

87418

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Cengiz İBİCİOĞLU

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisans Üstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin

Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

T 87418

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ
Malatya

Temmuz, 1999

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Cengiz İBİCİOĞLU

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisans Üstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin

Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Malatya

Temmuz, 1999

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim dalın'nda (Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Ekonomisi ve Planlamasında) YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : _____

Üye : _____

Üye : _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

/ /1999

Enstitü Müdürü

Sevgili eşim ve çocuklarıma



ÖNSÖZ

1980'li yıllarda yönetim kuramları içinde örgütsel kültür kuramı ağırlığını hissettirmeye başlamış ve bu alanda bir takım araştırmalar yapılmasını sağlamıştır. Örgütsel kültür kuramı eğitim örgütlerini de yakından etkilemiştir.

Örgütler, belli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim örgütlerinin kültür üretme ve aktarma gibi temel amaçları vardır. Gerçekten eğitim örgütleri toplum kültürünü yeni kuşaklara aktarmaya çalışırken, aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlarlar. Buna dayalı olarak eğitim örgütlerinin başarısında en kritik faktörlerden birinin okul kültürü olduğu kabul edilmektedir.

Okul kültürünün oluşturulması, yönetimi ve etkileşimli çevreye sunulması konusunda okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini oynama durumları önemli görülmektedir. Çünkü okul yöneticisi resmi rolüyle kültürel değerlere meşru bir temel kazandırır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürel değerleri en iyi bir şekilde yorumlayıp sunmak zorundadır.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini oynama düzeylerini ortaya koymaktır.

Bu amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunanların başında yer alan tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a sağladığı destek, güven, ilgi ve her türlü yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim boyunca ders aldığım, özellikle çok yararlandığım başta sayın hocam Prof. Dr. Mustafa AYDIN başta olmak üzere bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmaya çeşitli biçimlerde katkı sağlayan, görüş ve eleştirilerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Behçet ORAL'a, Doç. Dr. Vehbi ÇELİK'e ve Yrd. Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU'na teşekkür ediyorum.

Çalışmalarım boyunca zamanlarını çaldığım eşim ve çocuklarıma da teşekkür ediyorum.

Anılan katkılara karşın araştırmanın tüm sorumluluğu, araştırmacıya aittir.

Malatya, Temmuz 1999

Cengiz İBİCİOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar.....	V
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	7
Alt Problemler.....	7
Sayıtlar.....	8
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	9
BÖLÜM II.....	11
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
Örgütsel Kültür Olgusuna Genel Bir Bakış.....	11
1.Ortaya Çıkaşı, Gelişimi ve Tanımı.....	11
2.Temel Öğeleri.....	16
3.Temel İşlevleri.....	20
4.Eğitim Örgütleri ve Kültür.....	24
5.Örgütsel Kültür ve Liderlik.....	28
6.Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik.....	32
İlgili Araştırmalar.....	37
1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	37
2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	40
BÖLÜM III.....	46
YÖNTEM.....	46

Araştırmanın Modeli	46
Evren ve Örneklem.....	47
1.Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler.....	48
2.Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler;.....	51
Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	54
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	55
Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	56
Verilerin Analizi.....	57
BÖLÜM IV.....	59
BULGULAR VE YORUM.....	59
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	59
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	63
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	79
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	83
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	102
BÖLÜM V	107
ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER	107
Özet	107
Sonuçlar.....	110
Öneriler.....	112
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	115

TABLÖLAR

Tablo 1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	48
Tablo 2. Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı	48
Tablo 3. Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Dağılımı.....	49
Tablo 4. Yöneticilerin Branşa Göre Dağılımı	49
Tablo 5. Yöneticilerin Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı	50
Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	51
Tablo 7. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı	51
Tablo 8. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Dağılımı	52
Tablo 9. Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı	52
Tablo 10. Öğretmenlerin Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı.....	53
Tablo 11. Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımı	54
Tablo 12. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Dağılımı.....	60
Tablo 13. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının "t" Testi.....	62

Tablo 14. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı	64
Tablo 15. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve "t" Testi	66
Tablo 16. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Dağılımı.....	67
Tablo 17. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalamalarının Kıdeme Göre Dağılımı	70
Tablo 18. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi	71
Tablo 19. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Dağılımı.....	72
Tablo 20. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalamalarının Branşa Göre Dağılımı	74
Tablo 21. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Varyans Analizi	75
Tablo 22. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı	76

Tablo 23. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalamalarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı.....	78
Tablo 24. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Varyans Analizi	79
Tablo 25. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Dağılımı.....	80
Tablo 26. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının “t” Testi.....	82
Tablo 27. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı	84
Tablo 28. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve “t” Testi.....	86
Tablo 29. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Dağılımı	87
Tablo 30. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalamalarının Kıdeme Göre Dağılımı	89
Tablo 31. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi.....	90

Tablo 32. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Scheffe Testi Sonucu.....	91
Tablo 33. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Branşa Göre Dağılımı .	93
Tablo 34. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalamalarının Branşa Göre Dağılımı	95
Tablo 35. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Branşa Göre Varyans Analizi.....	96
Tablo 36. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Branşa Göre Student-Newman-Keuls Testi Sonucu.....	96
Tablo 37. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı	98
Tablo 38. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalamalarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı	100
Tablo 39. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Varyans Analizi.....	101

Tablo 40. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Scheffe Testi Sonucu.....	101
Tablo 41. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Olarak Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılarının Dağılımı	103
Tablo 42. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının "t" Testi...	105



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi "Problem Durumu" başlığı altında irdelenmiş; problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar üzerinde durulmuştur.

Problem Durumu

İnsanlar, sosyal varlıklar olmaları nedeniyle toplum içerisinde yaşarlar. En büyük örgüt olan toplum içerisinde yaşayan insanlar farklı gereksinmelerini karşılamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için güç birliği yaparlar. Bunun sonucunda örgütler oluşur. Barnard (1938), örgütü, "iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi" (Aydın, 1994, s. 14) olarak görmektedir.

İnsanın toplum içinde yaşayan kültürel ve sembolik bir varlık biçiminde düşünülmesine bağlı olarak, her toplum, kendi geleceğini oluşturacak bireylerini, kendine özgü bir sosyalleştirme ve eğitim süreci içerisinde, belli kültürel içeriği aktararak yetiştirmek ister. Sosyalleştirme ya da eğitim süreci evrensel bir süreç olmasına karşın, bu sürecin içeriği toplumların yapılarına ve kültürlerine göre değişebilmektedir. Kaya'nın (1984), "İnsan Yetiştirme Düzeni" olarak nitelendirdiği çözümlenmeye göre, her toplumun kendi insanını yine kendine özgü bir eğitim sistemi ya da örgütlenme düzeni içinde yetiştirmek istemesi doğaldır.

Eğitimin toplumsal işlevinin farkında olan çağdaş toplumların, yeni kuşakları toplum üyeliğine hazırlama işini rastlantıya bırakmaları düşünülemez. Toplumlar bu önemli gereksinimi, toplumsal bir düzenleme olan eğitim sistemleri ile karşılamaya çalışırlar (Aydın ve diğerleri, 1991, s. 13).

Öğrenme, bireyin yaşam süresi içinde her zaman var olan bir olgudur. Ancak bunun gelişigüzelikten kurtarılarak bir sistem dahilinde olmasına gereksinim duyulmaktadır. Gerek bireye istenen şeyleri öğretme, onu hayata hazırlama girişimleri, gerekse de bundan bir ekonomi sağlama amacıyla, eğitim ve öğretim etkinliği planlı olmalıdır. Bu planlı öğrenme olayını gerçekleştirmek üzere "okul" adı verilen örgütler oluşturulmuştur (Balcı, 1993, s. 59). Okul, süreklilik sağlayıcı hizmet örgütü olarak görüldüğü gibi Etzioni'ye göre "değere dayalı" olarak da görülmektedir (Bursalıoğlu, 1997, s.45).

Okulun görevleri, aynı zamanda eğitimin de görevleri olup, değişik biçimlerde sıralanan bu görevler sosyal, siyasal, ekonomik ve bireysel yönleriyle temelde dört grupta toplanmaktadır (Bursalıoğlu, 1994, s. 35). Eğitimin toplumsal görevi, kişileri toplumun etkin bir üyesi yapmaktadır. Bunun için eğitim, bireylere işbirliği ve iletişim yeterliliği kazandırarak onları kültürlemektedir. Eğitimin siyasal işlevi, iyi yurttaş yetiştirmek ve demokrasi eğitimi yapmak biçiminde özetlenebilir. Eğitim, kişilerin; yasalara, toplumca oluşturulmuş normlara, kurallara saygılı, yurduna, milletine karşı sorumluluklarını bilen yurttaşlar olarak yetişmelerini sağlar. Eğitimin ekonomik işlevi, bireye üretim yeterliliği ve tutumluluk kazandırarak, kaynakları hızla tükenen dünyada yaşamını sürdürmesine fırsat hazırlamaktadır. Bu yolla ekonominin gereksinim duyduğu beyin gücünü yetiştirir. Eğitimin bireysel işlevi de, bireyin kalıtımla getirdiği güçleri, en üst sınırlarına kadar geliştirebilmesine katkıda bulunarak, kişilik sahibi olmasını sağlayarak sağlıklı yaşama, öğrenme ve araştırma yeterliliği kazandırmaktır (Alıç, 1990, s. 35-36).

Eğitim sisteminin yukarıda anılan görevleri gerçekleştirmesinde en önemli rolü oynayan okullarda görevli yöneticilerin; kavramsal, insani ve teknik becerilere sahip olması gerekir (Dawis ve Newstorm, 1993, s. 222). Kavramsal beceri, fikirlerle; insani beceri, insan ilişkileriyle insan doğasına ilişkin belirleyici sayıltıların bilinmesi ve yararlanılmasıyla; teknik beceri ise nesnelere doğasına ilişkin olarak düşünülebilir. Bu anlamda yöneticilerin okulu işletme ve amacına ulaştırmada bilişsel, mesleksi ve kültürel nitelikleri ön plana çıkmaktadır.

Toplumsal yaşamda meydana gelen bir takım sosyal, kültürel ve ekonomik değişmeler, okulu ve eğitici personeli etkilemektedir. Bu değişmelere koşut olarak, eğitici personelin de düşünce, yaşam ve davranışlarında bir takım değişmeler oluşmaktadır (Taymaz, 1989, s. 1). Kurumsal lider olarak okul yöneticisi, iç ve dış dinamikleri dikkate alarak eğitici personele okulu amacına ulaştırma ve anılan değişim sürecinin yarattığı uyum sağlama konusunda yardımcı olmalıdır.

Örgütsel kültür kavramı, insan kaynakları yaklaşımının öngördüğü kuramsal yapının oluşmasıyla birlikte 1980'li yıllarda örgüt ve yönetim alanında yeni bir kavram olarak doğmuştur. Verimlilik sorununa örgütsel kültür açısından bakılmaya başlanmasıyla, yönetim bilimciler araştırmalarını bu alana yneltilmişlerdir. Örgütsel davranış çözümlenmeleri, uzun zamandır, örgütsel yaşamın eylemsel boyutuna yönelik olarak yapılmış, örgütsel davranış ve yaşamı yorumlamada kültürel Őifreler ve sembolik yaklaşımlar, davranış belirleyicisi olarak ele alınmıştır (elik, 1997, s. 98).

Örgütsel kültür, kurumsal olarak ortaya çıkan, yapı, amaç ve görevlerin belirginleştiği , etkileşimli ortamlarda oluşan değerler, inanç kalıpları, kurallar, hikayeler, törenler gibi sembolik unsurların oluşturduğu ortak bir dil olarak da düşünülebilir (Başaran, 1991, s. 241-252).

Papalewis (1988)'e göre örgütler, sosyal sistem olarak daha iyi ürün ve hizmet verebilmek için farklı kültürel yapı içinde kurallar, hikayeler ve törenler geliştirirler. İşgörenlerin bu yapıdan etkilenebileceği dikkate alınarak davranış denetleyicisi olarak yöneticinin bunun farkında olması gerekmektedir. Kültürel yapıda sembolik boyut, örgütsel etkililiği ve sistemin dengesini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür, örgüt felsefesinin oluşmasında büyük rol oynamaktadır (Çelik, 1997,s. 99).

Örgütsel kültür, kültürel liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Kültürel lider, kültürün oluşmasına önderlik eder. oluşan değerlerin koruyuculuğu yapar, önemli kültürel anlamları, etkileşimde bulunan kitleye açıklar ve örgüt ortamında canlı tutar. Rol ve görevlerin gereklerini işgörelere ve izleyenlere açıklayarak onlara rehberlik yapar ve ilgilerini canlı tutar (Robbins, 1996, s. 438).

Sergiovanni ve Starrat (1988)'a göre, kendi kültürünü oluşturan okullar, eğitimsel liderliğe yeni bir boyut eklemiştir. Sarason, okulların değişmeye karşı direnmesinde okul kültürünü temel bir faktör olarak ele almıştır. Okulda oluşturulan iklim, demokratik ve uzlaşmacı, sorgulayıcı, sağlıklı karar almada katılımcı, yeniliğe ve gelişmeye açık bir iklimse, değişmeye direnç zayıf ya da hiç olmayacaktır. Kültürel lider olarak yönetici kilit değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutmalıdır (Çelik, 1997, s. 47).

Kültürel liderliğin temeli, güçlü bir örgütsel kültürü geliştirmeye dayanır. Bu örgütsel kültürün işgörenlerin bağlılık ve örgütle özdeşleşme duygusunu güçlendirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri okul kültürünün geliştirilmesi, öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Okul ortamı küçük yaşlardaki çocukların benlik gelişimi üzerinde büyük etki yapmaktadır. Çocukların kendilerini değerli bir insan olarak hissetmeleri, kapasitelerine güvenmeleri ve farklılıklarına değer vermeleri, aile ve çevreye

olduğu kadar okul kùltürüne de bağlıdır. Kùltürel lider olarak okul yöneticisi bu gerçeğin farkında olarak, bu ortamı geliştirci, koruyucu şekilde hareket etmesini bilmelidir.

Okul yöneticisi de öğrencileri ve eğitimci personeli, okulda oluşturulmuş kùltürü benimseyen, geliştiren ve yaşatan bir anlayışın egemen olduğu beklentileri karşılayabildiği oranda, kùltürel liderlik rolünü oynayabilecektir.

Etkili liderlik ve başarılı örgüt geliştirme programları, mevcut örgütsel kùltürün anlaşılmasına, yeni açılımların yönünün kestirilmesine bağlıdır (Brown, 1992, s. 3-6). Liderin, büyük değişimlerin yarattığı açılımların yönünü görebildiği, yeni fırsatları yakalayabildiği, belirsizlik ve risklere rağmen bu fırsatları değerlendirebildiği ölçüde başarılı olma olasılığı artar.

Newmann ve Wehlage (1995)'e göre okul yöneticileri eğer, okullarındaki öğretmenlerin eğitim öğretim misyonlarının ortak noktada odaklaşmasını sağlamaz, öğretmenlere birbirlerinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar vermez, okulda öncelikler belirlemez ve oluşmuş kùltüre uymazsa; en iyi şekilde donatılmış okul bile, öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamaz. Açıkalın (1998), "bir okul, yöneticisi kadar kalitelidir", tespitini yaparak, çağdaş okul yöneticisinin öncelikli yetenek ve yeterliklerini aşağıdaki biçimde belirlemiştir. (Özden, 1998, s. 146-149):

- ✓ Kapsamlı insan ilişkileri bilgisine ulaşmış,
- ✓ Etkili iletişim becerisine sahip,
- ✓ Liderlik özellikleri baskın,
- ✓ Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- ✓ Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- ✓ Yabancı dil bilen,
- ✓ İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- ✓ Okulun kendine özgü kültürünü tanıyan, geliştiren ve sunan,
- ✓ Eğitime inanmış.

Günümüzde çağın gerektirdiği yenileşme ve gelişmeye koşut olarak ortaya çıkan ve okulu etkileyen faktörler, okul kültürünü de etkisi altında bırakmaktadır. Bu yüzden hızlı eylemsel yapı içerisinde yer alan ve hızla değişen kültür yeni oluşumlara yol açmaktadır. Bilgi toplumunun etkisinde kalan okul kültürü, okul çevre ilişkisinde etkileşimli kitleye farklı açılımlar sunmakta; okul yöneticisinin giderek karmaşıklaşan dünyada oynayacağı kültürel liderlik rolleri de zorlaşmaktadır.

Toplumsal değişme süreci içerisinde eğitimin amaçları, felsefesi ve programlarıyla birlikte; dünyada meydana gelen değişmelere bağlı olarak ülkemizde de bir anlayış değişiminin ve bir takım tabuların yıkılmasının gerekliliği sıklıkla belirtilmektedir. Bunu gerçekleştirecek olanların başında, kuşkusuz okul yöneticileri yer almaktadır. Yirmibirinci yüzyılın gerektirdiği yeterlilikte donatılmış

Problem Cümlesi

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algıları nelerdir?

Alt Problemler

1. Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin gösterdikleri, kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyete, kıdeme, branşa ve mezun olunan eğitim kurumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

4. Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları, cinsiyete, kıdeme, branşa ve mezun olunan eğitim kurumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenleri ile yöneticilerinin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Sayıtlar

1. Her örgütün kültürü vardır.
2. Örgütsel kültürün boyutlarından birisi, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarıdır.
3. Okul yöneticisi okulun örgütsel kültürünün temsilcisi ve lideridir.
4. Okul yöneticisinin kültürel liderlik davranışları, okul yöneticisi ve öğretmenlerin algılarına dayalı olarak saptanabilir.
5. Anket sorularına verilen yanıtlar, okul yöneticisi ve öğretmenlerin gerçek algılarını yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 1997-98 öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır.
2. Araştırma örgütsel kültürün "kültürel liderlik" boyutuyla sınırlıdır.

3. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik dışındaki diğer yönetsel davranışları, araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.
4. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları, bu araştırmanın veri toplama aracında yer alan sorularla sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Kültür: Hoy ve Miskel (1991)'e göre, bir örgütün tarihi, temel değerleri ve inançları ile bunları işgörelere ileten sembol, tören ve hikayelerin tümüdür (Çelik, 1997, s. 102).

Schein (1984)'e göre ise, herhangi bir grubun, dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözümlenmek amacıyla geliştirdikleri temel sayılılar örüntüsüdür (Şişman, 1993, s. 53).

Bu araştırmada Hoy ve Miskel'in tanımı esas alınmıştır.

Örgüt Kültürü: Bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü (Şişman, 1993, s. 54).

Okul Kültürü: Bir okulda örgütsel bütünleşmeyi sağlayan, okulun değer, norm, inanç, gelenek, tören, hikaye ve kültürel sembollerinin tümüdür (Çelik, 1997, s. 103).

Normlar: Owens ve Steinhoff (1989), örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler (Çelik, 1997, s. 103).

Değerler: İlgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Başaran, 1991, s. 243).

Kültürel Liderlik: Örgütsel kültür kuramına dayalı olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Kültürel liderlik, örgütsel kültürü en iyi şekilde yorumlama, sunma ve örgütün sembolik dünyasına uygun davranışlarda bulunma temeline dayanan bir liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 1997, s. 103).

İlköğretim Okulları: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumudur (Milli Eğitim Bakanlığı, 1997, s. 1).

6-14 yaş grubu zorunlu öğrenim çağındaki kız ve erkek çocukların eğitim ve öğretimini sağlamak üzere devlet tarafından açılan, yönetilen ve denetlenen öğrenim süresi sekiz yıl olan Milli Eğitim kurumudur.

Yönetici : resmi ve ilköğretim ilk okullarında çalışan müdür ve müdür yardımcılarını kapsamaktadır.

Öğretmen : resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

Yeterli : kararsızlık düzeyinin üzerinde olanlar .

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alanyazına dayalı olarak örgütsel kültür olgusunu açıklamaya yönelik kuramsal bilgiler ile genelde örgütsel kültüre, özelde ise kültürel liderliğe ilişkin olarak yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara değinilmektedir.

Örgütsel Kültür Olgusuna Genel Bir Bakış

1. Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Tanımı

İnsanlar, bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği gereksinimi duyarak farklı zihinsel, devinimsel ve psikolojik yetilerini örgütler aracılığıyla bütünleştirmektedirler. Bireylerin böylesine farklı çevresel ve kültürel varlıklarıyla örgüt içerisinde yer almaları, örgüt yönetiminin bilimsel uzmanlık alanı olmasını da zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1994, s. 13,14).

Bir toplum, farklı amaç, yapı ve işleyişleri olan örgütlerden, örgütler ise farklı çevrelerden gelmiş, farklı sayıltı, inanç, değer ve beklentilere sahip insanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle bazı yönetim bilimciler, örgütlerin yönetimini, bir anlamda "örgütlenmiş anarşilerin yönetimi" olarak görmüşlerdir (Sergiovanni ve Corbally, 1984, s. 115).

Yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkışıyla beraber örgüt ve yönetim alanında çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmış, bu araştırmalara dayalı olarak da kuramlar geliştirilmiştir. Bugün genel olarak bu kuramlar üç bölümde ele alınmaktadır: Klasik, neoklasik ve çağdaş örgüt ve yönetim kuramları. Klasik kuram daha çok örgütsel yapı ve amaçlar üzerinde durmuş; işgöreni örgütsel amaçları gerçekleştirici bir makine olarak görmüştür. Neoklasik örgüt kuramı,

klasik kuramın aksine, işgörene önem vermiş, işgörenin örgütsel davranışında önemli rol oynayan öğeleri dikkate almıştır. Çağdaş örgüt ve yönetim kuramı ise klasik ve neoklasik kuramların bir sentezi olarak görülmüştür. Owens (1987) örgüt kuramlarının tarihsel gelişimini; 1910-1935 klasik örgüt kuramı, 1935-1950 insan ilişkileri akımı(neoklasik örgüt kuramı), 1950-1975 örgütsel davranış akımı, 1975'ten günümüze kadarki zamanı da insan kaynakları yönetimi yaklaşımının gündemi oluşturduğu dönemler olarak sıralamıştır (Çelik, 1997, s. 7).

Owens (1987)'in yönetim bilimi alanındaki bu sıralaması gözönüne alındığında, örgütsel kültür kavramının, çağdaş örgüt ve yönetim kuramları içinde son yaklaşım olan insan kaynaklarının yönetimi süreci içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Son yıllarda örgütlerin etkililiğine ve verimliliğine ilişkin yapılan araştırmalar, örgütlerin fiziksel ve parasal kaynaklardan daha çok, insan kaynaklarının önemini ortaya koymuştur. İnsan ve örgüt etkileşimi bağlamında işgörenin doğasına ilişkin bir çok sayıltılar geliştirilmiştir. İnsan doğasının tanınmasına yönelik geliştirilen bu sayıltıların hiç biri, insanın davranışını net bir şekilde açıklayamamıştır. Karmaşık bir örüntüye sahip olan işgörenin davranışı örgütsel verimlilikte anahtar rolü oynamaktadır. 1970'li yıllarda ortaya çıkan insan kaynaklarının yönetimi kuramı, insanın en değerli kaynak olduğunu vurgulamaktadır (Çelik, 1997, s. 97).

İnsanı merkeze alan çağdaş yaklaşımlar, örgüt içi ve dışı bütünlüğü kapsayan, etkileşime dayalı geniş bir yönetim çevresi tanımlamaya çalışmışlardır. Böylece işgörenlerin örgüt içi ve örgüt dışı özel yaşamları ile geçmişte, şimdi ve gelecekte geçerli olabilecek, örgütü etkileyen çevre sistemleri, oluşturulan ve paylaşılan değerleri, belirlenmiş stratejileri, yönetim biçimlerinin çok yönlü etkileşimini ön plana çıkarmayı amaçlamışlardır (Açıkalın, 1996, s. 33).

Laraufe (1991), insan kaynakları yönetimine iki önemli boyutta bakılabileceğini öne sürmektedir. Birincisi; herkes açık bir iklimde kendisini ifade eder ve başkaları ile uyum sağlar. Çünkü açık bir iklimde her bireyin işine karşı yararlı ve saygılı olacağı, işini daha gerçekçi açıdan değerlendireceği ve böylece çok daha özgüven sağlayacağı ve motive olacağı varsayılır. Açık bir örgütsel iklimi de, ancak insan kaynaklarına önem veren, insan bilgisine hakim ve onu geliştirmeye çalışan yöneticiler gerçekleştirebilir. İkincisi ise; örgütte her birey, kendine özgü bilgi, beceri ve yetenekle donanımlıdır. Yönetici için önemli olan, bu potansiyelin farkına varılması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Her işgören gelişmeye eğilimli olduğundan, insan kaynaklarının geliştirilmesi, işgörenin doğasına uygun düşer (Çelik, 1997, s. 13).

Alvesson (1990)'a göre, sosyal yapının her alanında meydana gelen değişimlere bağlı olarak örgütlerin iç disiplininde de bozulmalar olmuştur. Örgütlerde iş ahlakı, erke itaat, özveri gibi alanlardaki bozulma, örgüt yöneticilerinin otoritelerini de sarsmıştır. Moral, otoriteyle ilişkiler ve uyum gibi bazı konularda sorunlar ortaya çıkmıştır. Bunların sonucunda örgütsel yaşamın kültürel yönünün kendi haline bırakılmayacağı, işgörenlerin tutum, değer ve normlarıyla ilgili çalışmaların yapılması gereği gündeme gelmiş; insanın "kültürel ve sembolik bir varlık" olarak görülmesiyle birlikte işgörenlerin kendisi gibi, sahip oldukları düşünce ve anlamların da yönetilmesi gerektiği, önemli hususlar olduğu kabul edilmiştir (Şişman, 1993, s. 20).

Bu bağlamda 1970'li yıllardan itibaren örgütsel çözümler yapmayı teşvik etmek ve örgütsel kültür konusunda yapılacak araştırmalar için bir algı dayanağı oluşturmak amacıyla, çeşitli araştırmalar sonucu birçok makale ve kitaplar yazılmıştır.

Silverzweing ve Allen (1976) tarafından "Ortak Kültür" Pettigrew (1979) tarafından "Örgütsel Kültürler Üzerine Araştırma" adlı makalelerin yazılması sonucu, örgütsel kültür kavramı ABD yönetim literatürüne girmiştir. Örgütsel

kültür kavramı; Ouchi (1982)'nin "Z Kuramı", Deal ve Kennedy (1982)'nin "Ortak Kültür", Peters ve Waterman (1982)'nin "Mükemmeli Arayış" adlı, konuyla ilgili popüler kitaplarının yazılmasıyla güncel hale gelmiştir. Daha sonra bu kavram 1980'li ve 1990'lı yıllarda yöneticiler, uzmanlar, bilim adamları arasında değişik yönleriyle ele alınmış, tanımlanmış, adeta bir moda halinde yayılmıştır (Şişman, 1993, s. 22).

Örgütsel davranış bilimi, insanların örgüt içindeki davranışlarını incelediği için insanın örgütsel davranışına etkide bulunan bütün faktörleri değerlendirir. Örgütsel kültür, işgörenin örgütsel davranışını etkileyen kilit faktörlerden biri olarak görüldüğü için dikkatleri üzerine çeken bir konu olmuştur. Gordon (1993), örgütsel kültürü, örgütsel davranışın bir inceleme alanı ve insanların örgüt içindeki hareket ve tutumlarının sistematik biçimde incelenmesi olarak değerlendirmektedir (Çelik, 1997, s. 1).

Bourantas ve diğerleri (1990), örgüt ve yönetimle ilgili olarak önceleri örgütsel yapı ve stratejileri vurgularken, 1980'li yıllarda örgüt kuramında, örgütsel kültür olarak değerlendirilen ve değişik adlandırmalar yapılan yeni bir araştırma konusunun gelişmesi sahneye çıkmıştır. 1980'li yıllar boyunca, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sayılılar, inançlar, değerler, gelenekler, semboller gibi öğelerden meydana gelen örgütsel yaşamın, kültürel yönü araştırılmaya başlanmıştır. Louis (1983) ise, insan ilişkilerini benimseyen araştırmacıların örgütlerde, inançlar, değerler, normlar gibi çeşitli kültürel öğeler üzerinde araştırmalarını yoğunlaştırdıklarını ifade etmektedir (Şişman 1993, s. 21-22).

İzleyen paragraflarda, örgütsel kültürü tanımlama ve açıklamaya yönelik bilgiler üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel kültür kuramcıları ve bu konuda araştırma yapanlar, örgütsel kültürü farklı biçimlerde ele almış, tanımlamış ve açıklamışlardır. Örgüt ve kültür kavramlarıyla ilgili olarak benimsenen farklı yaklaşımlar, bu konuda çalışanların

değişik noktalar üzerinde yoğunlaşmasına, farklı örgütsel kültür kuram ve yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Örgüt kültürünü inceleme ve araştırmada çeşitli varsayımlardan yola çıkılmıştır. Bunlardan biri, örgüt üyelerinin öncelikle içinde buldukları çevrenin kültürünün etkisi altında oldukları varsayımdır. Örgüt kültürü, içinde faaliyette bulunduğu etkileşimli çevrenin kültüründen kaynaklanmakta; ancak ondan farklı, onunla başetmeye çalışan, fakat ona ters düşmeyen bağımsız bir olgudur. Farklı, bağımsız ama yine de çevreleri ile yakın ilişkide olan davranış biçimleri, örgüt kültürünün oluşmasında etkili görülmektedir (Sargut, 1994, s. 309).

Örgütsel kültürün, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmekle beraber (Robbins, 1994, s.299), Berelson ve Steiner (1964), kültür kavramının değişik bilim ve meslek alanında kullanıldığını ve tanımın kullanıldığı yere göre değiştiğini, bu yüzden kültür için bir tanımda birleşmenin zor olduğunu vurgulamaktadır (Başaran, 1991, s. 242).

Hoy ve Miskel (1991) tarafından, örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü olarak değerlendirilirken, William Ouchi; semboller, törenler, efsaneler, işgörenin değerleri ve inançları olarak görmektedir. Callahan ve Fleenor (1988), örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar, ve değerlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Schein ise, örgütte hemen her şeyin yönetici tarafından etkilendiğini ileri sürmektedir. Steinhoff ve Owens (1989), örgütsel kültür kavramının, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olduğunu ileri sürerek, örgütsel kültürün aşağıdaki boyutlardan oluştuğunu ifade etmektedirler (Çelik, 1997, s.36):

1. Örgütün kuruluşu, gelişimi ve bugünkü durumunu içeren tarihi,

2. Örgütün oluşturduğu değerler ve inançlar,
3. Örgütte oluşmuş ve onu açıklayan hikayeler ve mitler.
4. Örgütün kültürel davranış kalıpları (normlar),
5. Örgütsel gelenekler, törenler, adetler,
6. Örgütün bay ve bayan kahramanları.

Örgüt ve işgören faaliyetlerini, değişik biçimlerde etkileyen kültür, örgütün amaçsal yönünden çok yapısal biçimini etkilemektedir (Erdoğan, 1991, s.186).

Paylaşılan temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, tören, hikaye ve efsaneler kültürün iletilmesinde rol oynamaktadır (Kozlu, 1986, s.64).

Örgütsel kültür, değişik biçimlerde de tanımlanmıştır. Bunlardan birkaçı: "Bir grubun örgüte uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturup geliştirdiği temel varsayımlardır" (Schein, 1985, s.9). "Bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, merasim ve mitolojilerin toplamıdır" (Erkan, 1995, s.36). "Bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Dinçer, 1991, s.234).

Anılan tanım ve açıklamalardan hareketle örgütsel kültür; "bir grup yada örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü" olarak tanımlanabilir (Şişman, 1993, s.54).

2. Temel Öğeleri

Örgütsel kültürün temel öğeleri konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği görülmemektedir. Bu alanda genel olarak aynı içerikli farklı ifadelerle sınıflamalar yapılmaya çalışılmıştır.

Schein (1985), örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta ele almıştır (Şişman, 1993, s.58):

1. Temel sayılılar (örgüt üyelerinin, çevreyle ilişkiler ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar).
2. Temel değerler (örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler).
3. Artifaktlar (daha çok kültürün gözle görülen yönünü oluşturmakta, teknoloji, üyeler tarafından icra edilen sanat-mitler, semboller, hikayeler ve görülebilen, işitilebilen davranış örüntülerinden oluşmaktadır).

Örgüt kültürünün öğelerinin;

1. Paylaşılan temel değerler ve inançlar,
2. Lider ve kahramanlar,
3. Tören, hikaye ve kahramanlar olarak üç boyutta başka ifadelerle ele alındığını görüyoruz (Kozlu, 1986, s.64).

Bunun yanında örgüt kültürünün öğelerini iki boyutta inceleyen, değerlendiren araştırmacılardan, Duncan (1989);

1. Görülen (objektif) öğeler (örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar).
2. Görülmeyen (subjektif) öğeler, (sayılılar, değerler, inançlar, anlamlar)

olarak ele almıştır (Şişman, 1993, s.57).

Dört boyutta inceleyen Stonerand Wankel (1986) ve Sathe (1983) ise,

1. Paylaşılan nesnelere,
2. Paylaşılan sözler,
3. Paylaşılan eylemler, davranışlar,
4. Paylaşılan duygular, düşünceler olarak değerlendirmişlerdir (Şişman, 1993, s.57).

Lawson ve Wentriss (1992) kültürel öğelerin, örgütün içsel ve dışsal olarak sürekli değişen uyum problemlerine, örgütsel kaynak ve politikaların örgütün bu dışsal uyumunu desteklemek ve yönlendirmek için içsel olarak bütünleşmesine yönelik eylemlerde bulunmasına olanak tanıyacağını ileri sürmektedir (Olkun, 1996, s.567).

Kültür, çeşitli değişkenlerin sistematik olarak iç içe olduğu bir örüntü (Güvenç, 1985, s.107) olarak düşünüldüğünde, bu karmaşık bütünlüğü, birbirinden soyutlayarak ele almak pek işlevsel olmayabilir. Ancak kültür, Kongar'ın ayırdığı gibi "maddi ve manevi" bölümde ele alınarak değerlendirilebilir (Kongar, 1984, s.16).

Örgütsel kültürün temel öğeleri olarak, değerler, normlar, inançlar, gelenekler, törenler ve semboller, işgörenin örgüt içindeki etkileşim ve davranışını temelden etkileyerek uyum denetimi yapmaktadır. İnsanların, içinde bulunduğu toplumun kültürü tarafından davranışları denetlenip yönlendirildiği gibi, örgüt kültürü de, örgüt içi davranış kontrolü sağlayıcı rol oynamaktadır.

Açıklamalar ışığında, örgütsel davranışı belirlemede ve denetlemede kontrol mekanizması olarak rol oynayan öğelerden şunlar ön plana çıkabilir:

1. Gizli sayılılar; işgörenin, işin doğasına, olaylara ve insanlara ilişkin geliştirdikleri inançlardır. İşgörenlerin davranışlarının temelinde buldukları düşünülen soyut davranış belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Gizli sayılılar, işgörenlerin örgüte ilişkin davranışlarını derinden etkiler ve işgörenler bunların doğruluğunu tartışmadan olduğu gibi kabul ederler (Çelik, 1997, s.37).
2. Değerler; örgütte işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen, neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen inançlardır. Değerler işgörenlerin eylemlerini nitelendirmede, değerlendirmede, yargılamada ölçüttür. Davranışların örgüte uyum ve yaşama durumunu belirler ve kontrol eder. Katz ve Kahn (1966), işlevsel değerlerin hem örgütün amaçlarını, hem de işgören yararlarını koruyarak, işgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmesinde rol oynadığını ileri sürmektedirler (Başaran, 1982, s.112-113).
3. Normlar; "grup tarafından saptanan ve onaylanan davranış standardıdır (Aydın, 1994, s.37). Normların yaptırım gücü grup baskısına dayanır. Normlar örgüt üyelerini olası tehlikelere karşı korumada da rol oynarlar. Normların işlevleri düzen, istikrar ve sürekliliğin sağlanması olarak görülebilirler (Tezcan, 1984, s.17). Qwens ve Steinhoff (1989), normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, kontrol eden, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak değerlendirmektedirler (Çelik, 1997, s.38). Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen normlar, işgörenin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkalarıyla nasıl etkileşeceğini gösterir rehber rolü oynar.
4. Hikayeler ve masallar; Gordon (1993)'a göre, hikayeler ve masallar önemli kültür taşıyıcılarıdır. Örgütsel değerlerin yayılması, bilinmesi ve

yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanları ve sembollerini canlandırırılar. Genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılmasıyla işlev görürler. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünü arasında köprü görevi görürler (Çelik, 1997, s.39).

5. Törenler; örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Örgüt üyelerini belirli zamanlarda bir araya getirecek örgüt üyeliğini pekiştiren, duygu yönüne yönelik etkinlikler olarak da görülebilir (Çelik, 1997, s. 39).

3. Temel İşlevleri

Örgüt üyelerinin sahip oldukları ortak bir algı dayanağını temsil eden örgütsel kültür, paylaşılan anlamlar bütünü olarak değerlendirilebilir. Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerler olduğunda baskın kültür olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Örgüt kültürü içerisinde alt kültürler de bulunur. Eğer örgütün baskın kültürü olmasaydı, örgütsel kültürün bağımsız bir değişken olarak değeri azalacaktı (Robbins, 1994, s. 302).

Örgütsel kültürle ilgili alanyazın incelendiğinde yönetimbilimciler ve araştırmacıların örgütsel kültüre bir takım işlevler yükledikleri görülmektedir. Yapısal-işlevsel yaklaşımla değerlendirilen bu işlevlerin (Başaran, 1991), örgütün yasal yaptırım gücünü destekleme ve artırma yönünde etkin olduğu ifade edilmektedir (Pehlivan, 1995, s. 40-41).

Yönetimbilimciler ve araştırmacıların, örgütsel kültürü tanımlama ve kullanım birimlerine göre de işlevler farklılaşabilmektedir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünü, örgütle ilgili bir değişken, alt sistem olarak ele alarak onun diğer örgütsel değişkenler (verimlilik, performans, etkililik, vb.) ve alt sistemler (amaç, yapı, strateji vb.) üzerindeki etkilerini göstermeye çalışırken; Deal ve Kennedy

(1982), "örgütte herşeyin yapılış biçimi" olarak görmüşlerdir. Scneider (1988) de örgüt kültürünün; kontrol, koordinasyon ve bütünleşme olmak üzere üç temel işlevinden söz etmiştir (Şişman, 1993, s.130-131).

Örgüt kültürünün yerine getireceği işlevler olarak şunlar gösterilebilir:

1. İşgörenlerin örgütsel sorunlarına çözüm bulunmasını sağlama,
2. İşgörenleri ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleştirme,
3. İşgörenleri, paylaştıkları örgütsel kültür yoluyla örgüte bağlama,
4. Örgütün gücünü destekleyerek yönetime kolaylık sağlama,
5. İşgören rollerinin yerine getirilmesinde, eleştirmeye olanak vermeden, kültürel ölçütlerin baskısıyla yapılmasını sağlama,
6. İşgörenlerin örgüt uyumunu sağlama (Başaran, 1982, s.111).

Robbins (1994) ise bu işlevleri şöyle sıralamaktadır (Robbins, 1994, s. 304):

1. Örgütsel kültür, sınırları belirleyici rolüne dayalı olarak, bir örgüt ve diğerleri arasındaki farkı yaratır.
2. Örgüt üyelerine aidiyet duygusuyla kimlik kazandırır.
3. Bireysel çıkar gözetmeden bağlılık oluşturur.
4. Sosyal sistemde dengeyi güçlendirir ve yapılacaklar hakkında standartlar ortaya koyarak, örgütü bir arada tutmayı sağlayan sosyal yapıştırıcı (metafor) rolü oynar.

5. Kùltür, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür.

Şişman (1993, s. 131-135)'in kuramsal ve araştırmaya dayalı literatür taraması sonucunda ortaya çıkan örgütsel kùltürün bazı temel işlevlerini ana çizgileri ile aşağıdakiler gibi özetlediği görölmektedir.

1. Örgütsel kùltür, örgütsel koordinasyon ve kontrol sağlar. Gray (1988) ve Bates (1987)'in yönetimi kısaca "bir kontrol tekniği" olarak değerlendirmesine dayanan, Başaran (1982), güçlü kùltürlere sahip örgütlerde kùltürel öğelerin, birer davranış düzenleyicisi olarak, bir kontrol aracı rolü oynayarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabileceklerini vurgulamaktadırlar.
2. Örgütsel kùltür, örgütsel biçimlendirmeye katkı sağlar. Deal ve Kennedy (1982) tarafından, kùltürün bir kontrol aracı biçiminde görülmesine bağlı olarak güçlü örgütsel kùltüre sahip örgütlerde kùltürün, örgütte yapılan pekçok işin, etkililiğın temel belirleyicisi olacağı; söz konusu iş ve etkinliklerin, örgütün sahip olduğu kùltürel ölçütlere uygun olarak gerçekleşip biçimleneceği vurgulanmaktadır.
3. Örgütsel kùltür, örgütsel sosyalleşme süreci ve aracı olarak da rol oynar. Örgütsel sosyalleşme, örgütün kùltürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik 1997, s. 43). Kùltürel öğeler uyum ve davranışa standart oluşturur.
4. Örgütsel kùltür örgütsel sorunların çözümünde rol oynar: Krefting ve Frost (1985), örgüt kùltürünün, örgütsel ortamda ortaya çıkan durum ve olayların açıklanmasında ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde örgüt üyeleri için temel algı dayanağı oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Başaran (1982) ve Schein (1984;1985)'a göre insanlar, gündelik yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da uyum ve düzenlilik ister. Bu nedenle de örgüt üyelerinin dışsal uyum ve içsel bütünleşme konularıyla ilgili olarak karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaları gerekli olmaktadır. Örgütlerde bu konularda karşılaşılan çoğu sorunlar, sahip olunan bir takım kültürel ölçütlere göre çözüme kavuşabilmektedir.

5. Örgütsel kültür, örgüt ortamında bütünleşme ve kaynaşmayı da sağlar: O'Reilly (1989); Louis (1985), örgüt üyelerinin, paylaştıkları bir takım kültürel öğeler aracılığıyla grup ve örgütte, örgütün amaçlarıyla bütünleştiklerini ileri sürmektedirler.
6. Örgütsel kültür, işgörenlerde moral ve güdüleme sağlar: Kilmann ve diğerleri (1988)'ne göre kültür, örgüt üyelerini eyleme sevk eden sosyal bir enerji olarak görüldüğünde, bu enerjinin, örgüt üyelerinin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geldiği söylenebilir.
7. Örgütsel kültür, örgütsel iklimi belirlemede rol oynar: Aydın (1986)'a göre "bir sistemin örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan personelin paylaşılan değerleri, inançları, değer yargıları ve tutumları örgütsel iklimi oluşturur" (Taymaz, 1997, s-106). Başka bir yaklaşımda ise "örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir" (Can, 1997, s.213). Bu yaklaşımlara bağlı olarak, güçlü örgütsel kültürlerin, örgüt üyelerinin işe ilişkin tutumunu, iş doyumunu ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği, zayıf kültürlerin de söz konusu değişkenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.
8. Örgütsel kültür, örgütsel verimlilik ve etkililikte rol oynar. Wilkins (1983)'e göre örgüt yönetiminin, örgütsel kültürün temelini oluşturan

sayılıları, inançları bilmesi, bunlar arasındaki koordinasyonu sağlamasına yardımcı olur. Buna dayalı olarak denilebilir ki, kültürel dinamikleri bilen ve harekete geçiren yönetici, verimlilik ve etkililiği arttırabilir. Zira Rosenbaum (1988) ve diğerleri, okullarda yapılan örgütsel kültür araştırmalarının, başarı düzeyi yüksek okullarla, başarı düzeyi düşük okulların örgütsel kültürlerinin özellikleri arasında belirgin farklılıkların olduğunu ifade etmektedir.

9. Örgütsel kültür, örgütsel değişmenin hedefi, aracı ve belirleyicisi olarak rol oynar. Saffold (1987)'un bir üniversitede yaptığı araştırmada, örgütsel değişmenin doğası üzerinde örgüt kültürünün önemli bir role sahip olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel değişmenin doğası, örgütsel değişmelerin, işgörenler tarafından kabul ve reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Buna dayalı olarak örgüt kültürünü önemsemeyen ve hedef almayan örgütlerde, örgütsel değişme stratejilerinin amacına ulaşması güçtür.
10. Örgütsel kültür, örgütsel süreklilik sağlar ve mükemmelliğin göstergesi olarak da görülebilir. Örgütte sürekliliği sağlayarak ayakta tutan ve ona kimlik kazandırdığı düşünülen örgütsel kültürün, okullarda yapılan araştırmalarda (Melnick, 1989), örgütü dışarıdan gelebilecek olası olumsuz etkilere karşı koruduğu, örgüt içerisinde birliktelik sağladığı, örgüt üyelerinin coşkusal yönden kendilerini seçkin bir grup ve topluluk olarak görmelerini sağladığı belirlenmiştir.

4. Eğitim Örgütleri ve Kültür

Daniel (1990)'a göre, hizmet üreten örgütler içerisinde yer alan eğitim örgütleri, mal üreten örgütlere göre farklı bir takım yapısal özelliklere sahiptir. Mal üreten örgütlerde örgüt yapısı ve bu yapıda yer alan birimler, planlama, üretim, pazarlama gibi bir takım teknik üretim süreçleri arasındaki ilişkilere göre

düzenlenmektedir. Oysa hizmet üreten birimler, birbirlerine esnek/gevşek ilişkilerle bağlıdır. Bu bakımdan hizmet üreten örgütler, esnek/gevşek yapıları örgütler olarak da nitelendirilmektedir.

Sergiovanni ve Corbally (1984)'e göre, esnek ve gevşek yapıları örgütlerde, işgörenler bir birinden bağımsız olarak eylemde bulunmakta; kontrol ve eşgüdümde bazı güçlükler yaşanabilmektedir. Okullarda öğretmenlerin, görevlerini yerine getirirken, sınıf ve diğer etkinliklerin düzenlendiği bölümlerde bağımsız olarak tek başlarına çalıştıkları görülmektedir (Şişman, 1993, s. 25).

Okul, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi için kasıtlı olarak oluşturulmuş formal bir örgüttür. Sosyal sistemler gibi girdi-dönüşüm süreci-çıkışı ve dönüt bağlamında ele alınabilir. Okulun çevresi en geniş anlamıyla toplumun kendisidir. Girdisi toplumdaki gelen ve çıktı olarak topluma dönecek insandır. (Aydın ve diğerleri, 1991, s. 110). Hammaddesi insan olan ve bu hammaddenin insanlar tarafından biçimlendirilmesi okulun önemli özelliğidir. Bu nedenle okul örgütünün birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı sıra formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş görülmektedir (Bursalıoğlu, 1994, s. 32).

Eğitim örgütlerine kültürel yönden yaklaşılması, bu örgütlerin özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran gevşek/esnek yapı özelliği yanında, diğer bazı özellikleri yönünden de uygun olmaktadır. Bu özellikler (1) Amaçlarının soyut olması ve ürünü değerlendirme güçlüğüne olması, (2) Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışması, (3) Çevresinde çeşitli etki, baskı ve ilgi gruplarının yer alması, (4) İşlem ve ilişkiler yönünden sosyal sistem özelliği taşıması, (5) İnsan ilişkileri, dostluk ve yakınlığa gereksinim duymaları, (6) Eğitim hizmetinin, doğrudan insanla ilgili bir hizmet olması ve davranış değişikliği üzerinde yoğunlaşması, (7) Öğretim kadrosunun mesleki eğitim görmüş olmasıdır (Alıç, 1990, s.34-39). Buna göre, eğitim örgütlerinin kültürel yönden ele alınması,

bu örgütlerin amaçlarına, işlevlerine ve özelliklerine uygun düşen bir yaklaşım biçimi olarak düşünülebilir.

Genel olarak eğitim yoluyla okullarda bilgi ve kültür aktarımı yapılmaktadır (Erkal, 1991, s.102). Toplum kültürünü yeni kuşaklara aktarmak, bu kültürü yaşatmak, zenginleştirmek ve yeniden biçimlendirmek konumunda bulunan okulların (Açıkalın, 1991, s. 19) kendilerine özgü örgütsel bir kültür geliştirmesi, örgütün belirgin temel boyutları olarak amaç, yapı süreç, hava (iklim) (Bursalıoğlu, 1994, s.18) yönünden olduğu kadar örgütsel bütünleşme, performans, etkililik, verimlilik gibi çeşitli örgütsel değişkenler yönünden de önemlidir. Eğitim genel anlamda "bireyde davranış değiştirme süreci" (Ertürk, 1975), ya da "her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneylerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işi" (Oğuzkan, 1993, s.46) olarak tanımlandığında, okulların kültürel açıdan çözümlenmesi, okullardaki etkinliklerin genelde davranış değişikliği üzerinde yoğunlaşması bakımından önemli gözükmektedir.

Bir okul için okul kültürünün sahip olduğu bazı özellik ve işlevlerden dolayı kültür kavramı, diğer sektörlerden daha fazla önem taşımaktadır. Ancak örgütsel kültür konusunun, eğitim alanında henüz diğer sektör işletmelerinde olduğu kadar popüler olduğu söylenemez. Blanc (1990)'ın belirttiği gibi, okul örgütüne kültürel yönden yaklaşım biçimi, okulları tanımlamada ve betimlemede yeni bir imaj meydana getirmiştir. Bates (1987) ve Millikan (1984) da özel okullarının başarılarını ayrıntılı olarak açıklarken, devlet okullarının güçlü bir okul kültürü oluşturmadaki başarısızlıklarını açıklamış; iki okul türü arasındaki farkın giderilmesi için devlet okullarında güçlü bir okul kültürünün geliştirilmesini zorunlu görmüştür. Millikan her okulda etkili bir okul kültürünün geliştirilmesi için gerekli materyalin mevcut olduğuna işaret ederek, bunun yeteri kadar anlaşılmadığını ya da kullanılmadığını belirtmiştir (Şişman, 1993, s.29).

Tierney (1988)'e göre, kültürel koşulların bilinmesi, günlük karar verme sürecine etki eden faktörlerin çözümlenmesine yardımcı olur. Örgütsel kültürü

bilen yönetici, ilişkilerdeki zıtlıklar ve ortak yönleri, örgütsel çatışmaları daha iyi görür, karar vermede bunlardan yararlanır. Örgütsel etkililik, örgütsel kültürden ayrı düşünülmez. Verimliliğin bir değer olarak görüldüğü örgütler, daha etkili olabilirler (Çelik, 1997, s45).

Deal (1988)'e göre ise, etkili okulların aynı zamanda güçlü örgütsel kültürlere de sahip oldukları, bu okulların örgütsel özelliklerinin temelinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen, belirleyen güçlü kültürel öğelerin bulunduğu söylenebilir. Etkili okulun özellikleri ve bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu okullarda yapılan işlerde büyük ölçüde uzlaşma olduğu, eğitim-öğretim konusunda güçlü amaçlar bulunduğu, yöneticinin bir lider olarak görüldüğü, planlama ve problem çözmede etkili katılım olduğu, öğretmenlerin rol modellerini oluşturduğu, öğrencilerin sorumluluk duygusu içinde bulunduğu söylenebilir. Okul örgütüne kültürel açıdan yaklaşılarak yapılan araştırmalarda ise, daha çok örgütsel değerler, inançlar, kahramanlar, törenler gibi kültürel öğeler üzerinde durulmaktadır. Güçlü örgütsel kültürlere sahip okullarda büyük ölçüde paylaşılan saygıtlar, inançlar, değerler ve sembollerin bulunduğu; bunlar çevresinde yapılan etkinliklerde bir uzlaşma olduğu; değişik uygulama ve törenlerde bunların yansıtıldığı; kültürel toplantı ve törenlere büyük oranda katılım olduğu söylenebilir. Ayrıca güçlü kültürlere sahip okullarda yönetici ve öğretmenler temel değerleri temsil eden kahramanlar olarak görülmekte; geleneklerle yenilikler, otoriteyle özerklik (otonomi) arasında bir denge sağlanmakta olduğu söylenebilir. Bu durumda etkili okullarla güçlü örgütsel kültürlere sahip okulların özellikleri arasında büyük ölçüde benzerlik olduğu; etkili okulların temelinde, yüksek performansa sahip işletmelerde olduğu gibi verimliliği, yüksek morali, bütünleşmeyi, güveni teşvik eden güçlü bir örgüt kültürü olduğu söylenebilir (Şişman, 1993, s. 31).

Okullar, "iki veya daha fazla insanın birbirleriyle doğrudan veya vasıtalı olarak meydana getirdikleri, zaman içerisinde devamlılık ve bütünlük yapısı kazanan sınıırı belli münasebetler ve tesirler zinciri" (Sezal, 1991, s. 112-113),

olarak görülen sosyal sistemler içerisinde “özel bir sosyal sistemdir” (Aydın 1991, s.10).

Sosyal sistemler, sosyal yapı içerisinde yer alan olayların meydana getirdiği bir çember gibi düşünülebilir. Gözlenebilir olayların dizimi çemberi tamamladığı zaman, sosyal yapı meydana gelir. Sosyal sistemler alt sistemlerden meydana gelir ve üst sistemlere bağımlıdır. Sosyal sistemlerin temelinde roller, normlar ve değerler bulunur. Üyelerin rol davranışları, bu davranışları tanımlayan ve yaptırın normlar ve bu normların dayandığı değerler sosyal sistemlerin sosyo-psikolojik temellerini oluştururlar. Demekki sosyal sistemler, bir bakıma üyelerin kalıplaşmış davranışlarından meydana gelir. Böylece roller, normlar ve değerler sosyal sistemlerin bütünleşmesini sağlayan bağları kurarlar (Bursalıoğlu, 1997, s. 39).

Deal (1988)'e göre etkili okullarda, okul personeli arasında paylaşılan zengin ve güçlü bir kültür birikimi olduğu söylenebilir. Bunun temel işlevi, okul ve kültür üzerinde bir denetleme görevi yapması, temel inanç ve değerleri taşıması ve güçlendirmesidir. Güçlü, birleştirici bir kültür oluşturabilmek için aynı zamanda yetiştirilmiş kültürel oyunculara da gereksinim vardır. Kültürün üyeleri arasındaki bazı kültürel oyuncular (örneğin, deneyimli öğretmenler) okullarda değerlendirme görevi yapan bir gruptur. Bunlar, eğitim yaşantılarıyla ilgili çeşitli olumlu hikaye ve anlardan, örgütsel kahramanlardan söz ederek yeni öğretmenlerin sosyalleşmesinde de önemli bir işlevi yerine getirebilirler. Buna göre, etkili okullar oluşturabilme yolunda temel dinamikleri, her okulun kendi içinde, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler ve toplum için okulu özellikli kılan kültürün içinde aramak, bulmak, yaşama geçirmek gerekmektedir (Şişman, 1993, s. 33).

5. Örgütsel Kültür ve Liderlik

İnsanlar, kendi kişisel amaç ve arzularını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyan sosyal nitelikli varlıklar olarak görülmesi ve değerlendirilmesine

bağlı olarak, yer aldıkları grup içerisinde kendilerini yönetecek ve hedeflere götürecek lider ve yöneticilere gereksinim duyarlar. Çünkü bir grubu hedeflere yönlendirebilmek ayrı bir beceri ve ikna kabiliyeti gerektirir. Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçların gerçekleşmesi için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1993, s. 37).

Lider ve liderlik kavramlarının incelenmesi, grup yapısının incelenmeye başlanması kadar eskiye dayanmaktadır. 1900'lü yılların başında toplum bilimciler arasında liderlik sürecinin önemi hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Liderliği bir süreç olarak ele aldığımızda, lideri; grup üyelerini, amaçları gerçekleştirmek için yönlüten, onların çalışmalarını düzenleyip kontrol eden ve tüm bu işlemleri yerine getirmek için gerekli özellik ve yeteneğe sahip olan kişi olarak da tanımlayabiliriz (Erdoğan, 1991, s.330, 331).

Örgüt kavramıyla birlikte varolan diğer bir kavram yönetim kavramıdır. Bilinmesi gereken önemli hususlardan biri, yöneticilikle liderlik eş anlamlı değildir (Koçel, 1984, s.258). İşlevsel açıdan da "farklı iki insan çeşididirler" (Zaleznik, 1992, s.126-135). Yönetici, işgörenlerin gereksinimlerinden çok, örgütün amaç ve gereksinimlerini göz önünde tutarken, lider her ikisini dengeler tutum içindedir. Liderler büyük planlar yaratır (vizyon geliştirir) ve bunu başlatırken, yönetici bunu uygulayıcı durumundadır. Liderler örgütle ilgili vizyon geliştirirler, vizyona ulaşma konusunda insanları motive ederler ve örgütü temsil ederler (Sadler, 1992, s. 25).

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Başarılı liderler bir misyona dayalı amaç belirlerler. Bu amacın gerçekleşmesi doğrultusunda işgörenlerin ortak algısı olarak bir örgütsel kültür oluşturarak uyumu düzenlerler. Bu tür liderler, örgütün söz konusu rolünü etkileyen iç ve dış dinamikleri dikkate alırlar (Vladack, 1992, s. 3-15). Schein (1984,1988) "örgütsel kültürün, liderliğin çok önemli bir işlevi olduğunu, kültürün lider tarafından yaratılabileceğini ve

yönetilebileceğini, bir kontrol aracı olarak kullanılabilirliğini" ileri sürmektedir (Şişman, 1993, s. 103).

Liderlik, yönetimin başarısı için gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Werner tarafından, liderliğin, insanların amaçlarına ulaşmak için gönüllü çabalamalarını sağlayan bir güç olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerdeki yöneticiler, ancak; işgörenleri düşünce tutum ve davranışlarının etkilenmesine izin verirse onların lideri olabileceği (Genç, 1997, s. 30), ileri sürülmektedir.

Örgütsel kültürün, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut kattığı ileri sürülerek, örgütsel kültürün bilinmesinin liderlik davranışını göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlayacağı düşünülmektedir (Çelik, 1997, s. 45, 46):

1. Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
2. Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.
3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
5. Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Drucker (1996)'ın etkili liderlerle ilgili uzun yıllara yayılmış araştırmasının sonucunda kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun

hepsinde aşağıdaki ortak davranışları gözlemediğı belirtilmektedir (Özden, 1998, s. 122, 123).

1. Liderler "Ben ne istiyorum?" sorusu yerine "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile işe başlarlar.
2. Daha sonra da "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da ne yapabilirim?" sorusunu sorarlar. Bu, yapılması gereken, liderin güçlü ve yetenekli olduğu alanlarla ilgili olması gereken bir şeydir.
3. Liderler, zihinlerinde sürekli olarak "Bu örgütün misyonu ve amaçları nelerdir?" "Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir?" sorularını taşırlar.
4. Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı düzeyde anlayışlı kişilerdir. Onlar hiçbir zaman kendilerinin fotokopilerini aramazlar. Onlar çok ender olarak "Ben bu insanı seviyor muyum veya sevmiyor muyum?" sorusunu sorarlar. Fakat iş performansına, standartlara ve değerlere gelince anlayış göstermezler.
5. Yanındakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz. Onlar kendilerinden daha iyi insanı örgütlerine çekebilecek insanlardır.
6. Onlar sabahleyin aynada gördükleri yüzün, olmak istedikleri, saygı duyulacak ve inanılacak bir yüz olduğuna inanırlar. Bu nedenle asla yapılması gereken yerine popüler olanı tercih etme hastalığına düşmezler.
7. Onlar başkalarına ne yapmaları gerektiğı konusunda nutuk çeken insanlar değıl, yapılması gerekeni bizzat yapan insanlardır.

6. Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik

Okul yöneticisi, konumu itibariyle okulların başarısı ve etkililiği üzerinde, "kritik faktörlerden" birisidir (Balcı, 1983, s.22). Okul yöneticisi aynı zamanda, "okulun yasal lideri, okulda yasal güç kullanan, buna dayalı olarak okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi olarak görülmektedir (Güçlüol, 1985, s.19). Okul yöneticisinin herkesten destek görebilmesi ve etkili bir eğitim lideri olabilmesi için bir takım güçlere sahip olması gerekmektedir. Sergiovanni ve Starratt (1988), eğitim liderliğinin gücünü; kültürel-sembolik, eğitsel, insan ilişkileriyle ilgili ve teknik güç olarak, dört grupta toplamaktadırlar. Liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliliği, liderin kültürel-sembolik gücünü gösterir. Liderin, çocuk gelişimi, öğrenme-öğretme teorileri, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programlarının çerçevesini belirleme ve uygulama konularındaki yetişme düzeylerine dayanan güç, liderliğin eğitsel gücünü gösterir. Liderin insan ilişkilerinde etkili olmasını sağlayan gücünü; ilgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insanları anlama yeterlikleri gösterir. Liderliğin teknik gücü ise, örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkililiğiyle görülür (Güçlü, 1997, s.50,51).

Bazı araştırmacılar ve yönetim bilimciler, okul yöneticisinin kültürel liderlik davranışları sergilemeleri sonucunda, okulda bir takım işlevleri yerine getireceklerini ifade etmişlerdir. Bunlar genel olarak; Ogawa ve Bossert (1995), yöneticilerin, kültürel liderlik davranışlarının örgütsel kültüre etki eden olay ve sembollerin yorumlanmasına yardımcı olacağını ifade etmektedirler. Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin okul kültürünü yönetme biçimlerinin, örgütsel olayların ve sembollerin yorumunu etkilediğini ortaya koymuştur. Begley (1995), Kanada ve Avustralya okul yöneticilerinin liderlik profilini incelemiştir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin üç önemli liderlik boyutu saptanmıştır. Bunlar; okul kültürünün yönetimi, öğretimsel liderlik ve örgütsel yönetimidir. Cadwell (1992), eğitim alanında yakın zamanda meydana gelen değişmelerin, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını etkilediğini ve

liderliğin dört temel biçiminin ortaya çıktığını belirtmektedir. Söz konusu liderlik biçimleri; kültürel liderlik, sembolik liderlik, eğitimsel liderlik ve sorumlu liderlik olarak belirlenmiştir. Peters ve Waterman (1987)'a göre kültürel lider, değerleri biçimlendirmeye çalışır. Değerleri biçimlendiren liderin günlük olayların içinde bulunması ve iyi bir uygulayıcı olması gerekir. Kültürel lider, değerleri söylemlerle değil eylemleriyle gösterir. Cadwell (1992)'e göre, kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun çevresi açısından geliştirmektedir. Bu liderlik biçimi kültürün temel değerlerini yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda okulun kendi iç çevresinde okul yöneticisine yeni bir bakış açısı da kazandırır. Kültürel liderlik, okul toplumunun evrensel rolüne daha geniş bir bakış açısı kazandırma, eğitim hizmetlerini pazarlama konusunda yaklaşımlar geliştirme, iç çevresiyle ilgili sorumlulukları belirleme ve anne ve babalara okulda yerleşmiş yüksek değerler hakkında bilgi verme gibi rolleri de içermektedir (Çelik, 1997, s. 146, 147).

Okullarda yönetimin, okulun misyonunu bilen, gelişme ve değişimlere bağlı olarak vizyon oluşturabilen ve bunu okuldaki tüm işgörenlerin anlayabileceği açık ve net bir şekilde ortaya koyabilecek lider yöneticilerin elinde olması gerekmektedir. Yöneticinin sadece yasal güce dayanması, bir gün aşınmayı da beraberinde getirerek yönetimin işlevini zayıflatabilir. Buna dayalı olarak, okulda etkililiğin ortadan kalkması sonucu doğabilir.

Okul yöneticisinin, değere dayalı bir yönetim sergilemesi, okul kültürünün gelişmesi ile öğretmen, öğrenci ve okul ortamında bulunan diğer üyelerin okul kültürüne uyum sağlamaları, büyük ölçüde kültürel liderlik davranışlarının sergilenmesine bağlıdır. Bu örgütsel kültür, okul ortamındaki etkileşimli kitlenin coşkusal olarak okula bağlılığını artırır ve okulla özdeşleşme duygularını güçlendirir. Kültürel lider, okulun etkili olmasını sağlamak için zaman ve enerjisini, değerler, grup normları, gelenekler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya harcamalıdır (Çelik, 1997, s. 145).

Okul yöneticilerinin etkili yönetim sergileyebilmesi, okulun etkili olabileceği donanımın sağlanmasıyla yeterli değildir. Yöneticinin de etkili liderlik davranışları sergilenmesi konusunda fikir birliği görülmektedir. Ancak, gösterilecek liderlik davranışlarının neler olduğu konusunda farklılıklar görülmektedir.

Klopf ve arkadaşlarına (1982) göre etkili yönetici, öğrencinin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden gelişmesine imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir. Etkili okul araştırmaları ile ün yapmış olan Brookover ve Lezotte (1979)'ye göre de etkili yöneticinin önemli liderlik işlevleri şunlar olarak belirtilmiştir: (1) Okulun görevlerinin personele yorumlanması, (2) Öğrenci ve öğretmenlere rehberlik ve destek sağlama, (3) Personel ve veliler arasında iletişim prosedürleri geliştirme, (4) Öğrenci gelişimi ve personel performansının teftiş ve yönetimi. Etkili yöneticinin esas uğraşısı, okullarda öğretim liderliği alanına girmektedir. Shomaker ve Frazer (1981) tarafından yapılan bir başka araştırmada etkili okul yöneticisinin rolleri: (1) başarıya dönük liderlik, (2) düzenli, amaçlı ve barış dolu bir okul iklimi sağlama, (3) personel ve öğrenciler için yüksek beklentiler geliştirme ve (4) İyi desenlenmiş öğretim amaçları ve değerlendirme sistemi geliştirme olarak görülmektedir (Balci, 1993, s.22-24-25).

Etkili yönetimin sergilendiği etkili okullarda temel kültürel öğelerin bulunduğu da bilinmektedir. Hoy ve Miskel (1991)'in belirttiğine göre örneğin, Terrence Deal, etkili okulun temel kültürel öğelerini şu şekilde özetlemektedir:

1. Değerleri paylaşma ve okulun içinde bir fikir birliği oluşturma,
2. Bir kahraman olarak müdürün temel değerleri temsil etmesi,
3. Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançlar,
4. Erkek ve kadın kahramanların konumsal gücünden yararlanma,

5. Adetlerin okul kültürüyle kaynaşması ve kültürel yenileşme,
6. Temel değerlerin ve güçlü adetlerin törenlere dönüştürülmesi,
7. Özerklik, kontrol yenilik ve gelenek arasında denge kurulması,
8. Kültürel törenlere katılımın yaygınlaştırılması (Çelik, 1997, s.48,49).

Okul yöneticisinin, okulun birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, hem örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hem de bireysel gereksinimlerin karşılanmasından doğan işgören doyumunun sağlanması açısından önemlidir. Bu durum okul yöneticisinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 1994, s.39).

Okulun etkileşim içerisinde bulunduğu çevrenin okulu tanıma ve tanıtması okul yöneticisinin üzerine düşen rolleri en iyi şekilde oynamasına bağlıdır. Buna dayalı olarak, okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini bilmesi gereklidir. Kottkamp (1984), Mitchell'in okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini üç bölümde ele aldığını; bunların, yorumlayıcı, sunucu, ve resmi rollerden oluştuğunu ileri sürmektedir (Çelik, 1997, s.50-52). Bunlar:

Yorumlayıcı Rol,

Amaç; okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini, yorumlama seçme ve belirleme, insan ilişkilerinde danışman gibi davranma.

Yaklaşım; Bir figür ve sembol, sembol yöneticisi olma, bir sembol gibi erkek ve kadın kahramanlardan, ünlü kişilerden, hikayelerden ve sloganlardan yararlanma ve sembolik ifadeleri sözelleştirme.

Okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerinin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma.

Sunucu Rol;

Amaç: Uygun çalışma, istenen davranış, davranışsal örneklerle yönlendirme.

Yaklaşım: Davranışı modelleştirme, sözel olmayan bilgi sağlama, istenen ve eğilimli olunan özel davranış örnekleri, bazı davranışların ayrıntılarını belirleme, grup önünde etkili sunu yapma ve tutarlı örnek verme.

Yorumlayıcı rol daha çok sözel iletişime dayanmasına karşın, sunucu rol, sözel olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. O öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve akademik konular hakkında değil, okul iklimi, spor, tatil gibi konularda da görüşür.

Resmi Rol;

Amaç: Bireysel ve grupsal eylemleri destekleme, hatta günlük küçük etkinliklere katılma, istenen davranışları yapma ve temel normlara uyma.

Yaklaşım: Bütün üyeleri özenle bir araya getirme, onlara uygun davranış örnekleri sunma, sık sık geleneksel törenler ve onursal etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikleri onaylama ve uygun ortamlar oluşturma.

Okul yöneticisi bu rolünü oynarken, bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Okul yöneticisi bu rolü yerine getirirken çeşitli resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır. Yönetici, halka yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne-babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Okul yöneticisi bir lider olarak, öğretmenleri, öğrencileri,

velileri bir araya getirecek etkinliklere önem vermeli, okulda insan ilişkilerini güçlendirmelidir.

Okullarında yöneticilerin sinerji meydana getirebilmeleri için, empatik dinleme ve karşısındakilerin fikirlerine saygı göstererek kendi fikir ve görüşlerini aktarabilme ve etkileyebilme yeteneklerine sahip olmaları gerekir (Özden, 1998, s.120). Buna dayalı olarak da liderlik davranışını başarıyla ortaya koyarak, okul personelinin ait olma, kimlik, örgütsel bağlılık ve amaçlarla bütünleşme gereksinmelerini karşılamalıdır.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel kültürün, kültürel liderlik boyutuyla ilgili, yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar üzerine durulmaktadır.

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yurt içinde okul kültürünün kültürel liderlik boyutu konusunda, farklı öğretim kademesinde olmak üzere bir araştırma yapılmıştır. Bütünsel içeriği açısından konuyla ilgili araştırmalara aşağıda özet olarak değinilmektedir.

Şişman (1993), Eskişehir merkezindeki ilkokullarda, örgüt kültürüne ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın bazı temel sonuçları şunlardır.

1. İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler açısından farklı sayılılar egemen olup bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı oluşmamıştır.

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

3. İnsan doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir.

4. Paylaşılan temel sayılılarla ilgili olarak altı temel faktör belirlenmiştir. Bunlar (1) İş, görev, (2) İnsan, (3) İnsan ilişkileri, (4) Otorite gereksinmesi, (5) Sosyal Gerçek, (6) Çevreyle ilişkiler biçiminde belirlenmeye çalışılmıştır.

Çelik (1997) tarafından yapılan, genel lise, mesleki teknik lise ve çıraklık eğitim merkezlerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, bu amaç çerçevesinde cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Araştırma genel lise, mesleki teknik lise ve çıraklık eğitim merkezlerinde çalışan toplam 256 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak araştırmacının yabancı kaynaklardan yararlanarak geliştirmiş olduğu anket kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin 14 rol davranışı belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan kültürel liderlik rolleri şunlardır:

1. Okulun görevlerini, değerlerini ve normlarını yorumlayabilme,
2. Okulun kültürel yapısını öğretmenlere açıklayabilme,
3. Okulun tarihini açıklayabilme,
4. Öğretmen ve öğrencileri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlama,
5. Okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlanmalarına yardım etme,

6. Anne ve babaların okul kültürünü tanımalarına yardımcı olma,
7. Okul kültürünü toplum ve öğretmenlerin beklentilerine açık olarak sunma,
8. Okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü kuruluşlara yeterince tanıtmaya,
9. Okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme,
10. Okul kültürünün resmi temsilciliğini yapma,
11. Kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynayabilme,
12. Çevre liderliği rolünü oynayabilme,
13. Okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilme,
14. Konuşma ve yazı dilinin incelediklerini ustaca kullanabilme.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar şunlardır.

1. Cinsiyet, kıdem çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açılarından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
2. Öğretmenlik konumu açısından erkek ve bayan öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerini oynamada başarısız bulmuşlardır.

3. Kıdem açısından 1-2 yıl, 3-4 yıl, 5-6 yıl ve 7 yıl ve daha fazla kıdemi olan öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerini oynamada başarısız bulmuşlardır.
4. Çalışılan okul açısından mesleki-teknik lise, genel lise ve çıraklık eğitim merkezinde çalışan öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerini oynamada başarısız görmüşlerdir.
5. Öğretmenlik konumu açısından teknik öğretmenler genel kültür öğretmenlerine göre okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerinde daha başarılı görürken, 14 kültürel liderlik boyutunun tümünde her iki öğretmen grubu, okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerinde başarısız görmüşlerdir.
6. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolü oynamada başarısız olduğunu belirtirken, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolü olarak "okul kültürünün en iyi resmi temsilcisi olma" rolünde başarılı oldukları noktasında görüş birliğine varmışlardır. Bu durum, okul yöneticilerinin etkili kültürel liderlik davranışlarından çok, bürokratik davranışlar gösterdiği biçiminde yorumlanmıştır.

2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Okul kültürü ve boyutlarına ilişkin araştırmalar yurt dışında büyük oranda ele alınmıştır. Yurt dışındaki çalışmaların, bu araştırmanın konusuyla ilgili olanlarından seçilen bir kısmı, yapıldığı tarihi esas alınarak aşağıda özetlenmektedir.

Kell ve Bredson (1991), devlet ve kiliseye ait iki lisede okul kültürü ve bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisinin davranışlarını incelemiştir. Araştırmada iki okul yöneticisinin sembolik liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bunun

öğretmen tutumları, öğrenci davranışları ve öğretmenlerin meslek yaklaşımları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır (Çelik, 1997, s. 90).

Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu uygulamaya yönelik olarak geliştirilen ölçütler, bu alandaki araştırmalara bir başlangıç oluşturmaktadır. Sembolik liderliğe ilişkin gözlemler; kelimeler, eylemler ve ödül davranışı olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Veriler anket, fiziksel çevre faktörlerinin incelenmesi, katılımcı gözlem, formal ve informal röportajlar, doküman analizleri (okulun misyonu el kitapları, notlar , bültenler ve okul gazeteleri) yoluyla elde edilmiştir. Katılımcı gözlemler ve planlı röportajlar, okulun son üç ayı boyunca devam etmiştir. Okul yöneticileriyle görüşme ve dokümanların yeniden incelenmesi, yaz aylarında da devam etmiştir. Gözleme dayalı araştırma boyunca veriler sadece informal görüşme ve sohbetlerle elde edilmemiş, okuldaki etkinlikler, öğretmen-öğrenci etkileşimi ve grup dinamiği de incelenmiştir.

İki okul kültürü için de sembolik liderlik davranışları, öğrencilerin eğitim çalışmaları, otorite, değerler, grup duygusu, mesleki ve ahlaki normlar açısından incelenmiştir. Her iki okulda da müdürler öğrencilerin beklentilerini karşılayan bir program uyguladıklarını düşünmektedirler. Kiliseye bağlı St Mary Lisesi'nin temel amaçları, öğrencilerin bireysel gelişimini sağlamak, öğrencileri dini bilgileri öğrenmeye istekli kılmak, yararlı bir Amerikan vatandaşı olarak yetiştirmek ve sonunda değerli bir yer olan cennete girmek olarak belirlenmiştir. Devlete bağlı Benjamin Franklin Lisesi'nin programında ise özellikle onur ve bireysel saygınlığın geliştirilmesi temel bir amaç olarak yer almıştır. St Mary Lisesi'nde çalışan okul yöneticisi sembolik liderlik davranışlarında Hıristiyan değerlerini ve katolik doktrini aşırı bir şekilde göstermiştir. Benjamin Franklin Lisesi'nde ise personel geliştirme, öğretimin zihinsel duygusal boyutuna önem verme üzerinde durulmuştur.

Her iki okulda sembolik liderliğin temel dayanağını oluşturan yetkinin anlaşılması önem taşır. Dini temele dayalı St Mary Lisesi'nde okul yöneticisinin

yetkisi, ikili bir meşruluk göstermektedir. Bu okulda çalışan yönetici hem bir papaz olarak hem de okul yöneticisi olarak yetkisini kullanmaktadır. St Mary Lisesi'nden bir öğretmen yöneticisi hakkında şöyle diyor:

“O bir babadır. O her zaman kilisededir. Onu baba diye çağırırız. Onu bir baba gibi severiz. İlişkilerimiz bir baba-çocuk ilişkisidir. Yöneticimiz kendisini her zaman bir papaz olarak hisseder.”

Franklin Lisesi'nin yöneticisi daha çok sembolik anlamları olan kelimeleri tercih etmiştir. Bir yönetici olarak yetkisinden emin olmak ve çalışmalarında yetkisini korumak istemiştir. Bu lisenin yöneticisi, öğretmenlerle grup halinde görüşmeye, yasal sınırlılığı olmakla birlikte yönetsel ayrıcalığını kullanmaya çalışmıştır. Örgütsel yapı içindeki iş ilişkilerinde Franklin Lisesi, St Mary Lisesi'ne göre daha donuk kalmıştır.

İki okulun değerleri arasında da farklılıklar görülmüştür. St Mary Lisesi'nde öğretmen değerlendirme, özel konferanslar, öğretmen seçimi, program içeriği, öğretme yöntemleri ve yönetim biçimi gibi değerler, Hıristiyan yaşamı ve Katolik inancına dayanmaktadır. Öğretmen her ortamda Katolik değerlerini açıklamak için çalıştığından, onun bazı kusurları görmezlikten gelinir. Franklin Lisesi'ndeki kelimeler, eylemler ve ödülleri kapsayan değerler; mesleki gelişme, okul disiplini ve düzenlilik temeline dayanır. Özellikle birey değerli bir varlık olarak görülür. Her öğrencinin kişiliğine ve görüşüne saygı gösterilir; ancak öğretmen ve öğrencilere belli değerler zorla kabul ettirilmez. Franklin Lisesi'nde değerlerde fikir birliği sağlama, bireyin kişiliğini sağlama ve açıklılık ön planda tutulur.

Stewart (1991) devlet kolejlerinde örgütsel değerler, liderlik niteliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada örgütsel kültürün üç önemli ögesi (liderlik, iklim ve değerler) arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada daha önce geliştirilmiş üç ayrı anketten yararlanılmıştır.

John E. Rouché ve George A. Baker tarafından geliştirilen kolej iklimi ve kolej liderliği anketleri liderlik niteliği ve örgütsel algıları belirlemede kullanılmıştır. Howard devlet koleji değerler anketi ise örgütsel değerlere ilişkin algıları belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Araştırma problemi üç boyutta ele alınmıştır. Sorular farklı bölümlerle ilgili gruplara, (yönetim grubu, üniversite öğretim üyeleri, diğer personel) yöneltilmiş, ayrıca liderliğin üç boyutu, iklimin altı boyutu ve örgütsel değerlerin dört boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek için çok yönlü varyans analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre iklim ile liderlik ve örgütsel değerler arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçları, liderlik ve iklim arasındaki ilişkinin de ikinci belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel değerler konusunda yapılan araştırma sonuçları, işgörenin örgütsel değerlerinin örgütsel kültürü büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Harman (1989) Avustralya Melbourne Üniversitesi'nde örgütsel kültür ve çatışma konusunda bir araştırma yapmıştır. Kültürel analiz yardımıyla Melbourne Üniversitesi'nin akademik yapısını etkileyen kültürel değişkenleri incelemiştir. Üniversitede örgütsel kültür birimlere göre değişiklik göstermiştir.

Harman, araştırmasında Melbourne Üniversitesi'nin gerçek yönünden çok, mecazi ve gizli yönünü incelemiştir. Melbourne Üniversitesi'nde mesleki gelişme, bilimsellik ve uygulamaya dönük çalışma önemli bir değer olarak görülmüştür. Üniversite bir bilginler toplumu imajına sahiptir. Melbourne Üniversitesi bilgi üretme ve işbirliği içinde akademik politikayı oluşturma ilkesini benimsemiştir. Araştırma , akademik örgütün kültürel boyutuna ilişkin farklı sorunları açıklamaya ve anlamaya yardımcı olmaktadır. Melbourne örneği, gerçek üniversite tepkisini yeterince yansıtmaktadır. Çünkü, hiçbir yerde tek bir kültür yoktur; alt kültürden oluşan bir kültür demeti vardır. Her zaman bu alt kültürler yeterince açık ve uyumlu olmayabilir.

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

Deneklerin cevaplarına göre okullar aile, ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci, kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi olarak kabul edilmiştir. Sembolik yaklaşım okul yöneticisinin okulu, bir aile gibi görme eğilimini güçlendirmiştir.

Okul yöneticisinin, örgütsel kültürü hem korumaya hem de yenileştirmeye çalıştığı belirlenmiştir. Gelenekler ve uygulamalar, okulun örgüt felsefesine uymaktadır. Okul kendi geleneklerini korumaya çalışmaktadır. Yüksek teknolojiye karşın, okulun katı tutuculuğunu sürdürdüğü saptanmıştır. Okul yöneticisinin okulun geleceğine yönelik bakış açısı, okulu daha iyi tanıtmaya, öğretmen seçimi, akademik başarı ve dünyadaki gelişmelere açık olma noktalarında odaklanmıştır.

Öğrencilerin ders programı dışında kalan etkinliklerinde eğitimsel değerler kadar, toplumla olan ilişkileri de önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin estetik boyutu bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Sanatsal değerlerin hem okul kişiliğinin gelişimine hem de güçlenmesine yardım edeceği benimsenmiştir.

Akademik başarıları yönünden farklı iki ilkokulda yapılan bir araştırmada Rosenbom (1988), örgüt kültürü, iki okulda paylaşılan değerler, inançlar, kahramanlar, okul hakkında anlatılan hikayeler, yöneticiler tarafından kullanılan sembolik liderlik ve okul etkinliklerini etkileyen kültürel normlar olarak ele almış ve çözümlenmiştir (Şişman, 1993, s28.29). Araştırma sonunda iki okulun farklı kültürüne sahip olduğu; akademik başarı düzeyi yüksek okul kültürünün, (1)

mevcut okul kurallarını koruma ve devam ettirme, (2) öğretim programında standartlık ve (3) özkorunum üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır. Akademik başarıları farklı üç ortaokulda, örgütsel kültür öğeleri ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmanın (Show 1990) sonuçlarında Rosenbaum (1988) bulgularıyla koşutluk göstererek, başarı düzeyi düşük okullarda yöneticilerin liderlik davranışları daha çok (1) geleneksel öğretim programlarının sürdürülmesi, (2) özkorunum (self-preservation), (3) geleneksel öğretim yöntemleri üzerinde yoğunlaşmakta iken; başarılı okullarının kültürünün (1) öğrenci ve öğretmenlerin bireysel gereksinimlerinin karşılanması, (2) destekleyici öğretim ve öğrenme çevresinin düzenlenmesi, (3) karşılıklı dostluk, (4) başarı için ne gerekiyorsa onun yapılması üzerinde yoğunlaştığı saptanmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölüm, araştırmanın modeli, evren örneklem, veri toplama yöntemi ve aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgileri içermektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü yada ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1991, s.79). Bu yönetime dayanan araştırmalarla, "Durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gideriz?" gibi sorulara, mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulunmak istenir (Kaptan, 1991, s.59).

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını saptamayı amaçlayan bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları irdelenmiştir. Kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları bağımlı değişken; cinsiyet, okul türü, kıdem, branş ve en son mezun olunan öğretim kurumu ise bağımsız değişkenlerdir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 1997-1998 öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan 63 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 63 müdür, 170 müdür yardımcısı, toplam 233 yönetici ve 2659 öğretmen ile 6 özel ilköğretim okulunda görev yapan 6 müdür, 12 müdür yardımcısı, toplam 18 yönetici ve 100 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan genel toplam 3010 kişidir.

Araştırmanın örneklemini ise 1997-1998 öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okulunda görev yapan 93 yönetici ve 313 öğretmen ile 6 özel ilköğretim okulunda görev yapan 18 yönetici ve 73 öğretmen olmak üzere toplam 497 kişi oluşturmaktadır.

Resmi ilköğretim okulunda görev yapan 233 yöneticinin 115'ine uygulanan anketlerin 93'ü yönergeye uygun olarak doldurulmuştur. Evreni temsil etme oranı %39,9'dur. 2659 öğretmenden ise 350'sine uygulanan anketlerin 313'ü yönergeye uygun olarak doldurulmuştur. Evreni temsil etme oranı %11,7'dir.

Özel ilköğretim okullarında ise evreni oluşturan yöneticilerin tümü (18 yönetici) doğrudan örneklem olarak alınmış ve hepsi yönergeye uygun olarak anketi doldürmüştür. Evreni oluşturan 100 öğretmenden 80'i örnekleme alınıp veri toplama aracı olarak dağıtılan anketi 73 öğretmen yönergeye uygun biçimde doldürmüştür. Evreni temsil etme oranı %73'tür.

Örnekleme alınan resmi ve özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin cinsiyet, kıdem, çalışılan okul türü, branş ve mezun olunan öğretim kurumuna göre dağılımlarına ilişkin kişisel bilgiler, aşağıdaki tablolarda sayı ve yüzde olarak verilmiştir.

1. Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler

- Yöneticilerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Erkek	94	84.7
Kadın	17	15.3
Toplam	111	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına alınan yöneticilerden erkekler, tüm grubun %84.7'sini, Kadınlar ise %15.3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 2. Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1-3	4	3.6
4-6	16	14.4
7-9	26	23.4
10 ve üstü	65	58.6
Toplam	111	100

Tablo 2'de yöneticilerin mesleki kıdemleri ile ilgili bulgular sunulmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi, araştırmaya en fazla katılım mesleki kıdemi 10 yıl ve üstü olan yöneticilerden oluşmaktadır (%58.6). Ankete cevap veren ikinci büyük grup kıdemi, 7-9 yıl arası olan yöneticilerdir (%23.4). Araştırmaya katılan yöneticilerden mesleki kıdemi 4-6 yıl arasında olan yöneticiler %14.4 ve 1-3 yıl arası olanlar ise %3.6 oranındadır.

Tablo 3. Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
Resmi İlköğrt. Okl.	93	83.8
Özel İlköğrt. Okl.	18	16.2
Toplam	111	100

Çalışılan okulun türüne göre yöneticilerin dağılımı Tablo 3'de gözlenmektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerin %83,8'i resmi ilköğretim okullarında, %16,2'si de özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır.

Tablo 4. Yöneticilerin Branşa Göre Dağılımı

Branş	N	%
Sınıf Öğrt.	43	38.7
Fen Bil.	32	28.8
Sosyal Bil.	18	16.2
Diğer	18	16.2
Toplam	111	100

Tablo 4, yöneticilerin branşlarına göre dağılımlarını göstermektedir. İlköğretim okullarında sınıf ve branş öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenliği yanında branş öğretmenliği, bazı branşlarda grup içi denek sayılarının istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyinin saptanmasını, sınırlayabilecek ölçüde düşük olduğundan, eğitim araştırmalarında çoğunlukla görülen branş sınıflandırması esas alınmıştır. Buna göre Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik (Fen Bilimleri), Sosyal Bilgiler, Tarih Coğrafya, Türkçe, Felsefe grubu (Sosyal Bilimler), Diğer branşlar (Diğer) diye aynı alana giren birbirine yakın branşlar birleştirilerek bu değişkene ait 4 alt grup oluşturulmuştur.

Tablo 4'te örnekleme giren yöneticilerin %38.7'si Sınıf Öğretmenliği, %28.8'i Fen Bilimleri, %16.2'si Sosyal Bilimler, %16.2'sinin de "Diğer" branşlardan oldukları görülmektedir.

Tablo 5. Yöneticilerin Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı

<i>Bölüm</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Eğt. Fakt.	71	64.0
Fen-Ed. Fakt.	28	25.2
Diğer	12	10.8
Toplam	111	100

Tablo 5'te örnekleme giren yöneticilerin en son mezun oldukları öğretim kurumuna göre dağılımları görülmektedir. En son mezun olunan öğretim kurumu üniversitelerin öğretmen yetiştiren bölümleri göz önünde bulundurularak Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve bunların dışındakiler "Diğer", olarak bu değişkene ait 3 alt grup oluşturulmuştur.

Tablo 5'de örnekleme giren yöneticilerin %64.0'ının eğitim fakültesinden, %25.2'sinin Fen-Edebiyat Fakültesinden, %10.8'ininde bunların dışında başka fakülteden mezun oldukları görülmektedir.

2. Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler;

Öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	174	45.1
Kadın	212	54.9
Toplam	386	100

Tablo 6'da örnekleme giren öğretmenlerin %45.1'nin erkek, %54.9'unun kadın oldukları görülmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
1-3	76	19.7
4-6	90	23.3
7-9	97	25.1
10 ve üstü	123	31.9
Toplam	386	100

Tablo 7'de görüldüğü gibi, araştırmaya en fazla katılım mesleki kıdemi 10 yıl ve üstü olan öğretmenlerden oluşmaktadır(%31.9). Ankete cevap veren ikinci büyük grup kıdemi 7-9 yıl arası olan öğretmenlerdir(%25.1). Araştırmaya katılan

öğretmenlerden mesleki kıdemi 4-6 yıl arası olan öğretmenlerden %23.3 ve 1-3 yıl arasında olan öğretmenler ise %19.7 oranındadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Dağılımı

<i>Okul Türü</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Resmi İlköğrt. Okulu	313	81.1
Özel İlköğrt. Okulu	73	18.9
Toplam	386	100

Tablo 8'de örnekleme giren öğretmenlerin %81.1'inin Resmi İlköğretim Okullarında, %18.9'unun da Özel İlköğretim Okullarında çalıştıkları gözlenmektedir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı

<i>Branş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Sınıf Öğrt.	121	31.3
Fen Bil.	82	21.2
Sosyal Bil.	75	19.4
Diğer	108	28.0
Toplam	386	100

Tablo 9, öğretmenlerin branşlarına göre dağılımını göstermektedir. İlköğretim okullarında sınıf ve branş öğretmenliği esastır. Bu nedenle sınıf öğretmenliği yanında branş öğretmenliği, bazı branşlarda grup içi denek sayılarının istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyinin saptanmasını sınırlayabilecek ölçüde düşük olduğundan, eğitim araştırmalarında çoğunlukla görülen branş sınıflaması esas alınmıştır. Buna göre, Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik (Fen Bilimler), Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Türkçe, Felsefe Grubu (Sosyal Bilimler), diğer branşlar (Diğer) diye, aynı alana giren birbirine yakın branşlar birleştirilerek bu değişkene ait 4 alt grup oluşturulmuştur.

Tablo 9'da örnekleme giren öğretmenlerin %31.3'ü "Sınıf Öğretmenliği", %28.0'ı "Diğer", %21.2'si "Fen Bilimleri", %19.4'ü de "Sosyal Bilimler" branşlarından oldukları görülmektedir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı

<i>Bölüm</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Eğitim Fakültesi	231	59.8
Fen Edebiyat Fakültesi	74	19.2
Lisans Tamamlama	45	11.7
Diğer	36	9.3
Toplam	386	100

Tablo 10'da örnekleme giren öğretmenlerin en son mezun oldukları öğretim kurumuna göre dağılımları görülmektedir. En son mezun olunan öğretim kurumu üniversitelerin öğretmen yetiştirilen bölümleri göz önünde bulundurularak

Eğitim Fakóltesi, Fen Edebiyat Fakóltesi, Lisans Tamamlama ve bunların dışındakiiler "Diğer" olarak bu değişkene ait 4 alt grup oluşturulmuştur.

Tablo 10'da örnekleme giren öğretmenlerin %59.8'i Eğitim Fakólterinden, %19.2'si Fen Edebiyat Fakólterinden, %11.7'si Lisans Tamamlama Programlarından, %9.3'üde üniversitelerin "Başka" programlarından mezun oldukları görölmektedir.

Tablo 11. Resmi ve Özel İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımı

	<i>N</i>	%
Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticileri	111	22.4
Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri	386	77.6
Toplam	497	100

Tablo 11'de yönetici ve öğretmenlerden örnekleme girenlerin %22.4'ünü yöneticilerin, %77.6'sını da öğretmenlerin oluşturduğu görölmektedir.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, veri toplamak üzere anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı ise, Çelik (1997) tarafından geliştirilen, "Okul Kültürü Anketi"nin kültürel liderlik boyutunu içeren ve araştırmacı tarafından

"ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları anketi" olarak adlandırdığı ankettir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracı geliştirilirken öncelikle alan yazın taraması yapılmış ve örgütsel kültürü konu alan araştırmalarla bu araştırmalarda kullanılan ölçme araçları incelenmiştir. Bunun sonucunda Jerry Patterson, Stuart Purkey ve Jackson Parker tarafından oluşturulan, Vehbi Çelik tarafından geliştirilen okul kültür anketi içinden, örgütsel kültürün kültürel liderlik boyutuna ilişkin 13 soru maddesi olduğu gibi alınmıştır (Çelik, 1997, s.122,123). Ankette 23 soru maddesi bulunmaktadır. 6-18 soru maddeleri Vehbi Çelik tarafından geliştirilen sorulardır. 19-28 soru maddeleri araştırmacı tarafından alan yazına dayalı olarak geliştirilmiştir.

Araştırmacı tarafından hazırlanan 15 maddelik soru havuzu, ifade ve içerik yönünden Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyeleri alan uzmanları ile evrenden seçkisiz olarak belirlenen ilgili okul yönetici, ve öğretmenlerinden bir gruba sunulmuş, bazı sorular çıkarılmış, bazıları da ifade yönünden değiştirilmiştir. Dil yönünden Türk dili uzmanlarının da görüşü alınarak, örgütsel kültürün kültürel liderlik boyutuna ilişkin okul yöneticilerine yönelik Likert yöntemine dayalı 10 soru maddesi anket kapsamına alınarak Vehbi Çelik'ten alınan 13 soru maddesiyle birleştirilerek 23 maddelik ölçme aracı oluşturulmuştur.

İki bölümden oluşan ölçme aracının ilk bölümünde cinsiyet, kıdem, çalışılan okul türü, branş ve en son mezun olunan öğretim kurumu olmak üzere öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin 5 soru; ikinci bölümünde ise yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin, yönetici ve öğretmen algılarını belirlemeye yönelik 23 soru maddesi yer almaktadır.

Anketin birinci bölümündeki ilk üç soru, ilgili seçeneğin işaretlenmesiyle; 4. ve 5. sorular, uygun bilginin yazılması için bırakılan boşluğun doldurulmasıyla; 1-5 arasında derecelendirilen ve ikinci bölümde ifade edilen durumlar ise yönetici ve öğretmenlerin kültürel liderlik davranışının gösteriliş düzeyini algılamalarına göre, (Tamamen Katılıyorum) 5, (Katılıyorum) 4, (Kararsızım) 3, (Çok Az Katılıyorum) 2, (Hiç Katılmıyorum) 1, puanı esas alan seçeneklerden birinin işaretlenmesiyle yanıtlanmaktadır.

Anketteki maddelerin hepsi, "kültürel liderlik davranışı" sergileme konusunda pozitif yönlü olduğu için, puanlamada bir dönüştürme işlemine başvurulmamıştır. "İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları anketi" 23 maddeden oluştuğu için alınabilecek en yüksek puan 115, en düşük puan 23 ve dizi genişliği ise 92'dir. Yani 23 puan alan bir deneğin, kültürel liderlik davranışının gösterilmesinde ilgilileri hiç yeterli görmediği; 115 puan alan bir deneğin ise söz konusu davranışları en yüksek düzeyde yeterli gördüğü söylenebilir.

Uygulamaya hazır hale getirilen anket, güvenilirliğin belirlenmesi için Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğünden uygulama izni alınarak (Ek: 4) bir grup yönetici ve öğretmene 2 hafta arayla uygulanmıştır. Ön uygulamalardan elde edilen verilerden yararlanılarak veri toplama aracının iç tutarlılığını sağlamak amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 96 olarak hesaplanmıştır (Ek: 3).

Veri Toplama Aracının Uygulanması

Geliştirilen ölçme aracı (Ek 1, Ek 2) yeterli sayıda çoğaltılıp uygulama için gerekli izinler alınmıştır (Ek: 4). Belirlenen süre içinde ilgili okullara araştırmacı tarafından elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Toplanan anketler, okul türüne göre tasnif edilmiştir.

Uygulamalar sonucunda 76 anket çeşitli nedenlerle geçersiz sayılmış ve analizler 111 yönetici 386 öğretmen olmak üzere 497 geçerli anket sayısına dayalı olarak yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Anketle toplanan sayısal veriler öncelikle, her bir soruya verilen yanıtların seçeneklere dağılımına göre veri kodlama kağıtlarına kodlanmıştır ve bazı istatistiksel tekniklerden yararlanılarak analiz edilmiştir. Anketin birinci bölümünde yer alan kişisel özelliklere ilişkin maddelerin frekans dağılımları çıkarılmış ve yüzdelik değerleri bulunmuştur.

Anketin ikinci bölümünde ise, beşli dereceleme sistemine göre belirlenen görüş ifadelerinin önce değişkenler açısından frekans dağılımları, ortalamaları, toplam ortalama puanları ve standart sapmaları belirlenmiş, daha sonra ortalamalar arasında oluşan farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için "t testi" ve "varyans analizi (ANOVA-ONEWAY)" yapılmıştır. Varyans analizinin sonucuna göre puanlar arasında anlamlı bir fark bulunması halinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla "Scheffe Testi" ve "Student-Newman-Keuls Testi"nden yararlanılmıştır. Bu bölümde de anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Varyans analizi için oluşturulan tablolarda "Fp" değerleri verilmiş ve sonucun anlamlı olup olmadığı belirtilmiştir.

Varyans analizi yapılmadan önce 5'li dereceleme göre seçilmiş görüşlere "TK" seçeneği 5, "K" seçeneği 4, "KR" seçeneği 3, "ÇK" seçeneği 2, "HK" seçeneği için 1 puan takdir edilmiştir.

Ortalamaların karşılaştırılmasında anketin ikinci bölümünde yer alan ve 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek her seçeneğe tekabül eden puan aralıkları da şöyle belirlenmiştir.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.79
Çok Az Katılıyorum	2	1.80-2.59
Kararsızım	3	2.60-3.39
Katılıyorum	4	3.40-4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

Araştırma ile ilgili tüm hesaplamalar ve zmlmeler SPSS for WINDOWS 5.01 programından faydalanılarak yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma problemi ile ilgili olarak toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bunlar alt problemlerin veriliş sırasına göre ele alınmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi "resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?" biçiminde düzenlenmişti.

Bu alt problemi yanıtlamak üzere önce resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, ölçme aracı olarak kullanılan ankette belirtilen kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş; daha sonra yapılan t testi ile, yönetici algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 12. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Dağılımı

Kültürel liderlik no	Özel İlköğretim Okulu Yöneticileri		Resmi İlköğretim Okulu Yöneticileri	
	X	SS	X	SS
1.	4.83	.38	3.88	.83
2.	4.61	.50	4.19	.57
3.	4.50	.51	4.06	.79
4.	4.66	.48	4.34	.59
5.	4.77	.42	4.33	.59
6.	4.66	.48	4.19	.74
7.	4.44	.61	4.15	.69
8.	4.50	.51	3.81	.85
9.	4.38	.50	3.09	1.25
10.	4.05	.53	3.92	.96
11.	4.22	.42	4.18	.82
12.	4.16	.51	4.11	.77
13.	4.16	.61	4.21	.76
14.	4.33	.48	4.22	.64
15.	4.33	.48	4.33	.59
16.	4.55	.51	4.63	.56
17.	4.55	.51	4.31	.64
18.	4.33	.59	4.22	.80
19.	4.55	.61	4.43	.64
20.	4.38	.50	4.12	.79
21.	4.72	.46	4.76	.45
22.	2.27	1.36	2.18	1.17
23.	3.11	1.36	2.34	1.20
Toplam	101.06	13.32	92.00	17.69

Tablo 12, resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Tablo 12’de görüşlere ilişkin toplam ortalama puanlar incelendiğinde, özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin anılan davranışları $X= 101.06$ puanla, $X=92.00$ puan düzeyinde görüş belirten resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilere göre daha yeterli düzeyde sergilediklerine inandıkları söylenebilir.

Kültürel liderliğe ilişkin 23 alt davranışa ait ortalamalar incelendiğinde resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok “okul kültürünün, okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım” (rol no: 21) rolünü $X=4.76$ puanla “tamamen katılıyorum” düzeyinde, en az ise “okul kültürüne uygun davranmada, aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim” (rol no: 22) rolünü $X= 2.18$ puanla “çok az katılıyorum” düzeyinde gerçekleştirdikleri yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ise, anılan davranışlara ait görüş ortalamalarının incelenmesi sonucunda, en çok “okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlarım” (rol no:1) rolüne $X= 4. 83$ puanla “tamamen katılıyorum” düzeyinde, en az ise “Okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim” (rol no: 22) rolüne $X= 2.27$ puanla “çok az katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin belirttikleri görüşlerinin ortalamaları arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığı “t” testi ile analiz edilmiş; sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıların “t” Testi

Yöneticilik Yaptığı Okul	N	X	SS	t	Sonuç
Resmi İlköğretim Okulu	93	4.00	0.44	3.78	P<.05
Özel İlköğretim Okulu	18	4.31	0.28		

P=0.13

Tablo 13’de sunulan t testi analizi sonucunda da resmi ilköğretim okulu yöneticileri ile özel ilköğretim okulu yöneticilerinin gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 13’deki ortalama puanlar genel olarak incelendiğinde ise hem resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin hem de özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışı sergiledikleri görüşünde birleştikleri anlaşılmaktadır.

Görüşlere ilişkin ortalamalar tek tek ele alındığında ise; resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin anılan davranışlara X= 4.00 puanla “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülürken, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin X=4.31 puanla “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ortaya çıkmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle özel ilköğretim okulu yöneticilerinin resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu durum; özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, ekonomik fayda oluşturmaya dönük olarak işgörenlerini seçme olanaklarına sahip olmaları, ekonomik düzeyi yüksek öğrenci çevresine sahip olmaları, okulda fiziki

ortam düzenlemeye daha az, okulun tanıtımını sağlayıcı etkinliklere daha çok zaman ayırmalarıyla açıklanabilir. Diğer taraftan yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin, özel ilköğretim okuluna yönetici olmaları da bu sonuç üzerinde etkili olabilir.

Ayrıca, resmi ilköğretim okullarında atama yoluyla gelen yöneticilerin, ekonomik yetersizlikler içerisindeki okulun fiziki yapısıyla uğraşmak ve öğretmen ihtiyacını karşılayabilmek için seçici davranmamaları, öğrenci mevcutlarının kabarıklığı karşısında formal ilişkilerin ağır bastığı ortamda mevzuatın gerekleri doğrultusunda okulda yöneticilik görevlerini sürdürmek zorunda kalmalarından gereken kültürel liderlik rollerini oynama konusunda, özel ilköğretim okulu yöneticileri kadar yeterli olmadıkları söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyete, kıdeme, branşa ve mezun olunan öğretim kurumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmişti.

Bu alt problemi yanıtlamak üzere, önce, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ölçme aracı olarak kullanılan ankette yer alan kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, branş ve mezun olunan öğretim kurumu değişkenlerine göre ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş, daha sonra yapılan t testi ve varyans analizi ile değişkenlerin alt gruplarına göre yönetici algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdikleri ile ilgili yönetici algılarına ilişkin dağılım Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Kültürel liderlik no	Erkek		Kadın	
	X	SS	X	SS
1.	4.08	.75	3.76	1.25
2.	4.24	.58	4.35	.60
3.	4.13	.71	4.11	1.05
4.	4.40	.61	4.35	.49
5.	4.39	.55	4.47	.79
6.	4.25	.67	4.35	.99
7.	4.22	.62	4.05	.96
8.	4.01	.82	3.47	.87
9.	3.32	1.22	3.17	1.46
10.	4.02	.90	3.52	.87
11.	4.22	.75	4.00	.86
12.	4.17	.71	3.88	.85
13.	4.27	.62	3.82	1.13
14.	4.25	.60	4.17	.72
15.	4.30	.52	4.47	.79
16.	4.63	.50	4.52	.79
17.	4.34	.63	4.41	.61
18.	4.24	.69	4.23	1.14
19.	4.41	.66	4.64	.49
20.	4.18	.70	4.11	1.05
21.	4.73	.46	4.88	.33
22.	4.27	1.22	1.76	1.03
23.	2.57	1.25	1.88	1.11
Toplam	93.64	15.74	90.37	20.23

Tablo 14, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüşlerinin ortalama, toplama ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Toplam ortalama puanlara göre erkek yöneticiler $X=93.64$ puanla, kadın yöneticilere ($X=90.37$) kıyasla daha üst seviyede anılan davranışları gösterdiklerine inanmaktadırlar.

Her iki grup da anılan davranışları gösterme konusunda "katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmektedirler.

Kültürel liderliğe ilişkin 23 alt davranışa ait ortalamalar incelendiğinde, erkek yöneticilerin en çok "okul kültürünün, okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım", (rol no:21) davranışını $X=4.73$ puanla "tamamen katılıyorum" düzeyinde, en az ise "okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim" (rol no:22) davranışına $X=2.27$ puanla "çok az katılıyorum" düzeyinde gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Bayan yöneticilerin ise, en çok "okul kültürünün, okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım", (rol no:21) davranışını $X=4.88$ puanla "tamamen katılıyorum" düzeyinde, en az ise "okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim" (rol no:22) davranışını $X=1.76$ puanla "hiç katılmıyorum" düzeyinde gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Kültürel liderlik davranışının gösteriliş düzeyine ilişkin yönetici algılarının ortalamaları arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığı, "t" testi ile analiz edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre ortalama puan dağılımı ve "t" testi sonucu Tablo 15'de sunulmaktadır.

Tablo 15. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve “t” Testi

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>Sonuç</i>
Erkek	94	4.07	0.40	1.25	P>.05
Kadın	17	3.93	0.55		

FP= .154

Yapılan analizler, cinsiyet ile yöneticilerin kültürel liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını göstermektedir.

Ortalamalar incelendiğinde hem erkek hem de kadın yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama puanlar tek tek incelendiğinde ise erkeklerin $X=4.07$ puanla, $X=3.93$ puanlı bayanlara kıyasla kendilerinin anılan davranışları gösterme düzeylerini daha yüksek gördükleri söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlikle ilgili 23 alt davranışı ne düzeyde gösterdikleriyle ilgili görüşlerine ilişkin dağılım, Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Dağılımı

Kültürel Liderlik No:	1-3 Yıl		4-6 Yıl		7-9 Yıl		10 + Yıl	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1.	4.00	.00	3.68	1.01	4.23	.76	4.04	.85
2.	4.25	.50	3.87	.71	4.26	.60	4.35	.51
3.	3.75	1.25	3.93	.68	4.30	.73	4.13	.76
4.	3.50	1.00	4.43	.62	4.30	.61	4.47	.50
5.	4.25	.50	4.18	.91	4.42	.57	4.46	.50
6.	4.25	.50	4.06	.92	4.34	.62	4.29	.72
7.	3.50	.57	4.12	.80	4.23	.71	4.24	.63
8.	2.75	1.50	4.56	1.09	4.15	.67	4.00	.72
9.	2.50	1.29	3.31	1.30	3.23	1.33	3.38	1.22
10.	3.75	.50	3.31	.87	4.23	.81	4.00	.91
11.	4.25	.50	3.75	.85	4.34	.68	4.23	.76
12.	3.50	.57	3.81	.75	4.19	.69	4.21	.73
13.	3.75	1.25	4.06	.99	.19	.69	4.27	.64
14.	4.25	.50	3.93	.68	4.34	.56	4.27	.62
15.	4.25	.50	3.93	.68	4.42	.57	4.40	.52
16.	4.25	.50	4.43	.81	4.57	.57	4.70	.45
17.	4.75	.50	4.31	.47	4.26	.72	4.43	.61
18.	3.25	.95	3.93	.85	4.38	.75	4.32	.70
19.	4.25	.50	4.25	1.00	4.34	.62	4.55	.53
20.	4.25	.50	3.93	.68	4.19	.63	4.21	.83
21.	4.75	.50	4.56	.51	4.73	.53	4.81	.39
22.	2.25	.50	2.93	1.34	2.07	1.19	2.06	1.15
23.	1.50	.57	2.81	1.51	2.46	1.24	2.44	1.21
Toplam	84.75	15.45	88.98	20.03	94.17	16.85	94.26	16.46

Tablo 16, kıdem değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Toplam ortalama puanlar incelendiğinde, kültürel liderliğe ilişkin belirlenen davranışları gösterdiğine en çok $X=94.26$ ile kıdemi 10 yıl ve üstü olan grup inanırken, bunları sırasıyla $X=94.17$ ile 7-9 yıl, $X=88.98$ ile 4-6 yıl, $X=84.75$ ile 1-3 yıl kıdemliler izlemektedir.

Toplam puan açısından alt grupların değerlendirmesine bakıldığında, kıdem azaldıkça puanların düştüğü görülmektedir.

Bu durumu, "bürokratik sosyalleşme" süreci ile açıklamak olanaklıdır. Bilindiği gibi işgörenleri örgüte, bürokratik kurallara dönükleştirici süreç, bürokratik sosyalleşme olarak nitelendirilmektedir. Değerler, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, bu süreçte kullanılan mekanizmalardan bazıları olarak görülebilir. Bridges (1965), yöneticilerin işinde deneyim kazandıkça bürokratik rolleri büyük ölçüde benzer biçimde oynayacakları savını ileri sürmektedir (Aydın, 1994, s.228-229). Yöneticilerin kültürel liderliğe ait davranışları gösterme düzeylerini kıdem arttıkça benzer düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Kıdem değişkeninin alt gruplarına göre kültürel liderliğe ilişkin belirlenen 23 alt davranışın en çok ve en az gösteriliş düzeyiyle ilgili yönetici algılarının ortalamaları incelendiğinde;

Kıdemi 1-3 yıl olan yöneticilerin $X=4.75$ puanla "okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım" (rol no:21) rolünü en üst düzeyde oynadıklarıyla ilgili görüş belirttikleri görülürken, $X=1.50$ puanla "kültürel liderlik

rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olurum” (rol no:23) rolünü en az düzeyde oynadıklarına ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Kıdemi 4-6 yıl olan yöneticilerin $X=4.56$ puanla “okul kültürünün, okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım” (rol no: 21) davranışını en üst düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülürken, $X= 2.81$ puanla “kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olurum” (rol no: 23) rolünü en az düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Kıdemi 7-9 yıl olan yöneticilerin $X=4.73$ puanla “okul kültürünün okul başarısı üzerindeki etkisine inanırım” (rol no:21) rolünü en yeterli düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülürken, $X=2.07$ puanla “okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim” (rol no:22) rolünü en az düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Kıdemi 10 yıl ve üstü yıl olan yöneticilerin ise $X=4.81$ puanla “okul kültürünün okul başarısı üzerindeki etkisine inanırım” (rol no:21) rolünü en üst düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülürken, $X=2.06$ puanla “okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim” (rol no:22) rolünü en az düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin kültürel liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri kıdem alt gruplarına göre analiz edilmiştir. Bu davranışların gösterilme düzeylerine ilişkin kıdem alt gruplarının görüş ortalamalarının dağılımı Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalamalarının Kıdeme Göre Dağılımı

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
1-3	4	3.68	.21
4-6	16	3.87	.49
7-9	26	4.09	.44
10 yıl ve üstü	65	4.10	.40
Toplam	111	4.05	.43

Kıdem değişkenine göre yöneticiler, kültürel liderliğe ilişkin davranışları yeterli düzeyde gösterdiklerini, "katılıyorum" düzeyinde görüş belirterek ortaya koymaktadırlar.

Ancak gruplar tek tek ele alındığında;

Kıdemi 1-3 yıl olanlar $X=3.68$ ortalama puanla anılan davranışları en az düzeyde gösteren grup olurken, bunu $X=3.87$ puanla 4-6 yıl, $X= 4.09$ 'la 7-9 yıl ve $X=4.10$ 'la 10 yıl ve üstü kıdemliler izlemektedir.

Ortalamalar arasında görülen farkın, istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Bu istatistiksel analizlere ait sonuçlar Tablo 18'de görülmektedir.

**Tablo 18. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin
Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin
Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi**

<i>Kaynak</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>FP</i>
Gruplar arası	3	1.24	.41	0.8
Gruplar içi	107	19.29	.18	
Toplam	110	20.53		

P>.05

Tablo 18 incelendiğinde kıdeme göre, yöneticilerin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

Branş değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlikle ilgili 23 alt davranış ne düzeyde gösterdikleriyle ilgili görüşlerine ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Dağılımı

Kültürel Liderlik No:	Sınıf Öğretmenliği		Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		Başka	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1.	3.90	.81	4.25	.71	4.00	.90	4.00	1.08
2.	4.16	.65	4.31	.59	4.33	.48	4.33	.48
3.	4.16	.61	4.34	.54	4.00	.90	4.83	1.15
4.	4.34	.71	4.50	.50	4.33	.48	4.38	.50
5.	4.30	.59	4.43	.66	4.44	.51	4.55	.51
6.	4.25	.65	4.37	.70	4.16	.98	4.22	.64
7.	4.11	.69	4.31	.69	4.22	.64	4.16	.70
8.	3.72	.90	4.12	.65	3.94	.99	4.05	.80
9.	3.25	1.21	3.21	1.31	3.44	1.24	3.44	1.33
10.	3.74	.97	4.12	.87	4.16	.85	3.88	.83
11.	4.06	.88	4.21	.79	4.38	.60	4.22	.54
12.	4.18	.73	4.15	.88	4.05	.63	4.00	.59
13.	4.30	.67	4.18	.85	3.94	.80	4.27	.57
14.	4.25	.58	4.25	.76	4.22	.54	4.22	.54
15.	4.32	.56	4.34	.65	4.44	.61	4.22	.42
16.	4.65	.52	4.53	.67	4.61	.50	4.72	.46
17.	4.30	.63	4.40	.66	4.33	.59	4.38	.60
18.	4.23	.75	4.34	.74	3.94	.99	4.38	.60
19.	4.39	.79	4.46	.50	4.38	.60	4.61	.50
20.	4.11	.82	4.31	.59	4.05	.99	4.16	.61
21.	4.72	.50	4.68	.47	4.88	.32	4.83	.38
22.	2.37	1.19	2.18	1.33	1.83	.92	2.16	1.24
23.	2.62	1.23	2.59	1.41	2.00	1.02	2.33	1.18
Toplam	92.63	17.60	98.78	17.52	87.07	17.08	95.34	16.25

Tablo 19 genel olarak incelendiğinde;

Kültürel liderlik davranışını sergileme düzeylerini en çok $X=98.78$ ile "Fen Bilimleri" branşından olan yöneticiler yeterli görürken, onları, "Diğer" branşlardan olanlar ($X=95.34$), "Sınıf Öğretmenliği" ($X=92.63$) ve "Sosyal Bilimler" ($X=87.07$) branşından yöneticiler izlemektedir.

Branş değişkeninin alt gruplarına göre kültürel liderliğe ilişkin belirlenen 23 alt davranışın en çok ve en az gösteriliş düzeyiyle ilgili ortalamalar incelendiğinde;

Branşı "Sınıf Öğretmenliği" olan yöneticilerin $X=4.72$ puanla "okul kültürünün okul başarısı üzerindeki etkisine inanırım" (rol no:21) rolünü en yeterli düzeyde gösterdiklerine ilişkin görüş belirttikleri görülürken, $X= 2.62$ puanla "kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olurum" (rol no:23) rolünü en yetersiz düzeyde sergilediklerine ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Branşı "Fen Bilimleri" olan yöneticilerin, $X=4.68$, "Sosyal Bilimler" olan yöneticilerin $X=4.88$, "Diğer" branşlardan olan yöneticilerin $X=4.83$ puanla "okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım" (rol no:21) rolünü en yeterli düzeyde sergilediklerine ilişkin görüş belirttikleri görülürken, "Fen Bilimleri" branşından olan yöneticilerin $X=2.18$, "Sosyal Bilimler" branşında olanların $X=1.83$ ve "Diğer" branşlardan olan yöneticilerin $X=2.16$ puanla "okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim" (rol no:22) rolünü yetersiz düzeyde sergilediklerine ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin branş alt gruplarına göre dağılımı Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalamalarının Branşa Göre Dağılımı

<i>Branş</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Sınıf Öğretmenliği	43	4.02	.44
Fen Bilimleri Öğrt.	32	4.11	.46
Sosyal Bilimler Öğrt.	18	4.00	.41
Diğer	18	4.06	.38
Toplam	111	4.05	.43

Branş değişkenine göre yöneticiler, kültürel liderliğe ilişkin davranışları yeterli düzeyde yerine getirdiklerini "katılıyorum" düzeyinde görüş belirterek ifade etmektedirler.

Branş değişkeni alt gruplarının, anılan davranışların sergileme düzeylerine ilişkin görüş ortalamaları tek tek incelendiğinde ise;

"Sınıf Öğretmenliği" branşından olanların $X= 4.02$, "Fen Bilimleri" $X= 4.11$, "Sosyal Bilimler" $X= 4.00$ ve "Diğer" branşlardan olanların $X= 4.06$ ortalama puan düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Buna göre anılan davranışları sergileme konusunda kendisini en yeterli gören grubun $X= 4.11$ puanla "Fen Bilimleri" branşından olan yöneticiler en az

yeterli gören grubun ise $X= 4.00$ puanla “Sosyal Bilimler” branşından olan yöneticilerin olduğu söylenebilir.

Ortalamalar arasında görülen farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Bu istatistiksel analizlere ait sonuçlar Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Varyans Analizi

<i>Kaynak</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>FP</i>
Gruplar arası	3	.20	.06	.77
Gruplar içi	107	20.33	.19	
Toplam	110	20.53		

$P>.05$

Tablo 21 incelendiğinde, branş değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderliğe ilişkin anılan davranışları sergileme düzeyleriyle ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

En son mezun olunan öğretim kurumu değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderliğe ait 23 alt davranışı ne düzeyde sergiledikleriyle ilgili görüşlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve toplam ortalama puan dağılımı Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı

Kültürel Liderlik No:	Eğitim Fakültesi		Fen-Edeb. Fakültesi		Diğer	
	X	SS	X	SS	X	SS
1.	4.02	.79	4.00	.94	4.16	1.02
2.	4.22	.63	4.21	.41	4.58	.51
3.	4.19	.72	3.96	.88	4.16	.71
4.	4.42	.64	4.32	.47	4.41	.51
5.	4.36	.63	4.46	.50	4.50	.52
6.	4.26	.69	4.25	.84	4.33	.65
7.	4.25	.67	4.10	.68	4.08	.79
8.	3.84	.87	4.07	.85	4.08	.66
9.	3.45	1.25	2.82	1.27	3.58	.99
10.	3.87	.98	4.07	.81	4.08	.66
11.	4.12	.75	4.28	.71	4.33	.98
12.	4.04	.76	4.14	.70	4.58	.51
13.	4.19	.74	4.10	.78	4.50	.52
14.	4.22	.61	4.25	.64	4.33	.65
15.	4.28	.59	4.42	.57	4.41	.51
16.	4.64	.58	4.50	.50	4.75	.45
17.	4.33	.60	4.39	.56	4.33	.88
18.	4.22	.75	4.07	.85	4.75	.45
19.	4.40	.68	4.39	.56	4.83	.38
20.	4.11	.74	4.28	.71	4.25	.96
21.	4.73	.47	4.78	.41	4.83	.38
22.	2.29	1.18	2.07	1.21	1.91	1.31
23.	2.61	1.25	1.92	1.15	2.83	1.19
Toplam	93.10	17.57	75.85	17.00	96.59	16.10

En son mezun olunan öğretim kurumu değişkeninin alt gruplarına göre toplam ortalama puanlar incelendiğinde;

Kültürel liderlik davranışı sergileme düzeyini en çok $X=96.59$ puanla yeterli gören grup "Diğer" diye belirtilen bölüm mezunu yöneticiler olurken, bunları, $X= 95.85$ puanla "Fen-Edebiyat Fakültesi", $X= 93.10$ puanla da "Eğitim Fakültesi" mezunu yöneticilerin izlediği görülmektedir.

En son mezun olunan öğretim kurumu alt gruplarına göre kültürel liderliğe ilişkin belirlenen 23 davranışın en çok ve en az gösteriliş düzeyiyle ilgili ortalamalar incelendiğinde;

"Eğitim Fakültesi" $X= 4.73$, "Fen Edebiyat Fakültesi" $X=4.78$ ve "Diğer" $X=4.83$ diye belirlenen bölüm mezunu yöneticilerin "okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım" (rol no: 21) rolünü en yeterli düzeyde sergilediklerini ilişkin görüş belirtmektedirler. "Eğitim fakültesi" mezunlarının $X=2.29$ ve "Diğer" fakülte mezunlarının $X=1.91$ puanla "okul kültürüne uygun davranmada, aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim" (rol no:22) Fen-Ed. Fak. mezunlarının ise $X=1.92$ puanla "kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olurum" (rol no:23) rolünü yetersiz düzeyde sergilediklerine ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin kültürel liderlik davranışı gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri, en son mezun olunan öğretim kurumu alt gruplarına göre analiz edilmiştir. Anılan davranışların sergilenme düzeyine ilişkin olarak mezun olunan öğretim kurumu alt gruplarının görüş ortalama ve standart sapma dağılımı, Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo 23. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Ortalamalarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı

<i>En Son Mezun Olunan Öğretim Kurumu</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Eğitim Fakültesi	71	4.05	.44
Fen-Edebiyat Fakültesi	28	3.99	.42
Diğer	12	4.20	.34
Toplam	111	4.05	.43

Tablo 23 incelendiğinde en son mezun olunan öğretim kurumu bölümü değişkenine göre yöneticiler, kültürel liderliğe ilişkin rollerini sergileme konusunda olumlu düzeyde görüş belirterek kendilerini başarılı gördüklerini ifade etmişlerdir.

Anılan davranışların sergilenme düzeyine ilişkin ortalama puanlar tek tek ele alındığında, "Eğitim Fakültesi" mezunlarının $X=4.05$ puanla "Katılıyorum" düzeyinde, "Fen-Ed. Fak." Mezunlarının $X=3.99$ puanla "Katılıyorum" düzeyinde ve "Diğer" diye belirlen bölüm mezunlarının $X=4.20$ puanla "Tamamen Katılıyorum" düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Ortalamalar arasında görülen farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Bu istatistiksel analizlere ait sonuçlar Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Varyans Analizi

Kaynak	SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	FP
Gruplar Arası	2	.35	.17	.38
Gruplar İçi	108	20.10	.18	
Toplam	110	20.53		

P>.05

Tablo 24 incelendiğinde, en son mezun olunan öğretim kurumu alt gruplarına göre, yöneticilerin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “ resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde düzenlenmişti.

Bu alt problemi yanıtlamak üzere önce resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, ölçme aracı olarak kullanılan ankette belirtilen, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş, daha sonra yapılan t testi ile öğretmen algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır.

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin ölçme aracında belirlenen 23 alt davranışa verdikleri görüşlerle ilgili yanıtlar analiz edilmiş olup sonuçlar, ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri olarak Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 25. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının Dağılımı

Kültürel liderlik no	Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri		Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenleri	
	X	SS	X	SS
1.	4.15	.92	2.84	1.21
2.	4.04	1.11	2.58	1.31
3.	3.86	1.22	2.32	1.30
4.	4.21	1.05	2.58	1.41
5.	4.16	1.11	2.57	1.36
6.	4.10	1.10	2.40	1.25
7.	3.90	1.28	2.37	1.31
8.	3.86	1.30	2.51	1.32
9.	4.13	1.12	2.40	1.24
10.	4.16	1.15	3.62	1.47
11.	3.97	1.23	2.73	1.28
12.	3.86	1.26	2.56	1.23
13.	3.89	1.20	2.41	1.29
14.	3.91	1.13	2.45	1.27
15.	4.00	1.13	2.43	1.30
16.	4.12	1.11	2.56	1.29
17.	4.15	1.18	2.71	1.32
18.	4.01	1.06	2.51	1.24
19.	4.12	1.12	2.56	1.33
20.	4.15	1.08	2.62	1.30
21.	4.24	.89	2.76	1.32
22.	2.60	1.47	3.37	1.20
23.	2.95	1.46	1.78	1.05
Toplam	93.54	26.68	56.64	29.60

Tablo 25 incelendiğinde resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda, toplam ortalama puan açısından özel ilköğretim okulu öğretmenleri $X=93.54$ puanla anılan konuda yöneticilerini yeterli bulurken, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri $X:59.64$ puanla yöneticilerini yetersiz bulmuşlardır.

Kültürel liderliğe ilişkin 23 alt davranışa ait ortalamalar incelendiğinde resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerini en çok "okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir" (rol no:10) rolünü oynadığı konusunda $X=3.62$ puanla "katılıyorum" düzeyinde değerlendirdiği görülürken, en az "okul yöneticisi, kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olmaktadır" (rol no:23) rolüne $X=1.78$ puanla "hiç katılmıyorum" biçiminde değerlendirmektedirler.

Özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, anılan davranışları sergileme düzeylerine göre yöneticilerini değerlendirmeye ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde ise, yöneticilerini $X=4.24$ puanla "okul yöneticisi, okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanmaktadır" (rol no:21) rolüne "tamamen katılıyorum" düzeyinde görüş belirtirken en az "okul yöneticisi, okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir" (rol no:22) rolüne "kararsızım" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığı, "t" testi ile analiz edilmiş, sonuçlar Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının “t” Testi

Öğretmenlik Yapılan Okul	N	X	SS	T	Sonuç
Resmi İlköğretim Okulu Öğretmenleri	313	2.59	.88	11.82	P<.05
Özel İlköğretim Okulu Öğretmenleri	73	3.94	.82		

P= .017

Tablo 26’da sunulan “t” testi analizi sonucunda resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Tablo 26’daki ortalama puanlara göre, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri yöneticilerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışlarını X= 2.59 puanla “çok az katılıyorum” düzeyinde değerlendirerek yetersiz görmüşlerdir.

Özel ilköğretim okulu öğretmenleri ise yöneticilerinin anılan konuda sergiledikleri davranışlar bakımından X= 3.94 puanla “katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek yeterli bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablodaki verilerin sonucuna bağlı olarak; özel ilköğretim okullarındaki fiziki ortamların yeterliliği, görev tanımının herkesçe net olarak bilinmesi, bu anlamda herkesin üzerine düşeni yapması, yöneticiye personel için motivasyon sağlayıcı özendiricileri kullanmada esnekliğinin olması gibi etkenler yanında yöneticinin çalışacağı öğretmenleri seçme şansına sahip olmalarının getirdiği uyumunun da özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını daha fazla yeterli görmelerine neden olduğu söylenebilir.

Resmi ilköğretim okullarında ise yöneticilerin formal ilişkiler içerisinde yönetsel davranışlar sergilemeleri, bunun sonucu olumlu okul iklimi oluşmasına çoğunlukla gereken desteği verememeleri, öğretmenlerin gözünde onları anılan davranışları sergilemede yetersiz duruma düşürdüğü söylenebilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyete, kıdeme, branşa ve mezun olunan öğretim kurumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmişti.

Bu alt problemi yanıtlamak üzere önce resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ölçme aracı olarak kullanılan ankette yer alan yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının; cinsiyet, kıdem, branş ve mezun olunan öğretim kurumu değişkenlerine göre ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve daha sonra yapılan “t testi” ve “varyans analizi” ile değişkenlerin alt gruplarına göre öğretmen algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Varyans analizine göre anlamlı çıkan farkın istatistiksel açıdan hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için “Scheffe ve Student-Newman-Keuls” testi uygulanmıştır.

Tablo 27, cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin öğretmen algılarının ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

**Tablo 27. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin
Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin
Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı**

Kültürel liderlik no	<i>Erkek</i>		<i>Kadın</i>	
	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
1.	3.20	1.31	3.00	1.22
2.	2.94	1.41	2.78	1.38
3.	2.75	1.43	2.50	1.40
4.	2.96	1.46	2.83	1.52
5.	2.93	1.46	2.83	1.45
6.	2.78	1.40	2.67	1.39
7.	2.70	1.41	2.62	1.45
8.	2.90	1.41	2.65	1.41
9.	2.74	1.43	2.72	1.37
10.	3.62	1.40	3.81	1.45
11.	2.98	1.42	2.95	1.31
12.	2.91	1.34	2.71	1.32
13.	2.82	1.38	2.58	1.41
14.	2.89	1.37	2.60	1.36
15.	2.77	1.38	2.69	1.43
16.	3.04	1.39	2.71	1.39
17.	3.13	1.38	2.87	1.42
18.	2.87	1.25	2.73	1.41
19.	2.91	1.42	2.81	1.43
20.	2.97	1.39	2.86	1.40
21.	3.20	1.34	2.91	1.39
22.	3.29	1.25	3.17	1.31
23.	1.97	1.19	2.04	1.25
Toplam	67.27	31.72	64.04	31.87

Tablo 27’de ki toplam ortalama puanlara göre, erkek öğretmenler $X=67.27$ puanla, $X=64.04$ puan düzeyinde görüş belirten bayan öğretmenlere kıyasla yöneticilerini, anılan davranışları sergileme düzeyleri konusunda daha yeterli bulmuşlardır.

Erkek ve bayan öğretmenler kültürel liderliğe ilişkin davranışları sergileme düzeyleri konusunda, 23 alt alana göre okul yöneticilerinin yeterlilik düzeylerini değerlendirirken, erkek öğretmenler $X=3.62$, bayan öğretmenler ise $X=3.81$ puanla “okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir” (rol no:10) rolünde yöneticilerine en yüksek puanı vermişlerdir. Diğer yandan erkek öğretmenler $X= 1.97$, bayan öğretmenler ise $X= 2.04$ puanla “okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olmaktadır” (rol no: 23) rolünde yöneticilerini yetersiz bularak en düşük puanı vermişlerdir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algılarının ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığı, Tablo 28’de analiz edilmiştir.

Tablo 28. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve “t” Testi

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>T</i>	<i>Sonuç</i>
Erkek	173	2.93	1.00	1.43	P>.05
Kadın	212	2.78	1.02		

P= .736

Yapılan analizler, öğretmenlerin cinsiyeti ile yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığını göstermektedir.

Erkek ve bayan öğretmenler, yöneticilerinin benzer düzeyde kültürel liderlik davranışları gösterdiği kanısındadır. Her iki grup da yöneticilerinin anılan davranışları sergileme düzeyleri konusunda yöneltilen sorulara “Kararsızım” seçeneğinde yığılan yanıtlar vermişlerdir.

Ortalamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, erkek öğretmenlerin $X=2.93$ puanla, $X=2.78$ puan düzeyinde görüş belirten bayan öğretmenlere göre anılan davranışları sergileme düzeyleri konusunda yöneticilerini daha yeterli buldukları söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 29’da görülmektedir.

Tablo 29. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Dağılımı

Kültürel Liderlik No:	1-3 Yıl		4-6 Yıl		7-9 Yıl		10 + Yıl	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1.	3.31	1.44	2.92	1.21	2.71	1.06	3.38	1.26
2.	3.05	1.41	2.61	1.28	2.41	1.17	3.26	1.50
3.	2.86	1.49	2.50	1.35	2.14	1.19	2.91	1.49
4.	3.15	1.51	2.74	1.40	2.28	1.22	3.30	1.58
5.	3.28	1.47	2.63	1.36	2.25	1.16	2.29	1.53
6.	2.86	1.37	2.60	1.28	2.18	1.11	3.15	1.54
7.	2.90	1.48	2.65	1.29	1.97	1.08	3.05	1.55
8.	3.31	1.32	2.66	1.26	2.12	1.13	3.00	1.58
9.	2.94	1.53	2.43	1.33	2.43	1.16	3.05	1.44
10.	3.64	1.44	3.71	1.38	3.62	1.54	3.86	1.37
11.	3.18	1.51	2.90	1.32	2.59	1.16	3.17	1.38
12.	3.18	1.44	2.80	1.25	2.28	1.07	2.99	1.41
13.	3.07	1.44	2.66	1.28	2.02	1.11	3.00	1.48
14.	3.06	1.35	2.56	1.29	2.23	1.22	3.04	1.43
15.	3.14	1.38	2.56	1.37	2.14	1.14	3.05	1.47
16.	3.31	1.36	2.75	1.34	2.28	1.15	3.11	1.49
17.	3.52	1.25	2.78	1.33	2.35	1.27	3.30	1.44
18.	3.23	1.25	2.67	1.27	2.30	1.12	3.30	1.48
19.	3.32	1.43	2.71	1.38	2.26	1.21	3.13	1.46
20.	3.40	1.34	2.67	1.45	2.36	1.11	3.22	1.41
21.	3.53	1.33	2.87	1.38	2.40	1.23	3.37	1.30
22.	2.65	1.40	3.62	1.11	3.63	.98	2.97	1.36
23.	2.19	1.30	1.60	1.01	1.80	.92	2.35	1.40
Toplam	72.08	32.24	62.60	29.92	54.75	26.50	71.95	33.36

Tablo 29 incelendiğinde yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeylerini en yeterli gören grubun $X=72.08$ puanla 1-3 yıl kıdemli öğretmenler olduğu bunu, $X=71.95$ puanla 10 yıl ve üstü kıdemlilerin, $X= 62.60$ puanla, 4-6 yıl kıdemlilerin ve $X= 54.75$ puanla da 7-9 yıl kıdemi olanların izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yöneticilerinin anılan davranışları sergileme düzeyleri konusunda 23 alt davranışı göz önünde bulundurarak yaptıkları değerlendirmelerde ise;

Kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenler, yöneticilerinin $X= 3.64$ puanla en çok "okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir" (rol no:10) rolünü oynadıklarını belirtirken, en az $X= 2.19$ puanla "okul yöneticisi, kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmesine mani olmaktadır" (rol no: 23) rolünü sergilediklerini belirtmişlerdir.

Kıdemi 4-6 yıl olan öğretmenler, yöneticilerinin $X=3.71$ puanla en çok "okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi temsilcisidir" (rol no: 10) rolünü, $X= 1.60$ puanla en az "okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmesine mani olmaktadır" (rol no: 23) rolünü gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Kıdemi 7-9 yıl olan öğretmenler, anılan davranışları sergileme düzeylerine göre yöneticilerini değerlendirirken $X=3.63$ puanla "okul yöneticisi, okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir" (rol no:22) davranışını en yüksek düzeyde gösterdikleri, $X= 1.80$ puanla "okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula

geçmesine mani olmaktadır” (rol no: 23) davranışını en düşük düzeyde gösterdikleri kanısındadırlar.

Kıdemi 10 yıl ve üstü olan öğretmenler ise $X= 3.86$ puanla yöneticilerinin “okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir” (rol no: 10) davranışını en yüksek düzeyde, $X=2.35$ puanla “okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmesine mani olmaktadır” (rol no: 23) davranışını da en düşük düzeyde gösterdikleri inancındadırlar.

Yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 30’da kıdem alt gruplarına göre analiz edilmiştir.

Tablo 30. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalamalarının Kıdeme Göre Dağılımı

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
1-3 yıl	76	3.14	1.01
4-6 yıl	90	2.72	.91
7-9 yıl	97	2.38	.72
10 ve üstü yıl	123	3.13	1.14
Toplam	386	2.85	1.01

Kıdem değişkeninin alt gruplarına göre yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde;

Kıdemi 7-9 yıl olan öğretmenlerin $X=2.38$ puanla "çok az katılıyorum" seçeneğinde, 1-3 yıl kıdemlilerin $X= 3.14$ puanla, 4-6 yıl kıdemlilerin $X= 2.72$ puanla ve 10 yıl ve üstü kıdemlilerin ise $X= 3.13$ puanla yöneticilerinin anılan davranışları sergileme düzeyleri açısından "kararsızım" seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Kıdem değişkenine göre yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin ortalamaları arasında fark olup olmadığı, fark varsa anlamlı olup olmadığı analiz edildi. Sonuçlar Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi

<i>Kaynak</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F Prob.</i>
Gruplar Arası	3	38.60	12.86	P<.05
Gruplar İçi	382	361.62	.94	
Toplam	385	400.23		

P=.000

Tablo 31'de görüldüğü gibi, gruplar arasında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı fark oluşmuştur. Gruplar arasındaki bu farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla uygulanan Scheffe testinden elde edilen sonuçlar Tablo 32'de sunulmaktadır.

Tablo 32. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdeme Göre Scheffe Testi Sonucu

<i>Gruplar</i>	<i>X</i>	<i>Aralarında Fark Olan Gruplar</i>
1-3 yıl	3.14*	Kıdemi 1-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar ve 7-9 yıl olanlar
4-6 yıl	2.72	
7-9 yıl	2.38*	Kıdemi 10 yıl ve üstü olanlar ile 7-9 yıl ve 4.6 yıl olanlar.
10 ve üstü yıl	3.13	

P<.05

Yapılan analizlerden de anlaşıldığı gibi, kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenlerle, kıdemi 4-6 yıl ve 7-9 yıl olan öğretmenlerin görüşleri arasında, kıdemi 10 yıl ve üstü olan öğretmenlerle 7-9 ve 4-6 yıl olan öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 32'de yapılan analizlerden ortaya çıkan sonuca göre; bütün grupların, yöneticilerinin gösterdikleri kültürel liderlik davranışlarını yetersiz olarak algıladıkları, ancak 1-3 yıl ve 10 yıl ile üstü kıdemlilerin yeterli algı düzeyine yaklaştıkları görülmektedir.

1-3 yıl kıdemli öğretmenlerin mesleğe yeni girmiş olmaları, örgütteki yeni rollerini tanıma ve benimsemede yöneticilerinin önemli payı olduğundan, yöneticilerini önemsedikleri ve rollerini yeterli düzeyde oynadıklarını düşündükleri söylenebilir.

Ayrıca bu gruptaki öğretmenler, meslekte yeni olmaları dolayısıyla, mevcut yöneticileriyle kıyaslayacak başka yöneticilerle çalışma olanağını henüz bulamadığından, şimdiki yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını daha yeterli olarak değerlendirebilirler.

Diğer taraftan Heider (1946:1958)'ın "denge kuramı"nda (Kağıtçıbaşı, 1988, s. 132) insanlar karşılarındakilerden beledikleri davranışları bulamadığında çoğunlukla var olan davranışları kanıksama eğiliminde olduklarından, 10 yıl ve üstü kıdemli öğretmenlerin örgüt içerisinde yöneticilerinin rollerini yeterli gördükleri söylenebilir.

Branş değişkenine göre yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının ortalama, toplam ortalama ve standart sapmaları Tablo 33'de verilmiştir.

**Tablo 33. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri
Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının
Branşa Göre Dağılımı**

Kültürel liderlik No	Sınıf Öğretmenliği		Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		Diğer	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1.	3.24	2.36	3.19	1.14	2.93	1.21	2.95	1.27
2.	3.15	1.50	2.85	1.28	2.53	1.29	2.75	1.38
3.	2.82	1.48	2.47	1.33	2.40	1.33	2.63	1.45
4.	2.23	1.60	2.64	1.41	2.52	1.38	2.95	1.42
5.	3.08	1.57	2.69	1.36	2.53	1.39	3.02	1.39
6.	2.93	1.50	2.54	1.37	2.62	1.35	2.69	1.30
7.	2.90	1.52	2.65	1.48	2.44	1.28	2.55	1.37
8.	2.95	1.50	2.86	1.40	2.41	1.28	2.72	1.38
9.	2.93	1.50	2.82	1.29	2.33	1.29	2.71	1.37
10.	3.77	1.44	3.86	1.19	3.44	1.49	3.76	1.40
11.	3.02	1.48	2.97	1.32	2.70	1.28	3.08	1.30
12.	2.87	1.44	2.82	1.31	2.53	1.29	2.90	1.26
13.	2.82	1.45	2.62	1.43	2.57	1.34	2.67	1.36
14.	2.91	1.42	2.87	1.41	2.46	1.28	2.60	1.31
15.	3.03	1.45	2.71	1.40	2.33	1.26	2.67	1.39
16.	3.00	1.53	3.02	1.35	2.61	1.27	2.75	1.36
17.	3.25	1.53	3.02	1.35	2.70	1.38	2.86	1.31
18.	3.00	1.42	2.69	1.31	2.62	1.26	2.75	1.32
19.	3.06	1.50	2.79	1.42	2.65	1.42	2.81	1.34
20.	3.19	1.39	2.89	1.34	2.66	1.37	2.80	1.43
21.	3.20	1.34	2.91	1.34	2.94	1.38	3.03	1.43
22.	30.1	1.38	3.42	1.24	3.21	1.23	3.33	1.23
23.	2.23	1.41	1.89	1.12	1.92	1.12	1.91	1.12
Toplam	68.59	33.71	65.20	30.77	60.05	30.17	64.89	30.89

Tablo 33'deki toplam ortalama puanlar incelendiğinde, yöneticilerin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeyleri konusunda 23 alt davranışa, Sınıf Öğretmenliği branşından olan öğretmenlerin $X=68.59$ puanla en yüksek, Sosyal Bilimler branşından olan öğretmenlerin ise $X=60.05$ puanla en düşük puanları verdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin, branş değişkenine göre yöneticilerinin anılan davranışları sergileme düzeylerine ilişkin 23 alt davranışlardan en çok ve en az gösterdiklerine göre değerlendirmeleri sonucunda ise;

Bütün branş öğretmenlerine göre yöneticilerin en çok sergilediği kültürel liderlik davranışı değerlendirdiği (Sınıf Öğrt. $X=3.77$, Fen Bilimleri $X=3.86$, Sosyal Bilimler, $X=3.44$ ve Diğer branşlardan olanlar $X=3.76$ puanlarla) "okul yöneticisi okul kültürünün en iyi temsilcisidir" (rol no:10). Yine bütün branş öğretmenlerine göre yöneticilerin en az sergilediği kültürel liderlik davranışı ise, (Sınıf Öğrt. $X=2.23$, Fen Bilimleri $X=1.89$, Sosyal Bilimler $X=1.92$ ve Diğer branşlardan olanlar $X=1.91$ puanlarla) "okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka okula geçmelerine mani olmaktadır" (rol no:23).

Yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri branş alt gruplarına göre analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 34'de sunulmuştur.

Tablo 34. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalamalarının Branşa Göre Dağılımı

<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Sınıf Öğretmenliği	121	3.03	1.15
Fen Bilimleri Öğrt.	82	2.84	.94
Sosyal Bilimler Öğrt.	75	2.61	.91
Diğer	108	2.82	.95
Toplam	386	2.85	1.01

Branş değişkeninin alt gruplarına göre, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeylerinin yeterliliğine ilişkin öğretmen algılarının ortalamaları incelendiğinde, tüm branşların “kararsızım” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Ancak gruplar tek tek ele alındığında, “Sınıf Öğretmenliği” branşından olanların $X=3.03$, “Fen Bilimleri” branşından olanların $X=2.84$, “Sosyal Bilimler” branşından olanların $X=2.61$ ve “Diğer” branş grubundan olan öğretmenlerin ise $X=2.82$ puan düzeyinde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır.

Branş değişkenine göre yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, analiz edilmiş; sonuçlar Tablo 35’de sunulmuştur.

Tablo 35. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Branşa Göre Varyans Analizi

<i>Kaynak</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F Prob.</i>
Gruplar Arası	3	8.19	2.73	P<.05
Grup İçi	382	392.03	1.02	
Toplam	385	400.23		

P=.047

Tablo 35'de, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında branşa göre .05 düzeyinde istatistiksel fark olduğu görülmektedir.

Gruplar arasındaki bu farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Uygulanan Scheffe testine göre belirgin olmayan gruplar arası fark, "Student-Newman-Keuls" testi ile belirlenmiş; Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Branşa Göre Student-Newman-Keuls Testi Sonucu

<i>Gruplar</i>	<i>X</i>	<i>Aralarında Fark Olan Gruplar</i>
Sınıf Öğretmenliği	3.03 *	Sınıf Öğretmenliği Branşından olanlar ile "Sosyal Bilimler" branşından olanlar arasında
Fen Bilimleri	2.84	
Sosyal Bilimler	2.61*	
Diğer	2.82	

P<.05

Yapılan analizlerin de ortaya koyduğu gibi, "Sınıf Öğretmenliği" branşından olanlar ile "Sosyal Bilimler" branşından olan öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak görüş farkı bulunmaktadır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere gerek sınıf öğretmenleri ve gerekse bu branş dışındaki öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel liderlik davranışı sergilemeleri konusunda "kararsızlık" düzeyinde görüş belirterek yeterli görmemişlerdir. Tablo 36'daki değerlere göre "P değeri" her ne kadar .05'den küçük çıkmış olsa da buradaki farkın normal değere çok yakın olduğu, bu farkın Scheffe testi ile ölçülemeyecek kadar az olması nedeniyle ancak Student-Newman-Keuls testi ile ölçülebileceği anlaşılmaktadır. "P değeri"nin küçük olmasındaki etkenin, özel okul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını yeterli düzeyde gösterdiklerini algılamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Mezun olunan öğretim kurumu değişkenine göre, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı

Kültürel liderlik No:	Eğitim Fakültesi		Fen-Edeb. Fakültesi		Lisans Tamamlama		Diğer	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
1.	2.96	1.24	3.02	1.19	3.82	1.17	3.16	1.42
2.	2.68	1.36	2.79	1.26	3.68	1.41	3.05	1.52
3.	2.51	1.38	2.52	1.37	3.08	1.54	2.88	1.46
4.	2.66	1.47	2.72	1.40	3.80	1.42	3.52	1.34
5.	2.70	1.44	2.66	1.39	3.66	1.43	3.47	1.27
6.	2.54	1.35	2.72	1.32	3.60	1.42	2.77	1.43
7.	2.51	1.37	2.59	1.44	3.40	1.46	2.86	1.57
8.	2.61	1.35	2.77	1.38	3.17	1.58	3.25	1.51
9.	2.49	1.29	2.67	1.39	3.60	1.43	3.27	1.46
10.	3.67	1.47	3.51	1.50	4.22	1.14	3.88	1.23
11.	2.83	1.30	2.85	1.44	3.53	1.39	3.38	1.33
12.	2.62	1.25	2.71	1.39	3.42	1.35	3.41	1.36
13.	2.45	1.30	2.71	1.42	3.55	1.43	3.05	1.45
14.	2.53	1.33	2.79	1.44	3.46	1.30	2.97	1.25
15.	2.53	1.35	2.67	1.46	3.66	1.26	2.94	1.39
16.	2.65	1.34	2.90	1.41	3.64	1.35	3.13	1.47
17.	2.79	1.34	2.87	1.42	3.86	1.42	3.38	1.33
18.	2.61	1.30	2.86	1.20	3.37	1.45	3.11	1.50
19.	2.63	1.36	2.86	1.42	3.66	1.39	3.25	1.53
20.	2.73	1.34	2.82	1.37	3.55	1.43	3.50	1.46
21.	2.86	1.34	2.98	1.36	3.62	1.30	3.63	1.41
22.	3.25	1.25	3.21	1.32	3.04	1.39	3.33	1.33
23.	1.90	1.12	1.81	1.04	2.51	1.60	2.47	1.42
Toplam	61.71	30.64	64.01	31.33	80.90	32.56	73.66	32.94

Tablo 37'deki toplam ortalama puanlar incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeylerine, Lisans Tamamlama programını bitiren öğretmenlerin $X=80.90$ ile en yüksek, Eğitim Fakültesi Mezunları öğretmenlerin ise $X= 61.71$ ile en düşük puanları verdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin "mezun olunan öğretim kurumu" değişkenine göre yöneticilerinin anılan davranışları sergileme düzeylerine ilişkin 23 alt davranıştan en çok ve en az gösterdiklerine yönelik görüşleri incelendiğinde ise;

Bütün gruplar, yöneticilerinin (Eğitim Fakültesi Mezunları $X=3.67$, Fen-Edebiyat Fakültesi Mezunları $X= 3.51$, Lisans tamamlama programını bitirenler $X=4.22$ ve Diğer diye belirtilen bölüm mezunları $X=3.88$) "okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir" (rol no: 10) rolünü en yüksek düzeyde gerçekleştirdiğine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Diğer yandan bütün gruplar (Eğitim Fakültesi Mezunları $X= 1.90$, Fen-Edebiyat Fakültesi Mezunları $X= 1.81$, Lisans tamamlama programını bitirenler $X= 2.51$ ve Diğer diye belirtilenler $X=2.47$) "okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka okula geçmelerine mani olmaktadır" (rol no:23) rolünün sergilenme düzeyinin yetersiz olduğu konusunda görüş birliği içerisindeyler.

Yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri, mezun olunan öğretim kurumu değişkeninin alt gruplarına göre analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalamalarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Dağılımı

<i>Grup</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Eğitim Fakültesi	2.68	.97
Fen-Edebiyat Fakültesi	2.78	.92
Lisans Tamamlama	3.52	1.04
Diğer	3.20	1.06
Toplam	2.85	1.01

Mezun olunan kurum değişkeninin alt gruplarına göre yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeylerinin yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde, “Eğitim Fakültesi” mezunlarının $X= 2.68$, “Fen-Edebiyat Fakültesi” Mezunlarının $X= 2.78$ ve “Diğer” diye belirtilen fakülte mezunlarının $X=3.20$ puanla “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülürken, “Lisans Tamamlama” programını bitiren öğretmenlerin $X= 3.52$ puanla anılan davranışların yöneticileri tarafından gösteriliş düzeyine “katılıyorum” düzeyinde yeterli görüş belirttikleri görülmektedir.

Anılan değişkene göre, yöneticilerin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları arasında fark olup olmadığı analiz edilerek sonuçlar Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Varyans Analizi

<i>Kaynak</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>FP</i>
Gruplar arası	3	31.40	10.46	P<.05
Gruplar içi	382	368.83	.96	
Toplam	385	400.23		

P=.000

Tablo 39'da da görüldüğü gibi, gruplar arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçları Tablo 40'da sunulmuştur.

Tablo 40. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Mezun Olunan Öğretim Kurumuna Göre Scheffe Testi Sonucu

<i>Gruplar</i>	<i>X</i>	<i>Aralarında Fark Olan Gruplar</i>
Eğitim Fakültesi	*2.68*	Eğitim Fakültesi Mezunları ile "Diğer" fakülte mezunları arasında ve Lisans Tamamlama programını bitirenler ile Eğitim fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi mezunları arasında
Fen Edebiyat Fakültesi	2.78*	
Lisans Tamamlama	*3.52*	
Diğer	3.20	

P<.05

Yapılan analizlerden de anlaşılacağı gibi “Eğitim Fakültesi” mezunları ile “Başka” fakülte mezunları arasında, “Lisans tamamlama programını” bitirenler ile “Eğitim Fakültesi” ve “Fen Edebiyat Fakültesi” mezunu öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görüş farkı bulunmaktadır.

Eğitim niteliği farklı olan fakülte çıkışlı öğretmenlerin, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını göstermelerinde, kararsızlık düzeyinde görüş belirterek, yeterli görmedikleri, bunun da öğretmenlerin almış oldukları eğitimin niteliği ile algıları arasında ilişki bulunmasından kaynaklandığı; eğitim niteliği farklılaştıkça beklenti ve algılarda da bir değişikliğin olabileceği söylenebilir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin olarak, resmi ve özel ilköğretim okulu yönetici ile öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde düzenlenmişti.

Bu alt problemi yanıtlamak üzere önce resmi ve özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ölçme aracı olarak kullanılan ankette yer alan, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerin ilişkin algılarının ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş, daha sonra yapılan “t testi” ile yönetici ve öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır.

Örgütsel kültürün kültürel liderlik boyutuyla ilgili davranışları sergileme düzeylerine ilişkin resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kendi, öğretmenlerin de yöneticilerinin yeterlilik düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41. Yöneticilerin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Olarak Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Algılarının Dağılımı

Kültürel liderlik no	Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşleri		Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri	
	X	SS	X	SS
1.	4.04	.85	3.09	1.27
2.	4.26	.58	2.86	1.40
3.	4.14	.77	2.62	1.42
4.	4.40	.59	2.89	1.50
5.	4.41	.59	2.88	1.46
6.	4.27	.73	2.73	1.40
7.	4.20	.69	2.66	1.44
8.	3.93	.85	2.77	1.42
9.	3.31	1.26	2.73	1.40
10.	3.95	.91	3.73	1.43
11.	4.19	.77	2.97	1.36
12.	4.13	.74	2.81	1.34
13.	4.21	.74	2.69	1.40
14.	4.24	.62	2.73	1.38
15.	4.33	.58	2.73	1.41
16.	4.62	.56	2.86	1.40
17.	4.35	.63	2.99	1.41
18.	4.24	.78	2.80	1.35
19.	4.45	.64	2.86	1.43
20.	4.17	.76	2.92	1.40
21.	4.76	.45	3.05	1.38
22.	4.20	1.20	3.23	1.29
23.	4.47	1.26	2.01	1.23
Toplam	93.25	18.29	65.51	31.92

Tablo 41, resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin, anılan okullarda görevli yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdiklerine ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve toplam ortalama değerlerini göstermektedir.

Tablo 41'deki görüşlere ilişkin toplam ortalama puanları incelediğimizde, resmi ve özel ilköğretim okullarda görevli yöneticilerin anılan davranışları $X=93.25$ puanla, $X=65.51$ puan düzeyinde görüş belirten resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla üst seviyede yeterli düzeyde sergilediklerine inandıkları görülmektedir.

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri $X= 4.76$ puanla “okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanırım” (rol no:21) davranışını en çok, $X=2.20$ puanla “okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim” (rol no=22) davranışını en az gösterdikleri kültürel liderlik davranışı olarak betimlemişleridir.

Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenleri ise, yöneticilerini $X=3.73$ puanla en çok “okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir” (rol no:10) rolünde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek başarılı bulurken, $X=2.01$ puanla en az “okul yöneticisi, kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olmaktadır” rolünde “çok az katılıyorum” düzeyinde görüş belirterek başarısız bulmuşlardır.

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kendi, öğretmenlerin de yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığı “t” testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42. Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gösterdikleri Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının “t” Testi

	N	X	SS	t	Sonuç
Yöneticiler	111	4.05	.432	12.10	P<.05
Öğretmenler	386	2.85	1.02		

P=.000

Tablo 42’de sunulan “t” testi analizi sonucunda anılan konuda yönetici ve öğretmen algıları arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Tablo 42’de resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin sergiledikleri kültürel liderlik davranışını X=4.05 puanla “katılıyorum” düzeyinde yeterli algıladıkları görülürken, anılan konuda öğretmenler yöneticileri için X=2.85 puan düzeyinde “kararsızım” diyerek yeterlilik ya da yetersizlik konusunda algılarını netleştirmemişlerdir.

Atanmış lider konumunda bulunan okul yöneticilerinin, kültürel liderlik rolünü yerine getirmedeki yetersizliklerini açıkça ifade etmeleri güçtür. Böyle bir anlayışın, ülkemizdeki yöneticiler arasında geliştiği söylenemez. İnsanlar, doğası gereği olarak, kendi yetersizliklerini görme eğiliminde değillerdir.

Öğretmenlerin ise yöneticilerinin göstermeleri gereken kültürel liderlik davranışları konusunda kararsız kalarak bir yetersizliği vurgulamalarını ise Sergiovanni ve Starratt (1979)'a göre, Joseph Luft ile Harry Ingham tarafından geliştirilmiş "The Johary Window" olarak adlandırılan modelin "kör kendi" bölümüyle açıklanabilir. Bu anılan bölümde kişi ortak amaçlar için bir araya geldiği örgütte gösterdiği davranışların mahiyetini bilmemekte, ancak başkaları bunun farkında olmaktadır. (Aydın, 1986, s. 47).



BÖLÜM V

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin bir özet, ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Özet

Örgütsel kültür kavramı, 1980'li yılların başından bu yana örgüt ve yönetimle ilgili olarak üzerinde çok tartışılan kavramlardan biridir. Bir bakıma bu kavram, örgüt yönetim kuramı üzerinde son yıllarda yapılan çeşitli tartışmalar içinde ortaya çıkmıştır.

Örgütsel kültür kuramının gelişimi temelde insana ilişkin bilinen sayıltılardaki değişmeye paralel bir seyir izlemiştir. Örgütsel kültür, insanların karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir sosyal realite olarak görülmektedir. Örgütsel kültür yaklaşımının, sosyal realite temeline dayalı olarak örgütün yeterince anlaşılmayan sembolik dünyasını aydınlattığı düşünülmektedir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerler olarak görülürken, örgüt kültürü bir grup ya da örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayıltılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak görülmektedir.

Yönetimle ilgili çağdaş alanyazında, diğer örgütlerde olduğu gibi okulların yönetiminde de kültürün önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine "kültürel liderlik" olarak yeni bir boyut katmıştır. Kültürel liderlik, örgütsel kültürü en iyi şekilde yorumlama, sunma ve örgütün sembolik dünyasında uygun davranışlarda bulunma temeline dayanan bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, adetler geliştirir ve kilit değerleri, ilkeleri örgüt ortamında canlı tutar.

Okul yöneticisi resmi rolüyle kültürel değerlere meşru bir temel kazandırır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, bir taraftan mevcut kültürel değerleri en iyi şekilde yorumlayıp sunmaya çalışırken, bir taraftan da bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmak zorundadır.

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları ile bu algıların, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, kıdemi, branşı ve mezun oldukları öğretim kurumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Genel tarama modeline dayalı betimsel bir çalışma olan bu araştırmanın evrenini, 1997-1998 öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan 63 resmi ve 6 özel ilköğretim okulunda görev yapan 251 yönetici, 2759 öğretmen, toplam 3010 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 111 yönetici ve 386 öğretmen, toplam 497 kişi oluşturmaktadır.

Bilgi toplamak amacıyla, Jerry Patterson, Stuart Purkey ve Jakson Parker tarafından oluşturulan, Çelik (1997) tarafından geliştirilen ve bu araştırma için, araştırmacı tarafından zenginleştirilen "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları Anketi" kullanılmıştır. Bu anket için öncelikle alan yazına dayalı bir anket taslağı hazırlanarak, buna ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Ön ve son deneme uygulamalarının gerektirdiği süreçler ile güvenilirlik çalışmaları tamamlanan ankete son biçimi verilmiştir.

Anket, iki bölümden oluşmakta ve Likert tipi beşli derecelendirmeye dayanmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, kıdem, çalışılan okul türü, branş ve mezun olunan öğretim kurumu olmak üzere yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin 5 soru; ikinci bölümde ise ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini belirlemeye yönelik 23 soru yer almaktadır.

Anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, gerekli istatistiki çözümlenmeler yapılmıştır. Bu çözümlenelerde yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini yöneticilerin kendilerinin ve öğretmenlerin ne düzeyde gördüğünü saptamak için, yanıtların ortalama, toplam ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş; yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, kıdem, çalışılan okul türü, branş ve mezun olunan öğretim kurumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamak içinde tek yönlü varyans analizi ve "t" testi yapılmıştır. Sonuçlar, alt problemlerde yer alan sorulara yanıt olabilecek biçimde tablolar haline getirilerek yorumlanmıştır.

Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri, yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışları sergiledikleri görüşündedirler. (Tablo 13)
2. Özel ilköğretim okulu yöneticileri, gösterdikleri kültürel liderlik davranışları açısından, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre, kendilerini daha yeterli düzeyde algılamaktadırlar. (Tablo 12)
3. Cinsiyet, kıdem, branş ve en son mezun olunan öğretim kurumu değişkenleri açısından, yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 15, Tablo 18, Tablo 21, Tablo 24).
4. Erkek ilköğretim okulu yöneticileri, kadın ilköğretim yöneticilerine göre; 10 yıl ve daha fazla kıdemliler, diğer gruplara; branşı fen bilimleri olanlar, diğer branştakilere göre; diğer fakültelerden mezun olanlar fen-edebiyat fakültesi ve eğitim fakültesi mezunlarına göre, kültürel liderlik davranışlarını daha yeterli düzeyde algılamaktadırlar.
5. Özel ilköğretim okulu öğretmenleri, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine göre, gösterdikleri kültürel liderlik davranışları açısından daha yeterli görmektedirler. (Tablo 25)
6. Yapılan analizler resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını

göstermelerine ilişkin algıları arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu ortaya koymuştur. (Tablo 26)

7. Okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin davranışları öğretmenlerin cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Cinsiyet değişkeni açısından tüm öğretmenler, yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını yetersiz bulmuşlardır. (Tablo 28)
8. Yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları, 7-9 yıl kıdemli öğretmenlerce başarısız bulunurken, 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üstü kıdemli öğretmenler "kararsız" düzeyde görüş belirtmişlerdir. (Tablo 32)
9. Branş açısından öğretmenlerin yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerini "kararsızım" seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Anılan davranışları sergileme konusunda yöneticilerini en başarılı bulan grup "sınıf öğretmenliği" branşından olanlar, en başarısız bulan grup ise "Sosyal Bilimler" branşından olanlardır. (Tablo 34)
10. Branş değişkenine göre öğretmen görüşleri arasında "Scheffe" testine göre anlamlı bir fark olmadığı görülürken, "Student-Newman-Keuls" testine göre sınıf öğretmenliği branşından olan öğretmenlerle, sosyal bilimler branşından olan öğretmenlerin algıları arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. (Tablo 35, Tablo 36)
11. En son mezun olunan öğretim kurumu değişkenine göre, lisans tamamlama programını bitiren öğretmenlerin, $X = 3.52$ puanla yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını başarılı buldukları, diğer

başarılı buldukları, diğer grupların "Kararsızım" düzeyinde yoğunlaştıkları görülmüştür. (Tablo 38)

12. En son mezun olunan öğretim kurumu değişkeni açısından yapılan "Scheffe" testi sonuçlarına göre, Eğitim Fakültesi mezunları ile "Başka" bölüm mezunları arasında ve Lisans tamamlama programını bitirenler ile Eğitim Fakültesi ve Fen-Edebiyat Fakültesi mezunları arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. (Tablo 39, Tablo 40)

13. Yöneticiler kültürel liderlikle ilgili davranışlardan $X=4.76$ puanla en çok "okul kültürünün okul başarısı üzerindeki etkisine inanırım" (rol no: 21) rolünü benimserken; öğretmenler, $X= 3.73$ puanla yöneticilerinin en çok "okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir" rolünü sergiledikleri konusunda görüş birliğine varmışlardır. (Tablo 41)

14. Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, kültürel liderliğe ilişkin davranışları sergileme düzeylerine ilişkin kendi görüşleriyle, anılan okullarda görevli öğretmenlerin bu konudaki görüşleri arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu gözlenmiştir. (Tablo 42)

Öneriler

Resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları sergileme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmanın bulgularından yararlanılarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir.

Uygulamacılar için Öneriler;

Resmi ve özel ilköğretim okulu

1. Okul yöneticileri, okul kültürünü tanıma, yenileşmesine katkıda bulunma ve sunma konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarından geçirilmelidir.
2. Okul yöneticileri, okulla yeni tanışan aday öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin okul kültürünü tanıma ve uyum göstermelerine yardımcı olmalıdır.
3. Okul yöneticileri, okul kültürünü oluşturan kaynakları tanıyarak ve onları etkileşimli çevreye tanıtarak okul kültürünün gelişmesine yardımcı olmalıdır.
4. Okul yöneticisi, öğrenci ve öğretmene güven verici, etkili insan ilişkilerine önem vermelidir.
5. Okul yöneticileri, okullarındaki mevcut kültürel yönleri tanıtıcı ve kalıcılığını sağlayıcı eğitici programlar düzenlenmesini sağlamalıdır.
6. Okul yöneticileri, okullarında oluşmuş kültürü bir imaj olarak görerek, kuralcı bürokratik tutumlardan uzak demokratik tutumlar sergileyerek öğretmen ve öğrenciye okulu çekici kılmalıdır.
7. Okul yöneticileri, yönetsel davranışlarında öğretmenlerinin görüş ve eleştirilerine açık tutmalı, örgütsel kültürü geliştirici nitelikte olan değerlendirmeleri dikkate almalıdır.

8. Özel okul yöneticilerince, öğretmenlerin kişisel özellikleri ve beklentileri göz önünde bulundurularak kurumsal amaçlar ve kişisel beklentilerin dengelenmesine özen gösterilmelidir.

Araştırmacılar için öneriler,

1. Kültürel değerlerin uzun zaman dilimlerinde oluştuğu göz önünde bulundurularak, açılış tarihi eski ve yeni ilköğretim ve orta öğretim okullarının örgütsel kültür araştırmaları yapılmalıdır.
2. Resmi ilköğretim Okulu ve Özel ilköğretim Okulunda öğrencisi bulunan velilerin görüşlerine göre de anılan okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışı sergileme düzeyleri araştırılmalıdır.
3. Yöneticilerin göstermeleri gereken kültürel liderlik davranışlarıyla ilgili beklentileri ölçen araştırmalar da yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıklan, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, (2.Baskı).
Ankara: Personel Geliştirme Merkezi (PEGEM) Yayın no: 7,
1996.

_____ "Kentleşme Sürecinde Eğitim Yönetiminin İşlevi", **Özgün Eğitim**, 2:18-19. 1991

Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.

Aydın, Mustafa, L. Işıl Ünal, Esergül Balcı, Yasemin Koçak ve Berrin Burgaz.
Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Teknomak Ltd. Şti., 1991.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. (4. Baskı), Ankara: Hatipoğlları Yayınevi, 1994

_____ **Çağdaş Eğitim Denetimi**. (2. Baskı), Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986.

Balcı, Ali. **Etkili Okul**. Ankara: Erek Ofset, 1993.

_____ **Etkili Okul**. Ankara: Yavuz Dağıtım, 1983.

Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

_____ **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi,
1982.

Brown, Andrew, "Organizational Culture", **Leadership and Organizational Development Journal**. Vol: 13, 1992, p. 3-6.

Bursalioğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. (9. Baskı), Ankara: Personel Eğitim Merkezi (PEGEM), Yayın no:9, 1994.

_____. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. (6. Baskı). Ankara: Önder Matbaacılık, 1997.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Çelik, Vehbi, "Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini", **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 3, 1997, s. 145-156.

Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**, (1.Baskı), Ankara: PEGEM, 1997.

Davis, K., John W. Newstrom. **Organizational Behavior**. NewYork: Halsted Press, 1993.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: TİMAŞ Yayınları, 1991.

Doğan, Selen. "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 30, Sayı: 4, 1997, s. 53-74.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını, 1991.

- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayın, 1993.
- Erkal, Mustafa E.. **Sosyoloji (Toplumbilimi)**. (4. Baskı), İstanbul: Der Yayınevi, 1991.
- Erkan, Nurgün. "**Örgüt Kültürü İle Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.
- Ertürk, Selahattin. **Eğitimde "Program" Geliştirme**. Ankara: Yelken Tepe Yayınları, 1975.
- Genç, Nurettin. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. (4. Baskı), İstanbul: Timaş Yayınları, 1997.
- Güçlü, Nezahat. "Okul Yöneticisi", **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı: 2.134, Nisan-Mayıs-Haziran, 1997, s. 50-54.
- Güçlüoğlu, Kemal. **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1985.
- Güvenç, Bozkurt. **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**. (2. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1985.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. (8. Baskı). İstanbul: Evrim Basın Yayımlarını Dağıtım, 1988.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri, 1991.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. (7. Baskı), Ankara: Sim Matbaası, 1995.

Kaya, Yahya Kemal. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**. Ankara: H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermaye İşletmesi, 1984.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30 Yıl Yayınları, 1984.

Kongar, Emre. **Kültür Üzerine**. (2. Baskı), İstanbul: Çağdaş Yayınları, 1984.

Kozlu, M. Cem. **Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**. İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1997.

Oğuzkan, A. Ferhan. **Eğitim Terimleri Sözlüğü**. (3. Baskı), Ankara: Emel Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti., 1993.

Olkun, Sinan. "Örgütsel Değişimin Yönetimi: Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü", **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Sayı: 5, Güz 1996, s. 565-574.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1998.

Pehlivan, İnyet. **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi (PEGEM), Yayın No: 16, 1995.

Robbins, Stephan P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk). (1. Baskı), Eskişehir: ETAM AŞ., 1994.

Robbins, Stephan P., **Organizational Behavior**. Greenwich: CT, JAI Press, 1996.

Sadler, Philip. "On Shopping the Balance of Power". **Journal of Director**. Vol: 45, 1992, p.: 22-29.

Sargut, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: Verso Yayıncılık, 1994.

Schein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Fransisca: Jossey-Bass Publisher, 1985.

Sergiovanni, Thomas and J.E. Corbally. **Organizational Culture and Leadership**. Urbana: University of Illions, 1984.

Şişman, Mehmet. "İlkokullarda Örgüt Kültürü. (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniv. Sosyal Bilimler Ens., 1993.

Taymaz, A. Haydar. **Eğitim Sisteminde Teftiş**. (4. Baskı), Ankara: Takav Matbaası, 1997.

Taymaz, A. Haydar. **Uygulamalı Okul Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları, No: 166, 1989.

Tezcan, Mahmut. **Toplumsal ve Kültürel Değişme**. (2. Baskı), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 164, 1991.

Turgut, M. Fuat ve Yaşar Baykul. **Ölçekleme Teknikleri**. Ankara: ÖSYM Yayınları, 1992-1.

Varol, Muharrem. "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", Milli Prodüktivite Merkezi **Verimlilik Dergisi**. XVIII, 1: s. 21-48.

Wladack, Bruce C. **Health Care Leadership in the Public Interest, Frontiers of Health Services Management (FHS)**, Vol: 8, Spring 1992, p.: 3-15

Zaleznik, Abraham. "Manager and Leaders: Are They Different?". **Harvard Business Review**, Vol: 70, March/April 1992, p: 126-135

EKLER

A) YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ ANKETİ.....	122
B) ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ANKETİ.....	125
C) GÜVENİRLİLİK TESTİ SONUÇLARI.....	128
D) RESMİ YAZIŞMALAR	129



İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞILARI ANKETİ

GENEL AÇIKLAMA

Okulun kendine özgü oluşturduğu örgütsel kültür, toplum kültürünün analiz edildiği, bir okulda örgütsel bütünleşmeyi sağlayan, okulun değer, norm, inanç, gelenek, tören, hikaye ve kültürel sembollerinin tümünü içerir.

“Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında, Örgütsel Kültür Araştırılması – Diyarbakır Örneği-“ konulu araştırmanın bilgi toplama aracı olan bu anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise okulunuzdaki örgütsel kültürün, kültürel liderlik boyutu içerisinde okul yöneticiliğinizle ilgili algılarınıza dayalı sorular yer almaktadır.

Bu ankette elde edilecek veriler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Her bölüme cevapların nasıl verilmesi gerektiği, bölüm başlarında açıklanmıştır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
Cengiz İBİCİOĞLU
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bil. Enst. E.Y.D. ABD.
Yüksek Lis. Öğr.

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz ?
Erkek Kadın
2. Kıdeminiz ?
1-3 Yıl
4-6 Yıl
7-9 Yıl
10 Yıl ve üstü
3. Çalıştığınız okulun türü ?
Devlet İlköğretim Okulu
Özel Okul
4. Branşınız (Lütfen Yazınız).....
5. En Son Bitirdiğiniz Okul Lütfen Yazınız
.....

II. BÖLÜM

Bu bölümde okulunuzun örgütsel kültürüne uygun düşen her bir görüşün karşısındaki seçeneği işaretleyiniz. Bu seçenekler

TK : Tamamen Katılıyorum, **K :** Katılıyorum, **KR:** Kararsızım,
ÇK: Çok Az Katılıyorum, **HK:** Hiç Katılmıyorum.

	TK	K	KR	ÇK	HK
6. Okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öğrencileri ve öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlanmalarına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Anne ve babaların okul kültürünü anlamalarına yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Okul kültürünü toplumun ve öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sunarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü (dernek, vakıf, vb.) kuruluşlara yeterince tanıtırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TK	K	KR	ÇK	HK
14. Okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, değişik yarışma etkinlikleri, vb.) düzenlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Okul kültürünün en iyi resmi temsilcisiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kültürel liderlik yoluyla, aynı zamanda başarılı bir çevre liderliği rolünü de oynarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Öğretmenlerin, okulun kültürüyle özdeşleşmelerine katkı sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Öğretmenlerin kendilerini okul kültürünü geliştirici bir üye olarak görmelerine fırsat tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Okul kültürünü sergilemede demokratik bir tutum sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Okul kültürünü yaşatmada öğrenci ve öğretmenlere güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Okul kültürünü bir imaj olarak görmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Okulun kültürünü yenileşmeye açık tutmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Okul kültürünü oluşturan kaynakların farkındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK DAVRANIŞILARI ANKETİ

GENEL AÇIKLAMA

Okulun kendine özgü oluşturduğu örgütsel kültür, toplum kültürünün analiz edildiği, bir okulda örgütsel bütünleşmeyi sağlayan, okulun değer, norm, inanç, gelenek, tören, hikaye ve kültürel sembollerinin tümünü içerir.

“Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında, Örgütsel Kültür Araştırılması – Diyarbakır Örneği-“ konulu araştırmanın bilgi toplama aracı olan bu anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise okulunuzdaki örgütsel kültürün kültürel liderlik boyutu içerisinde okul yöneticinize yönelik algılarınıza dayalı sorular yer almaktadır.

Bu anketten elde edilecek veriler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Her bölüme cevapların nasıl verilmesi gerektiği, bölüm başlarında açıklanmıştır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
Cengiz İBİCİOĞLU
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bil. Enst. E.Y.D. ABD.
Yüksek Lis. Öğr.

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz ?
Erkek Kadın
2. Kıdeminiz ?
1-3 Yıl
4-6 Yıl
7-9 Yıl
10 Yıl ve üstü
3. Çalıştığınız okulun türü ?
Devlet İlköğretim Okulu
Özel Okul
4. Branşınız (Lütfen Yazınız).....
5. En Son Bitirdiğiniz Okul Lütfen Yazınız
.....

II. BÖLÜM

Bu bölümde okulunuzun örgütsel kültürüne uygun düşen her bir görüşün karşısındaki seçeneği işaretleyiniz. Bu seçenekler

TK : Tamamen Katılıyorum, **K :** Katılıyorum, **KR:** Kararsızım,
ÇK: Çok Az Katılıyorum, **HK:** Hiç Katılmıyorum.

	TK	K	KR	ÇK	HK
6. Okul yöneticisi, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Okul yöneticisi, öğrencileri ve öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Okul yöneticisi, okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Okul yöneticisi, anne ve babaların okul kültürünü anlamalarına yardımcı olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Okul yöneticisi, okul kültürünü toplumun ve öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Okul yöneticisi, okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü (dernek, vakıf, vb.) kuruluşlara yeterince tanıtmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TK	K	KR	ÇK	HK
14. Okul yöneticisi, okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, değişik yarışma etkinlikleri, vb.) düzenlemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Okul yöneticisi, okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Okul yöneticisi, kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Okul yöneticisi, kültürel liderlik yoluyla, aynı zamanda başarılı bir çevre liderliği rolünü de oynamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Okul yöneticisi okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Okul yöneticisi, öğretmenlerin, okulun kültürüyle özdeşleşmelerine katkı sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Okul yöneticisi, öğretmenlerin kendilerini okul kültürünü geliştirici bir üye olarak görmelerine fırsat tanımaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Okul yöneticisi, okul kültürünü sergilemede demokratik bir tutum sergilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Okul yöneticisi, okul kültürünü yaşatmada öğrenci ve öğretmenlere güvenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Okul yöneticisi, okul kültürünü bir imaj olarak görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Okul yöneticisi, okulun kültürünü yenileşmeye açık tutmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Okul yöneticisi, okul kültürünü oluşturan kaynakların farkındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Okul yöneticisi, okul kültürünün okulun başarısı üzerindeki etkisine inanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Okul yöneticisi, okul kültürüne uygun davranmada aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Okul yöneticisi, kültürel liderlik rolünü oynayarak öğretmenlerin başka bir okula geçmelerine mani olmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean (ortalama)	Std Dev (s sapma)	Cases (N)
1.	VAR00007	3,3038	1,2517	497,0
2.	VAR00008	3,1710	1,3930	497,0
3.	VAR00009	2,9557	1,4501	497,0
4.	VAR00010	3,2274	1,4860	497,0
5.	VAR00011	3,2193	1,4640	497,0
6.	VAR00012	3,0704	1,4316	497,0
7.	VAR00013	3,0060	1,4556	497,0
8.	VAR00014	3,0262	1,3989	497,0
9.	VAR00015	2,8612	1,3879	497,0
10.	VAR00016	3,7767	1,3382	497,0
11.	VAR00017	3,2414	1,3538	497,0
12.	VAR00018	3,1026	1,3484	497,0
13.	VAR00019	3,0302	1,4316	497,0
14.	VAR00020	3,0704	1,3974	497,0
15.	VAR00021	3,0885	1,4369	497,0
16.	VAR00022	3,2555	1,4623	497,0
17.	VAR00023	3,2938	1,3992	497,0
18.	VAR00024	3,1207	1,3801	497,0
19.	VAR00025	3,2133	1,4587	497,0
20.	VAR00026	3,1972	1,3888	497,0
21.	VAR00027	3,4286	1,4240	497,0
22.	VAR00028	3,0000	1,3425	497,0
23.	VAR00029	2,1127	1,2473	497,0

N of Cases = 497,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	71,7726	581,5591	24,1155	23

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,1205	2,1127	3,7767	1,6640	1,7876	,0828

Reliability Coefficients 23 items (Ölçeğin güvenirliği yani Alpha Güvenirlik Katsayısı = 0.96)

Alpha = ,9646 Standardized item alpha = ,9638

T.C.
DİYARBAKIR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.21.0008.311/ 14781
Konu : Anket Uygulaması

09/ HAZ 1998

VALİLİK MAKAMINA

Müdürlüğümüz İlköğretim müfettişlerinden İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisi Cengiz İBİCİOĞLU'nun tez konusu gereği "Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Kültür Araştırması -Diyarbakır Örneği" konusunda İlimiz Merkez resmi ve özel İlköğretim okullarında anket uygulaması yapmak istedikleri ile ilgili 09.06.1998 tarihli dilekçeleri ve anket formları ilişikte sunulmuştur.

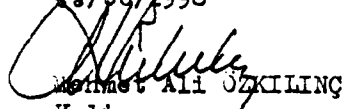
Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, İlimiz Merkez resmi ve özel İlköğretim Okullarında anket uygulaması hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.



İzzettin ÇAGRI
Milli Eğitim Müdürü V.

O L U R
09/06/1998



Mehmet Ali ÖZKILINÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Verilecek cevaplarda yazımızın tarih ve sayısının bildirilmesi.