidir (Şişman,2002, s.182).

Yönetim “örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve grup olarak çalışmak” şeklinde tanımlanmaktadır (Owens, 1991). Bu anlayışa göre, yönetime düşen görev, insanların birey ve grup olarak en etkili çalışma yollarını bulmaktır. Bunu sağlamanın yolu da örgüt içindeki bireyin ve bireylerin oluşturdukları grupların anlaşılmasından geçmektedir (Özdemir,2000, s.4).

Grafik 44

Madde:37



“Okulda varolan informal grupları yakından tanıyıp, okulun hedefleri doğrultusunda onların desteğini almalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların

okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4'ü hiçbir zaman, %0,9'u ortadan az, %12,6'sı orta sıklıkta, %27,3'ü ortadan çok, %58,9'u her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %2,6'sı hiçbir zaman, %8,2'si ortadan az, %26,0'sı her zaman, %31,2'si ortadan çok, %32,0'i orta sıklıkta, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,43$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,70$ olarak gerçekleşmiştir.

Kişiler arası ilişkilerden meydana gelen informal örgüt, informal iletişimin ürünüdür. Modern kuramın da kabul ettiği gibi, informal örgüt sisteminin parçalarından biridir. Kişiler arası ilişkiler, gruplar arası ilişkileri doğurur. Bazı yöneticiler, örgütteki gruplaşma veya hizipleşmeden korkarlar. Halbuki bunlar, insan davranışının normal ve önüne geçilmez eğilimlerdir. Yöneticinin görevi, bu grup ve hizipleri dengede tutmaktır (Bursalıoğlu, 2005 s.24).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece , okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımdan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2005 s.33).

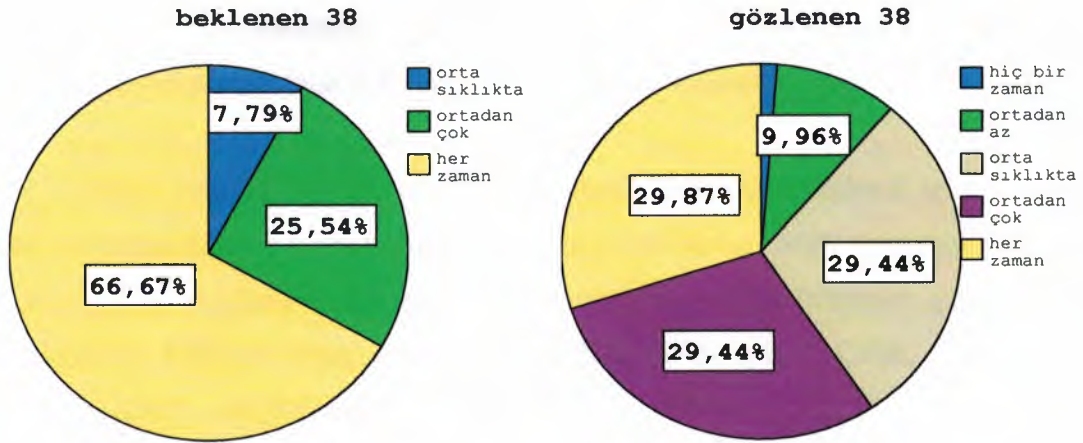
Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri önem taşır. Bundan dolayı okuldaki örgütsel davranışın iyi anlaşılması için, okulun sembolik dünyasının tanınması gerekir. Okulda nasıl bir iletişim sisteminin egemen olduğu sadece formal iletişim sistemi incelenerek belirlenemez. Bu nedenle informal iletişime renk katan örgütsel iletişimin incelenmesi gerekir. (Çelik,2002s.5).

Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı, önemli görülmektedir. Okul yöneticisinin bu alt grupları yok etmesi mümkün değildir. Ancak güçlü bir okul kültürü, bütün alt grupların okul kültürü etrafında kenetlenmesini sağlayabilir. Ayrıca güçlü okul kültürü, okulun formal ve informal boyutunu birbiriyle bütünleştirir. (Çelik,2002s.67).

Okulda kurallar formal olmaktan çok informaldır. Çalışan personel izlenir ve hatalar yerinde ve zamanında düzeltilir (Taymaz, 2003, s.78).

Grafik 45

Madde:38



“Yeni kültürün net bir şekilde anlaşılması için personele yardımcı olmalıdır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %7,8’i orta sıklıkta, %25,5’i ortadan çok, %66,7’si her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %1,3’ü hiçbir zaman, %10,0’u ortadan az, %29,4’ü ortadan çok, %29,4’ü orta sıklıkta, %29,9’u her zaman derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,59$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,77$ olarak gerçekleşmiştir.

Okul yöneticisinin yorumlayıcı rolleri şunlardır: okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve okulun kültürel yapısını anlamaya yardımcı olma. (Çelik,2002s.53-54).

Okul yöneticisinin etik açısından örgütsel sorumluluğu iki grupta incelenebilir. Bunlardan birincisi, eğitimle ilgili mevzuatın öğretmenlere ve öğrencilere açıklanmasıdır. Eğitimle ilgili okul toplumunu ilgilendiren yasa ve yönetmelikler, okul yöneticisi tarafından net bir şekilde ortaya konmalıdır. İkincisi ise, okulun ürettiği kültüre ilişkin olarak geliştirilen kurallardır. Okulun yöneticisi

okul kültürünü öğretmen ve yöneticilere açıklayarak örgütsel etğin kurumsallaşmasını sağlayabilir (Çelik, 2003 s.105).

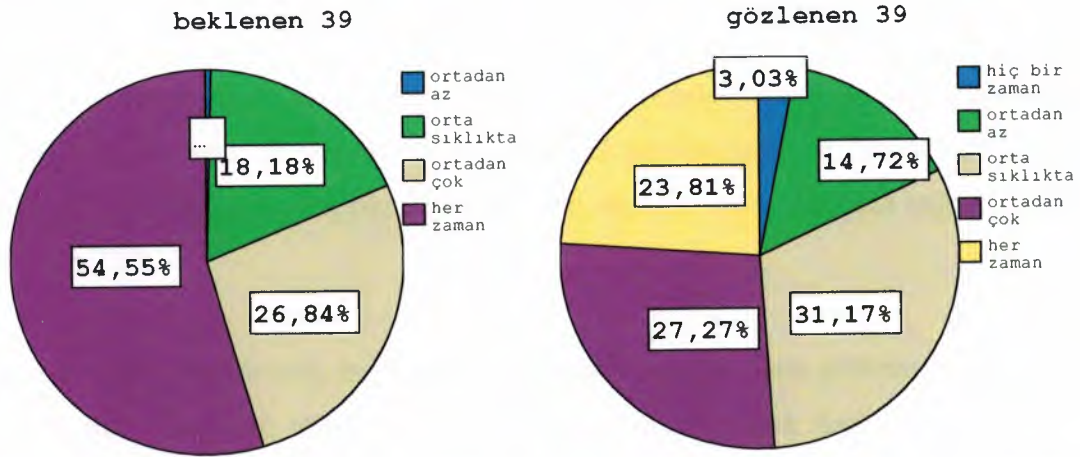
Öğretmenleri daha fazla çalışmaya motive eder ve onların okula bağlılığını artırır. Aynı zamanda, öğretmenler üzerinde var olan iş yükünü azaltarak daha etkili olmalarını sağlar (Aytaç, 1999, s.64).

Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken insani değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider, akılcı olarak hareket ederek, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilir (Çelik, 2000. s.53).

Okul müdürü, okulda ve çevrede liderlik rolü oynayabilmek için çevre ile okulun değer ve normlarını bilmek, dengelemek ve bunları örgüt üyelerine aktararak hem onların örgütsel sosyalleşmelerine hem de örgüt kültürünün güçlenmesini sağlamakla yükümlü olan kişidir Keçecioğlu, 1998, s.103; Çelik, 2000a, s.80; Dönmez, 2002, s.41, Şimşek, 2003. s.14).

Grafik 46

Madde:39



“Yeni kültürün harekete geçebilmesi için yeni değerleri destekleyen hikaye, tören ve yeni semboller oluşturmaktır.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %0,4’ü ortadan az, %18,2’si orta sıklıkta, %26,8’i ortadan çok, %54,5’i her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,0’ü hiçbir zaman, %14,7’si ortadan az, %23,8’i her zaman, %27,3’ü ortadan çok, %31,2’si orta sıklıkta

derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,35$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,54$ olarak gerçekleşmiştir.

Bir kurumun oluşumu bazı değerler bağlanarak gerçekleştirilir. Örgütün kişiliğini belirleyen seçimler, genellikle sözlerle ortaya konmaz. Lider, değerlerin tanımı ve korunması konusunda bir uzmandır. Değerler genellikle bir resmi yazıyla iletilmez. Çoğu zaman hikayeler, törenler ve mitler gibi yumuşak araçlarla yayılır. Başarılı liderler sadece örgütsel kültürü korumaya çalışmakla kalmazlar, aynı zamanda bu kültürü geliştirmeye de çalışırlar. Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, daha önce bulunmadıkları bir yere taşımaktır. Belki lideri izleyenlerde gitmekte oldukları dünyayı tümüyle kavrayamazlar. (Peters ve Waterman, 1987). Bilinmeyen dünyayı kavratmak ve tanıtmak, liderin görevidir. (Çelik, 2002 s.36).

Etkili kültürel lider, tutucu bir kültür yerine daha esnek bir okul kültürü oluştururlar. Okulun çevreye uyum sağlayabilmesi, örgüt kültürünün esneklik derecesine bağlıdır. Öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir okul kültürü oluşturan yöneticiler, değişime uyum sağlamak için yeni değerleri de okul kültürüne yerleştirirler.

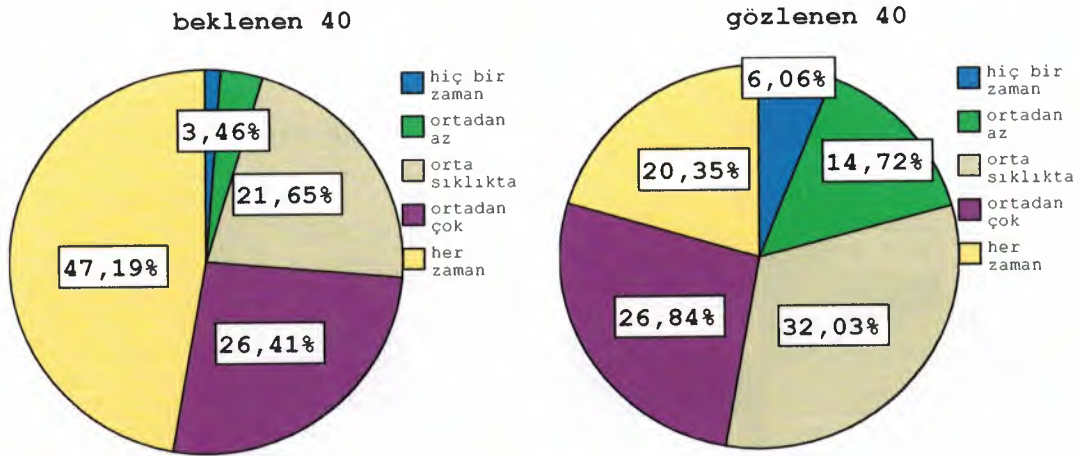
Kültürel lider, okuldaki değer, norm, gelenek, hikaye ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar. Okul personelinin ve öğrencilerinin okul kültürüyle kaynaştırılması, okul yöneticisinin etkili bir lider olmasına bağlıdır (Çelik, 2003 s.223).

Okul müdürlerinin örgüt kültürünü manipülasyonu, onun görünen boyutları olan dil, adetler, hikayeler, törenler vb. aracılığıyla biçimlendirerek değiştirmeleridir. Okul müdürleri, örgüte ders veren yaygın hikayeleri değiştirebilir ve hatta bireylerin gerçeği görmeleri için onları destekleyebilir. Yeni adet ve törenler yaratabilirler. Bu oldukça zaman alabilir ve büyük bir enerji gerektirebilir. Fakat bunların uzun dönemli faydaları oldukça önemli olabilir (Schermerhorn ve diğerleri, 1997, ss.274, 275, Şimşek, 2003. s.14).

Liderler iletişime anlam kazandırmak için olduğu kadar, sembolik görevi yerine getirebilmek için daha çok sezgisel anlamlar taşıyan törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Efsaneler (myte), anlaşılmayan inançları görünmeyen gerçekleri gün yüzüne çıkarırlar. Ayinler ve törenler örgütsel etkinlikleri süsleyen önemli öğelerdir. Liderler, sadece semboller, törenler ve efsanelerden yararlanmazlar. Efsaneler, ayinler ve törenler, örgütün kurumsallaşmasında rol oynayan temel öğelerdir; bunlar sosyal sistemi bütünleştirmeye yardım ederler (Hoy ve Miskal, 1991, s.298). (Çetin, 2004 s.32).

Grafik 47

Madde:40



“Okulda yeni davranış kalıpları önermelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %1,3’ü hiçbir zaman, %3,5’i ortadan az, %21,6’sı orta sıklıkta, %26,4’ü ortadan çok, %47,2’si her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %6,1’i hiçbir zaman, %14,7’si ortadan az, %20,3’ü her zaman, %26,8’i ortadan çok, %32,0’si orta sıklıkta derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,15$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,41$ olarak gerçekleşmiştir.

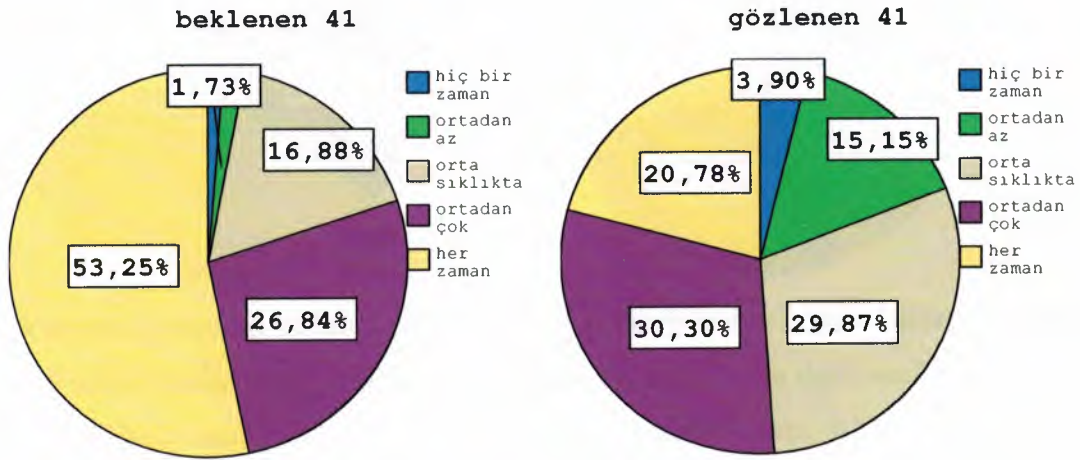
Bilgi toplumunda okul yöneticisinin ve öğretmenin rollerinde önemli değişiklikler meydana gelecektir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanma, yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır. (Çelik, 2002 s.135).

Grubun olgunluk düzeyine göre, lider, davranış biçimini belirlemeye çalışmaktadır. Grubun olgunluk düzeyi düşükse, lider otokratik yönelimli bir davranış sergiler. Grubun olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin gösterdiği davranış otokratik yönelimli olmaktan demokratik yönelimli olmaya doğru bir değişme eğilimi gösterir. Grubun olgunluk düzeyi sabit değildir. Liderin temel görevi, grubun olgunluk düzeyini geliştirmektir (Özden, 2005, s193).

Okul yöneticilerinin yeni rolü emir verici ve kontrole yönelik olmaktan çok öğretmenleri yeni yaklaşımları denemeye teşvik etmeye, yetkilendirmeye ve katılımı sağlayıcı bir çevre yaratmaya yöneliktir (Aytaç, 1999, s.75).

Grafik 48

Madde:41

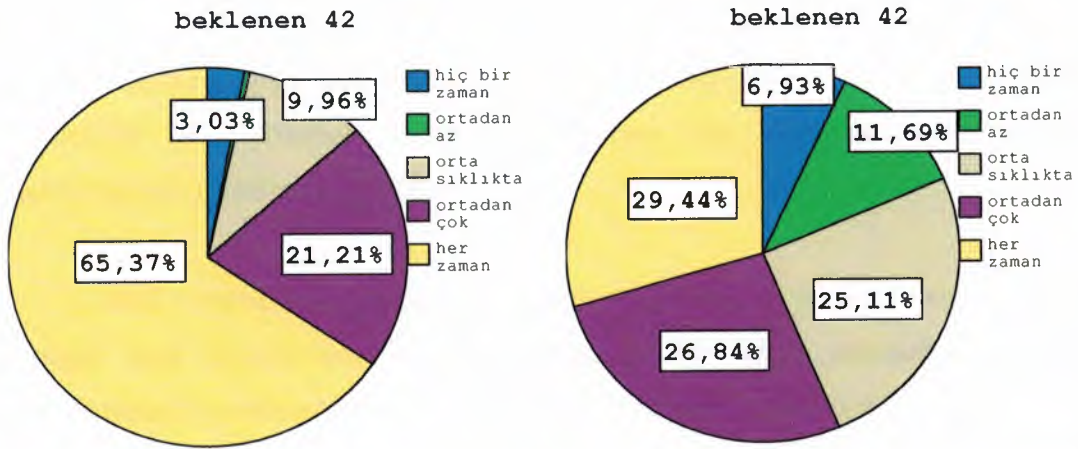


“Okulda yeni modelleri önermelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %1,3’ü hiçbir zaman, %1,7’si ortadan az, %16,9’u orta sıklıkta, %26,8’i ortadan çok, %53,2’si her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %3,9’u hiçbir zaman, %15,2’si ortadan az, %20,8’i her zaman, %29,9’u orta sıklıkta, %30,3’ü ortadan çok, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,29$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,49$ olarak gerçekleşmiştir.

Okuldaki her türlü uygulamaya örgüt kültürü yön verir. Örneğin bir okulda yeni bir programın uygulanması, yeni bir öğretim yönteminin denenmesi ya da yeni bir verimlilik artırma yönteminin kullanılması okulun felsefesiyle yakından ilgilidir. Okulun örgüt felsefesi yapılacak bir yenilik girişimini destekler nitelikte olduğu zaman, bu yenilik girişimi başarılı olabilir. Her şeyden önce yapılacak yeniliğe inanan ve düşünsel bağlamda yeniliği destekleyen öğretmen ve yönetici, yeniliği başarıya ulaştırabilir. (Çelik,2002s.63).

Grafik 49

Madde:42



“Yaratmak istediği kültürü sözden çok eylemleriyle dile getirmelidir.” ifadesiyle ilgili ankete katılanların okul yöneticilerinden beklentileri ile ilgili verdikleri cevaplar %3,0’ü hiçbir zaman, %0,4’ü ortadan az, %10,0’ü orta sıklıkta, %21,2’si ortadan çok, %65,4’ü her zaman derecesinde yoğunlaşmıştır. Bu önermeyle ilgili gözledikleri davranışlar arasında %6,9’u hiçbir zaman, %11,7’si ortadan az, %25,1’i orta sıklıkta %26,8’i ortadan çok, %29,4’ü her zaman, derecelerinde yoğunlaşmıştır. Beklenen davranışın aritmetik ortalaması $X=4,45$, gözlenen davranışın aritmetik ortalaması $X=3,60$ olarak gerçekleşmiştir.

Başarılı örgütlerin değer sistemleri aracılığıyla yönlendirildiği ve değerler sistemi yerleştirmiş liderlerin kişiliklerinin izlerini taşıdıkları görülmektedir. Değerleri biçimleyen lider bir yandan yüce görüntüler oluşturarak binlerce insana esin kaynağı oluşturmak durumundadır. Liderin rolü burada önem kazanmaktadır. Diğer yandan esin sağlayabilmenin tek yolu da günlük olayların içinde olmaktır. Değerleri

biçimleyen yöneticinin aynı zamanda başarılı bir uygulamacı olması gerekmektedir. Bu rolde bulunan lider, değerleri söyledikleriyle değil yaptıklarıyla yerleştirir. Değerleri yerleştirme başarısının kökeninde ise, liderlerin değerlere olan açık, içten ve kesin bağlılığı yatıyor. Şüphesiz bu değerlerin yerleştirilmesinde liderlerin olağanüstü bir çaba gösterdikleri görülmektedir. (Peters ve Waterman, 1987 s.393, Çelik,2002s.).

Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişme gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözle değil, uygulayarak yerleştirmelidir. Değerlerin yerleştirilmesinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması da büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisi değişmeyi ortak bir vizyona dayandırmalıdır. Gerçeğin resmi, paylaşılan vizyonla sağlanabilir. Yönetici ve öğretmenler değişmenin kendilerini nereye götüreceğini bu paylaşılan vizyonla görülebilir. Okul yöneticisi, paylaşılan vizyonu okul kültürüne yerleştirebildiği ölçüde başarılı olabilir. (Çelik,2002s.81).

Okul yöneticisi değerleri sözle değil, uygulayarak yerleştirmelidir. Bunun yanında okul yöneticisinin değişme sürecinde bir takım sembolik etkinlikler düzenlenmesi, koordinasyon ve dayanışmayı artırır (Çelik, 2003 s.63).

Toplumun beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin de değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Okul yöneticisi, bireyin ve toplumun ihtiyaç duyduğu öğrenciyi yetiştirmek üzere sistemi geliştirmeye çalışır (Taymaz, 2003, s.161).

ALT PROBLEMLER

1. Okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin rolü olarak,

Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

1.1. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, beklentiler arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 13’de sunulmaktadır.

Tablo13

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	14.720	2	7.360	0.170		0.843
Gruplar içi	9848.640	228	43.196			
Toplam	9863.359	230				

p>0.05

Tablo 13’de görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, beklentilere göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

İkinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

1.2. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenenler, arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 14’de sunulmaktadır.

Tablo 14

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	717.361	2	358.680	1.737	0.178	
Gruplar içi	47074.933	228	206.469			
Toplam	47792.294	230				

$p > 0.05$

Tablo 14’de görüldüğü gibi, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenenlere göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

1.3. Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, yöneticilerinden, beklentiler arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 15'te sunulmaktadır.

Tablo 15

Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	187.165	4	46.791	0.930	0.449	
Gruplar içi	5330.691	106	50.290			
Toplam	5517.856	110				

$p > 0.05$

Tablo 15'te görüldüğü gibi, Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, beklentilere göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

1.4. Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 16’te sunulmaktadır.

Tablo 16

Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F p	Anlamlı fark
Gruplar arası	288.050	4	72.013	0.323	0.862
Gruplar içi	23612.724	106	222.762		
Toplam	23900.775	110			

$p > 0.05$

Tablo 16’te görüldüğü gibi, Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Beşinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

1.5. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin; mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden beklenen davranışlar arasında, önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları Tablo 17’te sunulmaktadır.

Tablo 17

**Mesleki Kıdeme Göre Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar
(Varyans Analizi Sonuçları)**

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	664.759	4	166.190	4.083	0.003*	
Gruplar içi	9198.600	226	40.702			
Toplam	9863.359	230				

*p>0.05

Tablo 17’te görüldüğü gibi, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermektedir.

Tablo 18

Mesleki Kıdeme Göre Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklen
Davranışlar
(Scheffe Testi Sonuçları)

Öğretmenlik kıdemi	n	x	0-1 yıl	1-5 yıl	6-10 yıl	16-20 yıl	11-15 yıl	p
0-1 yıl	14	4,32	*			*	*	0,003 *
1-5 yıl	25	4,45						
6-10 yıl	55	4,52						
16-20 yıl	63	4,62	*				*	
11-15 yıl	74	4,66	*			*		

Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, beklenen davranışlar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre kıdemi 0-1 yıl($X=4.32$) olanlar ile 11-15 yıl($X=4.66$) ve 16-20 yıl ($X=4.62$) olanlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Altıncı Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

1.6.Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 19'da sunulmaktadır.

Tablo 19
Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Kültürünün Oluşturulmasında Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	165.839	4	41.459	0.197		0.940
Gruplar içi	47626.459	226	210.737			
Toplam	47792.294	230				

p>0.05

Tablo 19'da görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

1.7. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20

**Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Okul Kültürünün Oluşturulmasında
Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)**

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	140.332	5	28.066	0.761	0.580	
Gruplar içi	4204.993	114	36.886			
Toplam	4345.325	119				

$p > 0.05$

Tablo 20'de görüldüğü gibi, Öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, beklentilere göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

1.8. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21

Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Okul Kültürünün Oluşturulmasında Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	681.733	5	136.347	0.673		0.645
Gruplar içi	23105.467	114	202.680			
Toplam	23787.200	119				

$p > 0.05$

Tablo 21’de görüldüğü gibi, Öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün oluşturulmasında, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

2. Okul kültürünün sürdürülmesinde okul müdürlerinin rolü olarak,

Dokuzuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.1. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 22’de sunulmaktadır.

Tablo 22

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen Davranışlar (Varyans analizi sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	16.087	2	8.044	0.248	0.781	
Gruplar içi	7392.510	228	32.423			
Toplam	7408.597	230				

$p > 0.05$

Tablo 22’da görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Onuncu Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

2.2. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 23’de sunulmaktadır.

Tablo 23

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Gözlenen Davranışlar (Varyans analizi sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	460.216	2	230.108	1.928	0.148	
Gruplar içi	27209.291	228	119.339			
Toplam	27669.506	230				

p>0.05

Tablo 23’da görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.3. Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, yöneticilerinden, beklentiler arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 24’de sunulmaktadır.

Tablo 24

Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	204.768	4	51.192	1.615		0.176
Gruplar içi	3360.151	106	31.700			
Toplam	3564.919	110				

$p > 0.05$

Tablo 24’de görüldüğü gibi, Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.4. Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 25’de sunulmaktadır.

Tablo 25

Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	149.681	4	37.420	0.276	0.893	
Gruplar içi	14368.211	106	135.549			
Toplam	145.17	110				

$p > 0.05$

Tablo 25’de görüldüğü gibi, Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.5. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün sürdürülmesi, okul yöneticilerinden, beklen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 26'te sunulmaktadır.

Tablo26

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Beklen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	265.457	4	66.364	2.100		0.082
Gruplar içi	7143.140	226	31.607			
Toplam	7408.597	230				

p>0.05

Tablo 26'da görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.6. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 27’te sunulmaktadır.

Tablo 27

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul Kültürünün Sürdürülmesinde Okul Yöneticilerinden Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	286.070	4	71517	0.590		0.670
Gruplar içi	27383.437	226	121.166			
Toplam	27669.506	230				

p>0.05

Tablo 27’te görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.7. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 28'de sunulmaktadır.

Tablo 28
Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde
Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	245.008	5	49.002	1.153	0.179	
Gruplar içi	3596.317	114	31.547			
Toplam	3841.325	119				

$p > 0.05$

Tablo 28'de görüldüğü gibi, Öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

2.8. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 29'da sunulmaktadır.

Tablo 29

**Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Okul Kültürünün Sürdürülmesinde
Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)**

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	388.543	5	77.709	0.695		0.628
Gruplar içi	12748.382	114	111.828			
Toplam	13136.925	119				

$p > 0.05$

Tablo 29'da görüldüğü gibi, Öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün sürdürülmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

3. Okul kültürünün değiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü olarak,

On Yedinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

3.1. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 30'de sunulmaktadır.

Tablo 30

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	114.554	2	57.277	1.797	0.168	
Gruplar içi	7269.169	228	31.882			
Toplam	7383.723	230				

p>0.05

Tablo 30'da görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Sekizinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

3.2. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 31’de sunulmaktadır.

Tablo31

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	259.531	2	129.766	1.388		0.252
Gruplar içi	21318.945	228	93.504			
Toplam	21578.476	230				

p>0.05

Tablo 31’de görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

On Dokuzuncu Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

3.3. Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, yöneticilerinden, beklenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 32’da sunulmaktadır.

Tablo 32

Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	240.572	4	60.143	1.757	0.143
Gruplar içi	3628.131	106	34.228		
Toplam	3868.703	110			

p>0.05

Tablo 32’da görüldüğü gibi, Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Yirminci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

3.4.Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 33'de sunulmaktadır.

Tablo 33

Velilerin Mesleklerine Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı fark	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı
Gruplar arası	100.239	4	25.060	0.262		0.902
Gruplar içi	10127.509	106				
Toplam	10227.748	110				

p>0.05

Tablo 33'de görüldüğü gibi, Velilerin mesleklerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Yirmi Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

3.5. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 34’de sunulmaktadır.

Tablo 34

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Beklen Davranışlar (Varyans analizi sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	302.661	4	75.665	2.415		0.050*
Gruplar içi	7081.062	226	31.332			
Toplam	7383.723	230				

*p>0.05

Tablo 34’te görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermektedir.

Tablo 35

**Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul
Yöneticilerinden Beklen Davranışlar(Scheffe Testi Sonuçları)**

Öğretmenlik kıdemi	n	x	0-1 yıl	1-5 yıl	6-10 yıl	16-20 yıl	11-15 yıl	p
0-1 yıl	14	4,13	*				*	0,050
1-5 yıl	25	4,31						
6-10 yıl	55	4,41						
16-20 yıl	63	4,47						
11-15 yıl	74	4,53	*					

Tablo 35'te Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin okul kültürünün değiştirilmesinde, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre kıdemi 0-1 yıl($X=4.13$) olanlar ile 11-15 yıl($X=4.53$) olanlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Yirmi İkinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

3.6. Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 36'de sunulmaktadır.

Tablo 36

Veli, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin, Mesleki Kıdeme Göre Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Okul Yöneticilerinden Gözlen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	221.650	4	55.412	0.586		0.673
Gruplar içi	21356.826	226	94.499			
Toplam	21578.476	230				

$p > 0.05$

Tablo 36'de görüldüğü gibi, Veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlara göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Yirmi Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

3.7. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 37’te sunulmaktadır.

Tablo 37
Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde
Beklenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	176.247	5	35.249	1.244	0.293	
Gruplar içi	3229.720	114	28.331			
Toplam	3405.967	119				
p>0.05						

Tablo 37’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, beklenen davranışlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

Yirmi Dördüncü Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

3.8. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlar arasında önemli bir farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan F testi sonuçları ise Tablo 38’te sunulmaktadır.

Tablo 38
Öğretmenlerin Branşlarına Göre, Okul Kültürünün Değiştirilmesinde Gözlenen Davranışlar (Varyans Analizi Sonuçları)

Varyansın kaynağı	kareler toplamı	sd	kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	113.530	5	22.706	0.232		0.948
Gruplar içi	11174.170	114	98.019			
Toplam	11287.700	119				

$p > 0.05$

Tablo 38’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin branşlarına göre okul kültürünün değiştirilmesinde, okul yöneticilerinden, gözlenen davranışlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan ANOVA testi 0.05 düzeyinde önemli sonuç vermemektedir.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç bölümünde yer alan soruların çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ile bulgulardan ulaşılan yargılar ve yargılara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, değiştirilmesinde okul yöneticilerinin rolü olarak veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin bekledikleri ve gözledikleri arasında farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu araştırmada da, bu savın sınanması hedeflenerek, okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, değiştirilmesinde okul yöneticilerinin ne derecede etkili olduklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili bulgulara yönelik sonuçlar aşağıdaki gibi verilmiştir. Aştırmaya katılan 16 okul yöneticisi, 104 öğretmen, 111 öğrenci velisi olmak üzere toplam 231 denegın %48,05'si veli, %45,02'si öğretmen, %6,93'ü okul yöneticisidir. Öğretmen ve okul yöneticilerinin %59,17'si sınıf öğretmeni, %9,17'si yabancı diller öğretmeni, %7,5'i müzik öğretmeni, %5,8'i resim öğretmeni, %4,17'si beden eğitimi öğretmeni, %14,17'si ise diğer branşlar oluşturmaktadır. Öğrenci velilerinin %46,8'i memur, %12,6'sı işçi, %12,6'sı çiftçi, %7,2'si esnaf meslek gruplarına mensup olduğu görülmektedir. Deneklerin mesleki kıdemlerine göre dağılım ise 0-1 yıl arası (göreve yeni başlayanlar) oranı %6,06, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar %10,08, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar %23,81, 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar %32,03 16-20 yıl üzeri kıdeme sahip olanların oranı %27,27 olarak görülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda:

1.Okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin rolü ile ilgili olarak;

a. Okul kültürünün oluşturulmasında veli, okul yöneticisi ve öğretmenlerin bekledikleri ve gözledikleri davranışlar arasında beklentinin en yüksek olduğu 7. madde olarak “Kararlarında tutarlılık göstermelidir” maddesi görülmektedir. Okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisi tutarlı kararlar vermeli ve bunu etkin şekilde uygulaması gerektiği söylenebilir. Buna karşılık okul yöneticilerinden gözlenen davranışlar olarak 14. madde “Öğretmenlerin başarılarını destekleyici ödül törenleri düzenlemelidir.” En düşük görülen davranış olarak gerçekleşmektedir. Bu da okul yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmada daha etkili olabilmesi için öğretmenlerin başarılarını desteklemeli bunun için ödüller vermeli ve ödül törenleri düzenlemesi gerektiği söylenebilir.

b.Okul kültürünün oluşturulmasında veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin branşlarına, mesleklerine ve kim olduklarına göre beklenen davranışlar arasında, ayrı ayrı yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

c.Buna karşılık okul kültürünün oluşturulmasında veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre beklenen davranışlar arasında, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçlarına göre kıdemi 0-1 yıl (göreve yeni başlayanlar) kıdemi olanlar ile kıdemi 11-15 yıl ve 16-20.. yıl ve üzeri kıdemi olanlar arasında anlamlı fark görülmüştür.

d.Okul kültürünün oluşturulmasında, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin branşlarına, mesleklerine mesleki kıdemlerine ve kim olduklarına göre gözlenen davranışlar arasında, ayrı ayrı yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

2.Okul kültürünün sürdürülmesinde okul yöneticilerinin rolü ile ilgili olarak;

a. Okul kültürünün sürdürülmesinde, veli, okul yöneticisi ve öğretmenlerin bekledikleri ve gözledikleri davranışlar arasında beklentinin en yüksek olduğu 29. madde olarak “Okulda işbirliğini desteklemeli, bireyleri ekip olarak işe yaptıkları katkılar

açısından takdir etmelidir” maddesi görülmektedir. Okul kültürünün sürdürülmesinde okul yöneticisi okulda işbirliğini desteklemeli ekip çalışmasını takdir etmesi gerektiği söylenebilir.

b. Buna karşılık okul yöneticilerinden okul kültürünün sürdürülmesinde beklenen davranışlar olarak 31. “Okul personelini bir araya getirerek geleneksel törenler (tanışma çayı, mezuniyet, yarışma etkinlikleri, vb) düzenlenmelidir ” maddesinde en düşük beklenti içerisinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi, okul kültürünün sürdürülmesi için personeli bir araya getirici geleneksel törenler yapmasının az etkili olacağı beklentisi içerisinde olduğu söylenebilir.

c.Okul yöneticilerinden okul kültürünün sürdürülmesinde, 19. madde “Okuldaki sembolik faaliyetleri (şiir yarışmaları tiyatro gösterileri, şenlikler, vb) düzenlemelidir.” en yüksek ortalama görülen davranış olarak gerçekleşmektedir. Bu da okul yöneticilerinin okul kültürünü oluşturmada sembolik faaliyetleri daha etkili yaptıkları söylenebilir.

d. Buna karşılık okul yöneticilerinden okul kültürünün sürdürülmesinde 31. maddesinde “Uyguladığı ödül sisteminin kültürel değerlerle de bağlantılı olmasına önem vermelidir.” en düşük ortalama gözlenen davranışlar olarak görülmektedir. Okul yöneticisini uyguladığı ödül sistemi ile kültürel değerlerin bağlantılı olmadığı gözlemlenildiği söylenebilir.

e. Okul kültürünün sürdürülmesinde veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin branşlarına, mesleklerine mesleki kıdemlerine ve kim olduklarına göre beklenen davranışlar arasında, ayrı ayrı yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

3. Okul kültürünün değiştirilmesinde okul yöneticilerinin rolü ile ilgili olarak;

a. Okul kültürünün değiştirilmesinde, veli, okul yöneticisi ve öğretmenlerin bekledikleri ve gözledikleri davranışlar arsında beklentinin ve gözlenenin en yüksek olduğu 34. madde olarak “Okulda var olan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır.” maddesi görülmektedir. Okul kültürünün

sürdürülmesinde okul yöneticisi okulda var olan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farkı ortaya koyabilmelidir.

b. Buna karşılık okul yöneticilerinden okul kültürünün değiştirilmesinde beklenen davranışlar olarak “Yeni kültürün harekete geçebilmesi için yeni değerleri destekleyen hikaye, tören ve yeni semboller oluşturmalıdır.” 40.maddesinde en düşük ortalama beklenti görülenler içerisinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi, okul kültürünün değiştirilmesi için yeni değerleri destekleyen hikaye tören ve semboller oluşturma gerektği söylenebilir.

c.Okul kültürünün değiştirilmesinde veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin branşlarına, mesleklerine ve kim olduklarına göre beklenen davranışlar arasında, ayrı ayrı yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

d.Buna karşılık okul kültürünün değiştirilmesinde veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre beklenen davranışlar arasında, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testinin sonuçlarına göre kıdemi 0-1 yıl (göreve yeni başlayanlar) kıdemi olanlar ile kıdemi 11-15 yıl ve üzeri kıdemi olanlar arasında anlamlı fark görülmüştür.

e.Okul kültürünün değiştirilmesinde, veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin branşlarına, mesleklerine mesleki kıdemlerine ve kim olduklarına göre gözlenen davranışlar arasında, ayrı ayrı yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir.

Sonuç olarak eğitim örgütlerinin başarısı, tüm örgütlerde olduğu gibi güçlü bir kültürün varlığı ile mümkündür. Olumlu okul kültürünün, okul üyeleri arasındaki uyumu, mesleki doyumu, mesleki motivasyonu, öğrenci başarısı, buna bağlı olarak velilerin okula bakış açılarını etkilemesi üzerine önemli etkileri vardır. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi, değiştirilmesinde okul yöneticilerinin rolünün büyük olduğu anlaşılmıştır.

Öneriler

Araştırma bulguları çerçevesinde, ileri araştırmalara ve uygulamacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir.

1. Okul yöneticileri, okul kültürünün oluşturulmasında toplumsal kültürü iyi analiz etmeli ve bu konuda çevresine rehber olmalıdır.
2. Okul yöneticileri, okul kültürünün oluşturulmasında öğretmen ve öğrencilerin başarısını, performanslarını artırıcı ödül törenleri düzenlemeli bu konuda öğretmen ve öğrenci velileri ile birlikte hareket etmelidir.
3. Okul yöneticileri, okul kültürünün oluşturulmasında kararlarında ve davranışlarında tutarlılık göstererek çevresine örnek olmalıdır.
4. Okul yöneticileri, okul kültürünün sürdürülmesinde geleneksel törenler düzenlemekten geri kalmamalı.
5. Okul yöneticileri, okul kültürünün değiştirilmesinde okullardaki var olan kültürle arzu edilen kültür arasındaki farklılıkları ortaya koymalıdır.
6. Okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde bu kadar etkili olabilen okul yöneticileri göreve başlamadan yöneticilik eğitimi esnasında ve görev sırasında hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.
7. Okul yöneticilerinin okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde etkili olmasına rağmen yalnız başına bu yükten kalkması mümkün değildir. Bu nedenle okulda bulunan diğer personelin de bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

İlgili Araştırmalar

Şimşek, (2003) yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ilişki olup olmadığına yönelik genel orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: Okul müdürlerinin, %25'nin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine ve %75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, bulundukları okullardaki görev sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şişman, (1999, tarafından Eskişehir ili merkezindeki ilkokullardaki örgüt kültürüne ile ilgili yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre çevre ilişkilerinde ilkokullardaki yöneticiler ve öğretmenlerin arasında anlamlı fark vardır. İlkokullarda gelişme ve uzlaşmadan yana kültürün hakim olduğu bununla birlikte çevre ilişkilerinde etkileme ve değiştirme konusunda kültürün etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özden, (2002) tarafından yapılmış olan araştırmada Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değişim sürecinde oluşturdukları okul kültürünün, okulun verimliliğini arttırabilmelerine yönelik algılama düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda deneklerin okullarında değişimi gerçekleştirme sürecinde oluşturdukları okul kültürünün, okul verimliliğini arttırması düzeylerine ilişkin algılamalarında öğrenim durumu, hizmet yılı, cinsiyet ve branşlarına göre aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen, deneklerin görevlerine ilişkin durumlarında anlamlı fark bulunmuştur.

Aydın, (2002), tarafından yapılan Ankara iline bağlı Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle ilçelerinde okul kültürü ile ilgi öğretmen ve müfettiş algıları arasında anlamlı fark araştırılmıştır. Okul kültürü sürecinde müfettiş ve öğretmenlerin okul müdürlerinden gözledikleri davranışlar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinden gözledikleri davranışlar puanlarının müfettişlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Köse, (2003) tarafından yapılmış olan araştırmada Erzurum ili merkezinde yer alan ilköğretim okulu öğrencilerinin ders dışı etkinliklerinin akademik başarıya ve okul kültürünü algılamaya etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda aileni sosyo-ekonomik durumuna göre ders dışı etkinliklerin hem akademik başarıya etkisi ve hem de okul kültürünü algılamaya etkisi anlamlı bulunmuştur. Okul kültürünü algılama konusunda, okula duygusal olarak bağlanma etkisi okulun sunduğu olanakları yeterli bulan öğrencilerin lehine anlamlı ve okuldaki işbirliği ortamının oluşmasına etkisi, anlamsız bulunmuştur.

Toprak, (2003) tarafından yapılmış olan araştırmada Eskişehir merkez ilçedeki ilköğretim okullarının sahip oldukları örgütsel kültür özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda dil ve semboller

ile normlara ilişkin özelliklerin daha fazla geliştirilmesi ve okul kültürüne yerleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okul kültürü özelliklerinin belirlenmesine ilişkin görüşleri cinsiyete göre erkekler lehine farklı bulunmuştur. Mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenine göre okul kültürü öğelerinin ilköğretim okullarında gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bulundukları okuldaki çalışma yılına göre dil ve sembollere ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin, (2003) tarafından yapılmış olan araştırmada İzmir ili ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu araştırmanın bulguları; okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler. Okul müdürlerine göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal eğitsel kültür boyutları ve sürdürümcü liderlik stiliyle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları cinsiyetlerine, hizmet sürelerine okulların statüsüne ve sosyo ekonomik düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Terzi, (1999) tarafından yapılmış olan araştırmada Ankara ili merkez ilçelerine bağlı özel ve devlet liselerindeki örgütsel kültür yapısının belirlenmesi ve bu kültürel yapının yönetici ve öğretmen görüşleri ile demografik özelliklere göre fark olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak demografik özellikler ile örgütsel kültür arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bunun yanında özel ve devlet liselerindeki kültürel yapı, birbirlerine yakın olmasına rağmen özel liselerin daha olumlu bir kültüre sahip olduğu bulunmuştur.

Çelik, (1992) yılında Elazığ ilindeki genel lise, mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile bulundukları okuldaki örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak, öğretmenlik konumu ile yöneticileri kültürel rolü oynamada başarısız bulunmuşlardır. Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açılarından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunamıştır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. (2000). “**Toplumsal Kuramsal Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**”. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

AKÇAY, Cengiz. (1997). (**Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü**)Çağdaş Eğitim Dergisi Sayı: 22

AKAT, İ. ve ATIGAN, T. (1992). **Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü**. Ankara: TOBB Yayınları.

ARSLAN, Mahmut. (2001) **Örgüt Kültürü**. Editör: Salih GÜNEY Ankara: Nobel Yayıncılık.

AYDIN, Ayhan.(2003). **Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.

AYDIN, Mustafa. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

AYDIN, S. (2002). **Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

AYTAÇ, T. (1999). “**Okul Merkezli Yönetim (Ankara’daki Ortaöğretim Kurumları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma)**.” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BALCI, Ali. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara. Pegem A Yayıncılık.

.....(1994).“**Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma**.” Ankara:Yavuz.

BAYRAK, Coşkun. (1992) “**Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme**” Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

..... (2001). **“Öğretmenlik Mesleğine Giriş.”** Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BİLEN, Münevver. (1994). **Sağlıklı İnsan İlişkileri, Ailede, Kurumlarda, Toplumda.** Ankara:.....

BOLATKIRAN, M. A. (2006). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi.** Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BURSALIOĞLU, Ziya (2006). **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi.** Ankara: Milli Eğitim Dergisi Sayı 172.

.....(2005). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara : Pegem A Yayıncılık.

.....(2000). **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.** Pegem A Yayıncılık.

.....(1967). **Eğitim İdaresi.** Ankara: Kalaba Yayınevi.

CELEP, Cevat.(2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler.** Ankara: Anı Yayınları.

ÇELİK, Vehbi. (2003). **Eğitimsel Liderlik.** Ankara : Pegem A Yayıncılık.

..... (2002). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara : Pegem A Yayıncılık.

..... (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara : Pegem A Yayıncılık.

ÇETİN, Münevver. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇETİNKAYA, A. N. ve GÜLMEZ, T. Si. (2002). **Okul Gelişim Modeli.** Ankara:

EREN, Erol. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul. Beta

DÖNMEZ, Burhanettin.(2002) “**Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Müdürlerinin Yetkileri** ” Eğitim Yönetimi. 29: 45, Kış 2002

GÜMÜŞ, Mustafa. (2002).**Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

İÇELLİ, A. D. “**Verim Arttırıcı Güdülenmede İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler.**” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İPEK, Cemalettin. (1999) “**Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci ilişkisi.**” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Doktora Tezi).

KAYA, A. Raşit.(1985) **Kitle iletişim Sistemleri**. Ankara: Versa Yayınları.

KAYA, Y. K. (1996). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye deki Uygulama** Ankara: Bilim Yayınları.

KORKMAZ, G. (2002). **Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin, Çalıştıkları Okul Tipinin ve Yöneticileriyle ilişkilerinin Okul Kültürü Algılarına Etkisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KORKMAZ, M. (2005). **Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.Ankara: Pegem A Yayıncılık.

KOZLU, Cem. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Defne Yayınları.

KÖSE, Erdoğan. (2003). **İlköğretim Düzeyinde Ders Dışı Etkinliklerin Akademik Başarıya ve Okul Kültürünü Algılamaya Etkisi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Doktora Tezi).

KURTYILMAZ, Y. (2005). **Öğretmen Adaylarının Saldırganlık Düzeyleri ile Akademik Başarıları, İletişim ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkiler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KÜÇÜK, M.(2001). **Okul Yaşamında Törenselleşen Etkinlikler**. Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

KÜLTÜR, Z. (2006). **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Sitilleri ve kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Milli Eğitim Bakanlığı, (1995). **Aday Memurun Yetiştirilmesi**. MEB Yayınları Tebliğler Dergisi. Ocak 1995. Sayı:2423 s.32

Milli Eğitim Bakanlığı, (1982).**Kılık Kıyafet Yönetmeliği**. MEB Yayınları Tebliğler Dergisi. Şubat 1982. Sayı:2105)

MUHLİS, Halis. (2000). **“Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerlendirme”**. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi 25-27 Mayıs 2000, ss.529-541.

OKAY, Ayla. (2000) **“Kurum Kimliği”** Ankara: Media Cat Kitapları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

ÖZDEMİR, Servet. (2000). **“Eğitimde Örgütsel Yenileşme”**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

.....(1997). **“Eğitimde Örgütsel Yenileşme”**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

ÖZDEN, Yüksel. (2005). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

.....(1999). **Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÖZDEN, S. (2002).**Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecinde Oluşturdukları Okul Kültürünün, Okul verimliliğini Artırabilmelerine Yönelik Algılama Düzeyleri**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZKALP, Enver. (1999) **“Örgüt Kültürünün değişimi ve Korunmasına İlişkin Programlar ve Eskişehir Bölgesindeki Özel ve Kamu Sektöründeki Çeşitli İşletmelerde Bu Programlara İlişkin Bir Uygulama”** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

PEHLİVANOĞLU, K. (1999). **“Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi.”** İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SAKİN, A. (2000). **“Okul Yöneticisinin Sembolik Liderlik Davranışları”** Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SEMRA, E. (2006). **İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları**. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ŞİMŞEK, Yücel. (2003). **“Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki”** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ŞİŞMAN, Mehmet. (2002). **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

ŞİŞMAN, Mehmet. (1994).**Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732, Eğitim Fakültesi Yayınları No: 39, Mart 1994

T.C. M.E.B. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları.

TAN, Mete. (2002). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Rolü. Eğitim Araştırmaları Dergisi Ekim Sayı:9.**

TAŞ, H. “Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim”(1999) Bilim Uzmanlığı Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TAYMAZ, Haydar.(2003). **Okul Yönetimi**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.

..... (2000). “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin **Okul Yönetimi**.” Ankara : Pegem A Yayıncılık.

TERZİ, Ali Rıza. (2000). “**Örgüt Kültürü**.” Ankara : Pegem A Yayıncılık.

.....(1999). “**Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü (Ankara Örneği)**.” Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

TEZCAN, Mahmut. (1994).**Eğitim Sosyolojisi**.Ankara:Zirve Ofset.

TOPRAK, H. (2003). “İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Örgütsel Kültür Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

UYGUR, Nermin. (1996). **Bütün Yapıtlarına Doğru Kültür Kuramı**. İstanbul: 1. Baskı Yapı Kredi Yayınları.

YARALI, İ. (2002) **“İlköğretim Okullarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri”** Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIRIM, Hasan Ali. (2002). **“Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”** Ankara: Nobel Yayıncılık.

ZOBA, A. (2000) **“İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi arasındaki İlişki”** Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EKLER

- EK I Geçerlilik Analizine Yönelik, Madde Analizi ve İstatistikleri
- EK II Okul Kültürü Anketi
- EK III Resmi Yazışmalar

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	84

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
348,38	1729,871	41,592	84

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	n
m1 beklenen	4,72	,614	231
m1 gözlenen	3,94	1,020	231
m2 beklenen	4,63	,653	231
m2 gözlenen	3,81	1,101	231
m3 beklenen	4,65	,649	231
m3 gözlenen	3,94	,974	231
m4 beklenen	4,70	,576	231
m4 gözlenen	3,89	1,053	231
m5 beklenen	4,72	,600	231
m5 gözlenen	3,87	1,026	231
m6 beklenen	4,87	,366	231
m6 gözlenen	4,00	1,134	231
m7 beklenen	4,83	,489	231
m7 gözlenen	4,01	1,059	231
m8 beklenen	3,97	1,172	231
m8 gözlenen	3,33	1,218	231
m9 beklenen	4,75	,578	231
m9 gözlenen	3,91	1,080	231
m10 beklenen	4,77	,539	231
m10 gözlenen	3,93	1,099	231
m11 beklenen	4,62	,648	231
m11 gözlenen	3,81	1,057	231
m12 beklenen	4,77	,561	231
m12 gözlenen	3,80	1,132	231
m13 beklenen	4,81	,442	231
m13 gözlenen	3,91	1,112	231
m14 beklenen	3,84	1,291	231
m14 gözlenen	2,84	1,317	231
m15 beklenen	4,48	,823	231
m15 gözlenen	3,71	1,145	231
m16 beklenen	4,67	,732	231
m16 gözlenen	3,80	1,082	231
m17 beklenen	4,23	,917	231
m17 gözlenen	3,51	1,130	231
m18 beklenen	4,37	,973	231
m18 gözlenen	3,65	1,113	231
m19 beklenen	4,59	,734	231
m19 gözlenen	3,97	1,057	231
m20 beklenen	4,73	,572	231
m20 gözlenen	3,86	1,088	231
m21 beklenen	4,63	,691	231
m21 gözlenen	3,88	,997	231

m22 beklenen	4,58	,699	231
m22 gözlenen	3,81	,992	231
m23 beklenen	4,57	,748	231
m23 gözlenen	3,80	1,086	231
m24 beklenen	4,49	,768	231
m24 gözlenen	3,71	1,043	231
m25 beklenen	4,60	,677	231
m25 gözlenen	3,71	1,079	231
m26 beklenen	4,54	,762	231
m26 gözlenen	3,69	1,070	231
m27 beklenen	4,66	,618	231
m27 gözlenen	3,81	1,084	231
m28 beklenen	4,68	,607	231
m28 gözlenen	3,80	1,066	231
m29 beklenen	4,74	,586	231
m29 gözlenen	3,87	1,128	231
m30 beklenen	4,67	,649	231
m30 gözlenen	3,91	1,086	231
m31 beklenen	4,45	,778	231
m31 gözlenen	3,74	1,168	231
m32 beklenen	4,42	,753	231
m32 gözlenen	3,58	1,072	231
m33 beklenen	4,41	,774	231
m33 gözlenen	3,60	1,070	231
m34 beklenen	4,60	,677	231
m34 gözlenen	3,85	1,073	231
m35 beklenen	4,55	,714	231
m35 gözlenen	3,77	1,032	231
m36 beklenen	4,58	,647	231
m36 gözlenen	3,74	1,077	231
m37 beklenen	4,43	,777	231
m37 gözlenen	3,70	1,027	231
m38 beklenen	4,59	,632	231
m38 gözlenen	3,77	1,029	231
m39 beklenen	4,35	,788	231
m39 gözlenen	3,54	1,098	231
m40 beklenen	4,15	,962	231
m40 gözlenen	3,41	1,145	231
m41 beklenen	4,29	,898	231
m41 gözlenen	3,49	1,099	231
m42 beklenen	4,45	,917	231
m42 gözlenen	3,60	1,218	231

Item-Total Statistics

	Scale Mean Item Deleted	Scale if Variance Item Deleted	Corrected Item- Total Correlatio n	Cronbach's Alpha if Item Deleted
m1 beklenen	343,66	1711,548	,353	,969
m1 gözlenen	344,44	1673,934	,658	,969
m2 beklenen	343,75	1711,954	,324	,969
m2 gözlenen	344,56	1670,699	,644	,969
m3 beklenen	343,73	1711,884	,327	,969
m3 gözlenen	344,44	1675,674	,668	,969
m4 beklenen	343,68	1718,325	,235	,970
m4 gözlenen	344,49	1668,251	,703	,969
m5 beklenen	343,66	1715,869	,275	,969
m5 gözlenen	344,51	1670,564	,695	,969
m6 beklenen	343,51	1722,790	,229	,970
m6 gözlenen	344,38	1668,384	,650	,969
m7 beklenen	343,55	1716,327	,328	,969
m7 gözlenen	344,37	1672,581	,648	,969
m8 beklenen	344,40	1712,842	,161	,970
m8 gözlenen	345,04	1673,955	,546	,969
m9 beklenen	343,62	1709,905	,410	,969
m9 gözlenen	344,46	1667,554	,693	,969
m10 beklenen	343,61	1713,370	,363	,969
m10 gözlenen	344,45	1666,849	,689	,969
m11 beklenen	343,76	1712,706	,312	,969
m11 gözlenen	344,56	1666,665	,719	,969
m12 beklenen	343,60	1709,632	,430	,969
m12 gözlenen	344,58	1666,984	,666	,969
m13 beklenen	343,56	1714,865	,404	,969
m13 gözlenen	344,46	1663,580	,717	,969
m14 beklenen	344,54	1716,685	,108	,970
m14 gözlenen	345,54	1678,319	,462	,969
m15 beklenen	343,90	1707,207	,323	,969
m15 gözlenen	344,67	1677,580	,543	,969
m16 beklenen	343,71	1711,946	,287	,969
m16 gözlenen	344,58	1678,019	,572	,969
m17 beklenen	344,14	1706,923	,292	,970
m17 gözlenen	344,87	1679,487	,530	,969
m18 beklenen	344,01	1705,130	,296	,970
m18 gözlenen	344,73	1672,554	,616	,969
m19 beklenen	343,79	1707,924	,353	,969
m19 gözlenen	344,41	1682,729	,531	,969
m20 beklenen	343,65	1715,708	,292	,969
m20 gözlenen	344,52	1668,112	,682	,969

m21 beklenen	343,74	1703,391	,456	,969
m21 gözlenen	344,50	1668,042	,747	,969
m22 beklenen	343,80	1705,198	,419	,969
m22 gözlenen	344,57	1668,829	,741	,969
m23 beklenen	343,81	1712,975	,264	,970
m23 gözlenen	344,58	1667,497	,690	,969
m24 beklenen	343,89	1703,883	,400	,969
m24 gözlenen	344,67	1668,613	,706	,969
m25 beklenen	343,77	1705,914	,420	,969
m25 gözlenen	344,67	1664,500	,729	,969
m26 beklenen	343,84	1704,379	,396	,969
m26 gözlenen	344,68	1668,234	,692	,969
m27 beklenen	343,72	1710,177	,378	,969
m27 gözlenen	344,57	1666,994	,697	,969
m28 beklenen	343,70	1710,506	,379	,969
m28 gözlenen	344,58	1664,949	,733	,969
m29 beklenen	343,64	1714,518	,309	,969
m29 gözlenen	344,51	1660,590	,740	,969
m30 beklenen	343,71	1707,548	,408	,969
m30 gözlenen	344,47	1667,867	,686	,969
m31 beklenen	343,93	1704,547	,385	,969
m31 gözlenen	344,63	1667,416	,640	,969
m32 beklenen	343,96	1708,311	,337	,969
m32 gözlenen	344,79	1666,948	,706	,969
m33 beklenen	343,97	1704,938	,380	,969
m33 gözlenen	344,77	1666,775	,709	,969
m34 beklenen	343,78	1710,634	,335	,969
m34 gözlenen	344,52	1667,746	,695	,969
m35 beklenen	343,83	1708,666	,351	,969
m35 gözlenen	344,61	1670,535	,691	,969
m36 beklenen	343,80	1706,656	,426	,969
m36 gözlenen	344,64	1666,205	,711	,969
m37 beklenen	343,94	1704,879	,380	,969
m37 gözlenen	344,68	1675,375	,635	,969
m38 beklenen	343,79	1712,037	,333	,969
m38 gözlenen	344,61	1665,682	,752	,969
m39 beklenen	344,02	1706,986	,342	,969
m39 gözlenen	344,84	1665,686	,703	,969
m40 beklenen	344,23	1706,873	,278	,970
m40 gözlenen	344,97	1667,969	,648	,969
m41 beklenen	344,09	1699,210	,403	,969
m41 gözlenen	344,89	1662,987	,733	,969
m42 beklenen	343,92	1705,011	,317	,970
m42 gözlenen	344,77	1659,445	,695	,969

ANKET FORMU

Sayın :

Okul Yöneticisi,Veli ve Öğretmen:

Bu araştırma ile ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin; okul kültürünü oluşturmaya sürdürmesi ve değiştirmesinde ne derece etkili olduklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Yukarıdaki amaca ulaşmamız ancak sizlerin bu anketteki tüm soruları tam ve doğru olarak cevaplaması ile mümkündür. Sizlerden elde edilen verilerin bilimsel amaçlarda kullanılacağından emin olunuz. Destekleriniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Erol ÇINAR

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Eğitim Yönetimi Denetimi

Ekonomisi ve Planlaması A.B.D.

Bölüm I

Açıklama:Bu bölümdeki soruları sizin durumunuza uyan seçeneğin önündeki parantez içine (x) işareti koyarak cevaplandırınız.

Öğrenci Velileri İçin:

Mesleğiniz: a () Memur b () işçi c () çiftçi d () esnaf e () Diğer

Okul Yöneticileri ve Öğretmenler İçin:

Mesleğiniz: a () Memur b () işçi c () çiftçi d () esnaf e () Diğer

Mesleki Kıdeminiz: a () 0-1 yıl b () 1-5 yıl c () 6-10 yıl d () 11-15 yıl
e () 16-20...



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İ.Ö. 0.00.S.2750/07

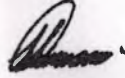
Lefkoşa

4.1.2007

**Sn. Erol Çınar
Özgürlük İlkokulu
Güzelyurt.**

“İlkokul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi ve Değiştirilmesindeki Rolü” konulu anketin soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


**Hatice Düzgün
Müdür**

NV/BD

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 227 6599
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC