

T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

81474

**ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİ ve ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADAKİ
YETERLİLİK DERECESESİ**

81474

Yüksek Lisans Tezi

Kemal PEHLİVANOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ALIÇ

İstanbul, 1999

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

**ÖZEL ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİ ve ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADAKİ
YETERLİLİK DERECEŚİ**

Yüksek Lisans Tezi



DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

ADI – SOYADI

İMZA

Başkan	Prof. Dr. Mehmet ALIÇ	
Üye	Yrd. Doç.Dr. Muharrem KÖKLÜ	
Üye	Yrd. Doç.Dr. Sevinç ÇETİNSOY PEKER	

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, özel ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterliklerini nasıl algıladıkları genel bir çerçevede incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak, özel öğretim kurumlarında ve ayrıca devlet okullarında daha etkili bir örgüt kültürü oluşturulabilmesi için gerekenleri belirlemek amacı güdülmüştür.

Bu araştırmada, Türkiye eğitim sisteminin özellikle ilköğretim kademesinde örgüt kültürünün betimlenmesine yönelik yapılan araştırmalarda ele alınmamış olan “yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlik algılamaları” ele alınmıştır.

Araştırmanın son şeklini almasına kadar olan aşamalarda katkıları geçen kişilere, harcadıkları emek ve zamandan dolayı teşekkür ederim. Özellikle araştırmayı her aşamada inceleyip eleştirerek bu düzeye ulaşmasını sağlayan tez danışmanım sayın Prof. Dr. Mehmet Alıç’a , yapıcı eleştirileri ile araştırmaya katkıda bulunan Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli’ye, Yrd. Doç. Dr. Feza Orhan’a , Yrd. Doç. Dr. Sevinç Çetinsoy Peker’e ve Yrd. Doç. Dr. Muharrem Köklü’ ye şükran borçluyum.

Araştırma bulgularının istatistiksel çözümlemelerinde yardımlarından dolayı Arş.Gör. Banu Sayiner’e , ayrıca araştırma boyunca sabır ve yardımlarını esirgemeyen eşime ve oğlum Kerem’e teşekkür ederim.

Araştırma izninin alınmasında yardımcı olan İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine ve özellikle araştırma bulgularına ulaşma aşamasında emeği geçen tüm okul yöneticileri ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu araştırmada, gösterilen tüm çaba ve gayretlere rağmen doğacak hata ve eksikler araştırmacıya aittir.

İstanbul, Ocak 1999

Kemal PEHLİVANOĞLU

İÇİNDEKİLER

• ONAY	i
• ÖNSÖZ	ii
• İÇİNDEKİLER	iii
• ÇİZELGELER LİSTESİ	v
• ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Örgütsel Kültürün Tanımı	3
Örgütsel Kültürün Temel Öğeleri	4
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Etkililik	6
Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini	7
Okul Yöneticisinin Değişen Rolü	10
Okullarda Yeni Bir Örgüt Kültürü Oluşturmak	11
Problem	12
Alt Problemler	12
Araştırmanın Önemi	13
Sayıtlar	13
Sınırlılıklar	14
Tanımlar ve kısaltmalar	14

BÖLÜM II

İLGİLİ KAYNAKLAR	16
Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	16
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	17

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	20
Araştırmanın Evreni	20
Araştırmanın Örneklemi	22

Veri Toplama Aracı	24
Verilerin Analizi	25

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR	28
Birinci Alt Problem ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	28
İkinci Alt Problem ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	36
Üçüncü Alt Problem ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	44
Dördüncü Alt Problem ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	49
Beşinci Alt Problem ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	56
Altıncı Alt Problem ile İlgili Bulgular ve Yorumlar	63

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI ve ÖNERİLER.....	68
Özet	68
Yargı	76
Öneriler	78
Uygulamacılar için Öneriler	78
Araştırmacılar için Öneriler	79

KAYNAKÇA	80
-----------------------	-----------

EKLER

EK. A . ÇİZELGELER ve ŞEKİLLER.....	82
EK. B . Y.T.Ü. REKTÖRLÜĞÜNDEN ve İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM	
MÜDÜRLÜĞÜNDEN İSTANBUL VALİLİĞİNE YAZILAN	
ARAŞTIRMA İZİN DİLEKÇELERİ.....	108
VALİLİĞİNİN OLURU	110
EK. C . ANKET	111
ÖZGEÇMİŞ	115

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE	Sayfa
3.1 1997-1998 ÖĞRETİM YILINDA BAKIRKÖY, BAĞCELİEVLER ve GÜNGÖREN İLÇELERİNDEKİ ÖZEL LİSELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI	21/82
3.2 1997-1998 ÖĞRETİM YILINDA BAKIRKÖY, BAĞCELİEVLER ve GÜNGÖREN İLÇELERİNDEKİ ÖRNEKLEM OKULLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI.....	22/ 83
3.3 ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI	84
3.4 ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI	85
3.5 ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI	86
4.1 YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI	87
4.1. A YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “KÜLTÜREL LİDERLİK” BOYUTU DAĞILIMI	29
4.1. B YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ” BOYUTU DAĞILIMI	29

4.1. C YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR” BOYUTU DAĞILIMI	30
4.1. D YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI	30
4.1. E YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI	31
4.1. F YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI	31
4.1. G YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI	32
4.1. H YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	33
4.1. I YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI	33
4.1. İ YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞDOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI	34

4.1. J	YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	34
4.1. K	YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI	35
4.2	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI	88
4.2. A	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “KÜLTÜREL LİDERLİK” BOYUTU DAĞILIMI	36
4.2. B	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ” BOYUTU DAĞILIMI	37
4.2. C	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR” BOYUTU DAĞILIMI	37
4.2. D	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI	38

4.2. E ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI	39
4.2. F ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI	39
4.2. G ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI	40
4.2. H ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	40
4.2. I ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI	41
4.2. i ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞDOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI	41
4.2. J ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	42

4.2. K ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI	43
4.3 ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA OKUL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI DAĞILIMI	89
4.4 ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI	92
4.4. A YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ “BOYUTU DAĞILIMI	49
4.4. B YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR “ BOYUTU DAĞILIMI	50
4.4. C YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI	50
4.4. D YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI	51

4.4. E YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI	52
4.4. F YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI	52
4.4. G YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	53
4.4. H YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI	53
4.4. I YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞDOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI	54
4.4. İ YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	55
4.4. J YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI	55

4.5 ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI	93
4.5. A ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ “BOYUTU DAĞILIMI	56
4.5. B ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR “ BOYUTU DAĞILIMI	57
4.5. C ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI	57
4.5. D ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI	58
4.5. E ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI	59
4.5. F ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI	59

4.5. G	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	60
4.5. H	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI	60
4.5. I	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞDOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI	61
4.5. İ	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI	61
4.5. J	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI	62
4.6	ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI DAĞILIMI	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1.1 Kültür Düzeyleri	4
1.2 Kültürel Liderlik Rollerini	8
3.1 Örnekleme Oluşturan Öğretmen Ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	84
3.2 Örnekleme Oluşturan Öğretmen Ve Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	85
3.3 Örnekleme Oluşturan Öğretmen Ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	86
4.1. Yöneticilerin “ <i>Kültürel Liderlik</i> ” Yeterliğı Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	96
4.2. Yöneticilerin “ <i>Amaç</i> ” Yeterliğı Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	97
4.3 Yöneticilerin “ <i>İletişim Ve Karar</i> ” Yeterliğı Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	97
4.4. Yöneticilerin “ <i>İşbirliğı Ve Güven</i> ” Yeterliğı Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	98
4.5. Yöneticilerin “ <i>Verimlilik</i> ” Yeterliğı Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	98

4.6.	Yöneticilerin “ <i>Ödüllendirme</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	99
4.7.	Yöneticilerin “ <i>Örgüt İklimi</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	99
4.8.	Yöneticilerin “ <i>Sosyalleşme Ve Bütünleşme</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	100
4.9.	Yöneticilerin “ <i>Özgünlük</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	100
4.10.	Yöneticilerin “ <i>İşdoymu</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	101
4.11.	Yöneticilerin “ <i>Eğitim Ve Yenileşme</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	101
4.12.	Yöneticilerin “ <i>Okul Toplumu İlişkileri</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	102
5.1	Yöneticilerin “ <i>Amaç</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	102
5.2	Yöneticilerin “ <i>İletişim Ve Karar</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	103

Şekil**Sayfa**

5.3	Yöneticilerin “İşbirliği Ve Güven” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	103
5.4	Yöneticilerin “ <i>Verimlilik</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	104
5.5	Yöneticilerin “ <i>Ödüllendirme</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	104
5.6	Yöneticilerin “ <i>Örgüt İklimi</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	105
5.7	Yöneticilerin “ <i>Sosyalleşme Ve Bütünleşme</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	105
5.8	Yöneticilerin “ <i>Özgünlük</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	106
5.9	Yöneticilerin “ <i>İşdoyum</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	106
5.10	Yöneticilerin “ <i>Eğitim Ve Yenileşme</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğrenmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	107
5.11	Yöneticilerin “ <i>Okul Toplum İlişkileri</i> ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı	107

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem, alt problemler, araştırmanın önemi, tanımlar, sayıtlar ve sınırlılıklar yer almaktadır. Problem durumu açıklanırken, örgüt kültürünün oluşumunda yer alan öğretmen ve yöneticilerin yeterlik algılamalarının olumlu ve yeterli olması, kurumlarda örgüt kültürünün oluştuğunun bir göstergesi olarak ele alınmıştır. Araştırmada örgüt kültürü kavramı, okullarda hem yöneticilerin kendilerine ve öğretmenlere yönelik, hem de öğretmenlerin yöneticiler ve kendilerine ilişkin yeterlik algılamaları açısından incelenmiştir.

Problem Durumu

Birçok sosyal bilimin temel kavramlarından olan kültür ile ilgili pek çok sayıda araştırma yapılmış, görüşler ileri sürülmüştür.

Geniş anlamı ile kültür, insanların içinde yaşadıkları sosyal çevre ve şartlardır. Kültürün özü geleneksel düşünce ve değerlerdir. Kültür bir sosyal grubun kimliğidir. Aynı zamanda, insanların davranışlarını sınırlayan bir kurallar bütünüdür (Hoy & Miskel, 1991, s.212).

Kültür; bir sosyal grubun, kökleri eskiye dayanan ve hala sürdürülen paylaşımlarını ifade eder. Eski üyelerin yeni üyelere aktardığı kurallar bütünü olan kültür, diğer taraftan yeni katılan üyelere de etkilenecek şekilde değişebilir. Kültür korumacı bir işlevi içerirken, zaman içinde belki yavaş ama sürekli bir değişim gösterir.

1930'lardan itibaren kültür, örgütsel davranışın bir konusu olarak ele alınmış, ancak 1970'lere varıncaya kadar yapılan çalışmalarda antropolojik yaklaşımlar ağır basmıştır. 1970'li yıllarda batı ekonomilerinin ve işletmelerinin yaşadığı sıkıntılara

çözüm yolları aranırken, her sosyal grup gibi örgütlerin de bir kültürü olduğu ve kültürün örgütün işleyişinde önemli bir rolü olduğu ortaya çıkarılmış ve bu alandaki araştırmalar hız kazanmıştır.

1981'de William Ouchi'nin ortaya attığı Z kuramı, örgütsel kültürün temelini oluşturmuştur. 1982 yılında Deal ve Kennedy, Peters ve Waterman, 1985 yılında ise Schein çalışmaları ve yazdıkları kitaplarla örgütsel kültür kuramının temellerini oluşturmuşlardır (Tierney, 1988; Hoy & Miskel, 1991). Araştırmacılar ve uygulamacılar örgütsel kültürü bütün hastalıkları iyileştiren yeni bir yaklaşım olarak değil, hemen hemen örgütsel ortamdaki bütün olayları ve süreçleri açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak ele almışlardır (Tierney, 1988 s.2).

W. Tierney'in incelediği 1981 ile 1988 yılları arasındaki araştırmalar, örgütlerdeki güçlü kültürün başarıyı ve verimliliği etkilediğini göstermektedir. Örgütsel kültür, karar verme, planlama, iletişim, eşgüdümleme ve denetim süreçlerini yakından etkilemektedir. Örgütsel kültür ile verimlilik, liderlik, örgütsel sosyalleşme, örgütsel iklim, çatışma ve iş doyumu gibi faktörler arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütsel kültürün örgütsel süreçler üzerindeki bu denli geniş etkileri, örgütsel yapının ve davranışın analizinde odak noktası haline gelmesini sağlamıştır.

Her örgüt bir kültüre sahip olduğu gibi, okulların da kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Etkili okul, değerleri ve inançlarıyla ya da kültürel özellikleriyle özdeşleşebilen okuldur (Papalewis, 1988, s.159). Okulun evrensel amaçlarından biri, toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarmaktır. Okulun kendine özgü oluşturduğu örgütsel kültür, toplum kültürünün analiz edildiği, öğretmen ve öğrencilere sunulduğu değer ve normları içerir. Okul, toplum kültürünü yansıtır. Toplum kültürü, okul kültürü potasında eritilerek öğrencilere sunulur. Bireyin yaşadığı topluma uyum sağlaması, öncelikle okul kültürüyle bütünleşmesine bağlıdır.

Okulun örgütsel kültürü sosyal değişme hızına paralel olarak değişmektedir. Okul kültürü bilgi toplumunun etkisi altında kalmıştır. Bir taraftan kitle iletişim kültürü, okulun örgütsel kültürünü yakından etkilerken, diğer taraftan bilgisayar ve diğer eğitim

araçlarının kullanımı okul kültürüne yeni bir boyut getirmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin giderek karmaşıklaşan eğitim dünyasında oynayacakları kültürel liderlik rolleri de zorlaşmaktadır.

Geleceğin dünyasında çeşitli roller üstlenecek kuşakların yetiştirilmesinde kendilerine çok önemli görevler düşen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin bulundukları kurumlarda örgütsel kültürü oluşturmadaki yeterlikleri bu örgütlerin verimliliği ile yakın ilişkisi tartışılmaz bir gerçektir.

Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü kavramı, örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşım getirmiştir. Örgüt kültürü, sosyal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Sosyal kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübelerin bir sonucudur (Kreps, 1986, s.134).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan ve Fleenor, 1988).

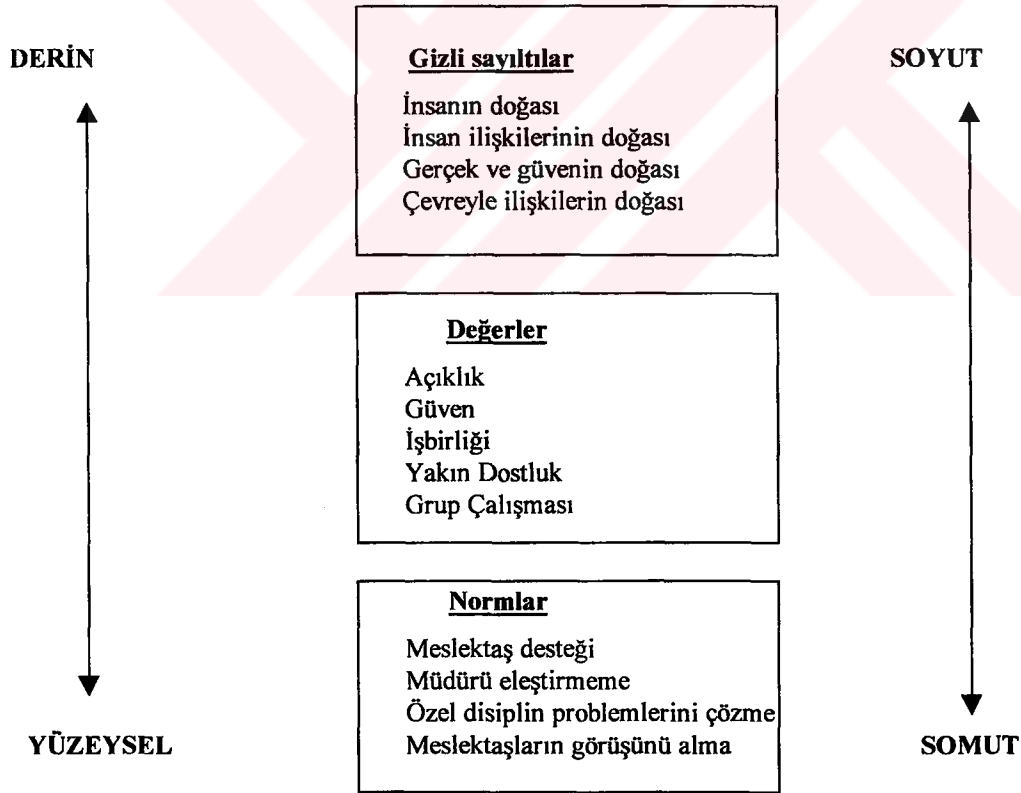
Örgüt kültürü kavramı, örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür, sadece örgüte ilişkin bir kimlik kartı değildir, aynı zamanda örgütün kendi içinde bir betimlemesidir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde örgütsel kültürün aşağıdaki boyutlardan oluştuğunu görürüz;

1. Örgütün tarihi
2. Örgütün değerleri ve inançları
3. Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
4. Örgütün kültürel normları
5. Gelenekler, törenler, adetler
6. Örgütteki kahramanlar

Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve geleneklerin tümüdür. William Ouchi, örgütsel kültürü, semboller, törenler, efsaneler, iş görenlerin değerleri ve inançları olarak belirlemiştir (Hoy ve Miskel, 1991, s.212).

Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için, örgütün kültür öğelerini bilmek gerekir. Hoy ve Miskel, kültür öğelerini gizli sayılıtlar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Gizli sayılıtlar, değer ve normlara göre daha soyut, ancak daha derin kültürel öğeleri içermektedir. Normlar ve değerler, gizli sayılıtlara göre daha yüzeysel olmakla birlikte daha somuttur. Hoy ve Miskel'in kültür düzeyleri Şekil 1.1. de yer almaktadır.



Şekil 1.1 Kültür Düzeyleri

Gizli Sayıtlar: İşgörenlerin insana nesnelere ve olaylara ilişkin geliştirdikleri gizli (örtülü) inançlardır. Gizli sayıtlar soyut olmakla birlikte iş görenlerin davranışlarının temelinde yer alır. Gizli sayıtlar doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilen ve iş görenin örgütteki davranışlarını derinden etkileyen inançlar olarak kabul edilir.

Sayıtlar kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme süreçlerinin referans çerçevesini oluşturan bilinçdışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilkeler sisteminin değerler sisteminden farkı sayıtların bir kültür içinde başka seçeneklerle kıyaslama olanağı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Bu yüzen sayıtlar inanç ve norm sistemine yön verirler.

Değerler: İş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumunda ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler normlardan daha geniş ve daha soyut kavramlardır, normların onaylayıcıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu, iş görenlerce uygulanması gereken bir kural veya ölçüt niteliğine ulaştıran, dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982, s.112).

Normlar: İş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütlerdir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, nasıl iletişim kuracağını gösterir (Başaran, 1982, s.113).

Örgütün kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş görenden haksız yere istenebilecek rolleri de engeller. Böylece normlar , iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangileri oynamayacağını göstererek davranışları yönlendirir (Başaran, 1982, s.114).

Normların sürekliliğinin ve etkililiğinin sağlanması ödül ve ceza faktörleri ile gerçekleştirilir ve korunur. Ödüllendirme genellikle normlara uygun davranışların bir

sonucu olarak karşımıza çıkarken, ceza ise normlardan sapıldığında karşılaşılan bir faktördür. Normlar öğrenilebilir nitelikte olup zamanla alışkanlık haline dönüşebilir.

Törenler : Örgütsel kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, pilav günleri, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen aylık veya yıllık “örnek personel” toplantı ve törenleri, yarışmalar ve örgüte yeni giren iş görenler için yapılan tanışma toplantıları örgütsel törenlere ilişkin canlı örneklerdir.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik

Örgütsel kültür öğeleri, özellikle eğitim örgütleri açısından etkililik ve amaçların gerçekleşmesi yönünden etkin bir role sahip midir? Laboratuvar ortamında gerçekleştirilen deneysel araştırmalar örgütsel davranışın kuramsal çerçevesini oluşturmuştur. Oysa örgütlere yönelik araştırmalarda, örgütsel ortamdaki değişkenleri tamamen kontrol etmek olanaksızdır. Bu bir bakıma sigara ile kansere yakalanma arasındaki ilişkiye benzemektedir. Sigara içme ile kanser arasında çok yakın bir ilişkinin varlığı kesin olmasına rağmen, sigaranın kansere neden olan tek değişken olduğu kontrol edilememiştir. Bunun gibi, örgütsel kültür ve örgütsel etkililik arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır, ancak uygulamalı araştırmalarda bu iki değişken arasındaki ilişki tam olarak belirlenememiştir. (Çelik, 1997, s.45)

Diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de örgütsel etkililik açısından örgütsel kültürün oluşumu kaçınılmazdır. Örgütsel kültürlerini oluşturabilen ve bunun devamını sağlayabilen eğitim kurumları bunu gerçekleştiremeyenlere göre örgütsel etkililikte daha ileride yer alacaktır.

Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Rollerini

Okul, çok çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulu sadece bir  ğretim kurumu olarak görmenin yanlışlığı tartışılmayacak bir gerçektir. Okulun temel görevlerinden biri de, hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri dengelemektir. Okul, bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır (Bursalıoğlu, 1987, s.87). Bu yargıya göre, okulun toplum koşullarını ve değerlerini açıklamak öncelikle okul yöneticisine düşen bir görevdir. Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir.

Eğitimin evrensel amaçlarından biri, mevcut kültürel mirasın aktarımını sağlamak ve kültürel yapıyı yeni gelişmelere göre değiştirmektir. Bu şekilde bir değişimi sağlayan kurumların başında okullar gelir. Kültür değişimini sağlayan bir kurumun yöneticisi olarak okul yöneticilerinden beklenen rollerden biri de kültürel liderlik rolüdür.

Mitchell, okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini yorumlayıcı, sunucu ve resmi roller olarak   e ayırır. şekil 1.2 de bu roller  zet olarak sunulmuştur (Kottkamp, 1984, s.155). Okul yöneticisi resmi kültürel liderlik rolünü yerine getirmeden önce zorunlu olarak iki rolü yerine getirmelidir. Birincisi,  rg tsel kültürü geliştirmede canlı ve kararlı olmalıdır. İkincisi, varolan kültür ile idealize edilen kültür arasındaki farklılığı ortaya çıkarmalıdır. Bunu başarabilmek için, okul yöneticisi, okul kültürünü geliştirmeye istekli olmalıdır. Ayrıca, kültürel liderlik rollerini oynarken yöneticinin yalnız kalması ya da meslektaşlarıyla diyalog kurması okuldan okula farklılık göstermektedir (Kottkamp, 1984, s.155).

Yorumlayıcı Rol

Amaç: Okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yorumlama seçme ve belirleme, insan ilişkilerinde danışman gibi davranma.

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

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 ve sunu yapma ve tutarlı örnek verme.

Resmi Rol

Amaç: Bireysel ve grupsal eylemleri destekleme, 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 törensel ve onursal etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikleri onaylama ve uygun ortamlar oluşturma.

Şekil 1.2 Kültürel Liderlik Roller

Robert B. Kottkamp, The principal As Cultural Leader, Planning Changing, Fall 1984 s.157.

Yorumlayıcı Rol: Okul yöneticisinin yorumlayıcı rolleri şunlardır; okulun kültürel misyonunu değerlerini normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerin de okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma. Okul yöneticisi bu görevi yerine getirebilmek için bazı semboller ve sloganlar geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi geçmişin köklerini gösterebilmek için okulun amaçlarını normlarını ve değerlerini birleştirebilmeli ve değerlendirebilmelidir. Yönetici okul ile anne baba arasında iletişim kurmalı, önemli değer ve normları içeren özdeyişleri yazdırmalıdır. Yönetici okula yeni katılan öğrenci ve ailelerinin okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmeli ve bu kültürü onlara yorumlamalıdır (Kottkamp,1984, s.156-157).

Sunucu Rol : Yorumlayıcı rol daha çok sözel iletişime dayanmasına karşın sunucu rol sözel olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar sergiler.

Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. O öğretmenlerle, ailelerle sadece öğrenme ve akademik konular hakkında değil, okul iklimi spor, tatil gibi konularda da görüşür (Kottkamp, 1984, s.158).

Resmi Rol : Okul yöneticisi bu rolü yerine getirirken çeşitli resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır. Yönetici, halka yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmenler, öğrenciler ve anne-babalara yönelik etkinliklere daha çok yer verir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, içinde bulunduğu yaşadığı örgüt kültürünü anlamak ve resmi törenlerde onur üyeleri karşısında iyi bir performans ortaya koymak zorundadır. Resmileştirme sürecini onurlandırma ve personeli ödüllendirme basit bir iş değildir (Kottkamp, 1984, s.159).

Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, bir yandan varolan kültürel değerleri en iyi şekilde yorumlayıp sunmaya çalışırken, diğer yandan da bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmak zorundadır. Eğitim yöneticisi toplumun kültürel yapısını iyi tanımalıdır. Yönetici aynı zamanda yorumladığı kültürel değerlerin topluma sunumunu iyi yapabilmelidir. Okul yöneticisi resmi rolüyle, kültürel değerlere meşru bir temel kazandırır. Okul yöneticisi eğitsel liderliği yanı sıra kültürel liderliğini de kullanarak etkililiğini artırabilir. Cumhuriyet tarihi boyunca, toplum değerlerindeki değişme doğrultusunda ekonomik anlamdaki saygınlığını yitirmesinin haricinde öğretmenlerin toplumdaki saygınlığının temelinde eğitsel ve kültürel liderlik rolünün önemi tartışılmaz bir gerçektir.

Max Weber'in karizmatik, yasal, ve geleneksel liderlik olarak belirlediği liderlik tiplerinden biri olan geleneksel liderlik, bir bakıma kültürel liderlik olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticisi bu geleneksel liderlik rolüyle çevrenin güç yapısını, okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda etkileyebilir.

Okul Yöneticisinin Değişen Rolü

Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler yapmak zorundadırlar. 2000' li yıllara yaklaştığımız günümüzde gelişmiş ülkelerin sanayi ötesi olarak nitelenen ve bilgiyi üreten, satan, değerlendiren, bilgi toplumuna dönüştüğünü gözlenmektedir. Bununla birlikte, kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler, iletişimin yoğunluğunu artırmıştır. İnternet yapılanmalarının oluşumu ve yaygınlaşması gibi olgularla birlikte eğitim öğretimde kullanılan araç ve yöntemlerindeki gelişmeler, okulun yeni bir yapılanma ve yönetim anlayışına gereksinim göstermektedir.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de değiştirmiştir. Okul yöneticisi, “küreselleşme”, “enformasyon teknolojisi”, “örgütsel öğrenme” ve “toplam kalite yönetimi” gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik anlayışı gerektirir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılayamamaktadır. Ayrıca ülkemizdeki okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemişlerdir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçmeyen bir okul yöneticisinin rolünü gerektiği gibi oynaması oldukça zordur. Bununla birlikte okul ortamında bulunan ve etkileşim içinde olan bireylerin beklenti düzeyleri artmış, davranışları karmaşıklaşmıştır. Günümüz öğretmen ve öğrencisi eskinin öğretmen ve öğrencisinden farklıdır. Okul yöneticisinin etkileşimde bulunduğu insanların beklentilerini karşılayabilmesi ve örgütünün verimliliğini artırabilmesi için sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir.

Eğitim yönetimi uzmanlarına göre, yeni okulların oldukça esnek bir yapısı olacağı öngörülmektedir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışıyla bu yeni değişime uyum sağlaması mümkün değildir. Yeni okul örgütsel öğrenme kültürüne dayalı yeni bir kültür gerektirmektedir. Bu kültürü oluşturacak, yayacak, okulun vizyon ve misyonunu belirleyecek olan ve okul kültüründeki bu değişimi yönetecek kişi okul yöneticisidir.

Okullarda Yeni Bir Okul Kültürü Oluşturmak

Okul yöneticisi geleceğin okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl ilgi çekici hale getirileceği konusunda vizyon geliştirebilmelidir.

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

Okul yöneticisi geliştireceği törenler, değerler ve felsefe ile okulu çekici bir kültür haline getirmelidir. Zayıf okul kültürleri ne öğretmenleri ne de öğrencileri okula bağlayabilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültürün gücünden yararlanabilmelidir. Öğrenci okulu çekici ya da itici bir güç merkezi olarak algılayabilir. Güçlü okul kültürlerinde öğrenci çevrede bulduklarından daha fazlasını okulda bulmalıdır.

Okul verdiği eğitim hizmetini öğrenci açısından çekici kılmak zorundadır. Çünkü okul öğrenci için vardır. Okul, bu hizmeti doğrudan doğruya eğitime talepte bulunan öğrenciye sunmaktadır. Kamuya ait kurumlarda müşterinin tatmin edilmesi yeterince önemsenmemektedir. Bu gerçek okullarımız için de geçerlidir. Ancak günümüzde özel okulların kamuya ait okullara oranla daha fazla sayısal artış gösterdiği gözlenmektedir. Özel okulların sayısal olarak artış göstermesi, okul kültürünü çekici kılmanın savaşını doğuracaktır. Özel okullarda daha güçlü bir okul kültürü oluşturma, öğrenci odaklı olmaya doğru bir kayma gösterirken, kamu okulları çekici ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma kaygısını taşıyacaktır.

Bu araştırmada, yukarıdaki savın sınanması hedeflenerek, özel orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmaya yönelik yeterlik algılamalarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Problem

Özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmaya yönelik yeterlik algılamaları araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Alt Problemler

1. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **yöneticilerin** örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından **kendilerine yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
2. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **öğretmenlerin** örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından **yöneticilere yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
3. Örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin kendilerine yönelik yeterlik algılamaları ile öğretmenlerin yöneticilere yönelik yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **yöneticilerin** örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından **öğretmenlere yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
5. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **öğretmenlerin** örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından **kendilerine yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
6. Örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından özel orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendilerine yönelik algılamaları ile yöneticilerin öğretmenlere yönelik yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Ülkemizde okulun örgütsel iklimi üzerinde araştırmalar yapılmasına rağmen doğrudan örgütsel kültürünü inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Örgütsel kültürün oluşturulmasındaki yeterlik düzeylerinin incelenmesini içeren bir araştırma ise henüz yapılmamıştır.

Okulun örgütsel kültürü okulun geleneklerinin, inançlarının değer ve normlarının kültürel liderlik ve felsefesinin bir yansımasıdır. Bir okulda örgüt kültürünün oluştuğunun gösterilmesi, örgütsel kültürün oluşturulmasındaki yeterliklerin de bir göstergesidir. Bu nedenle, araştırma, bu yeterliliğe sahip yönetici ve öğretmenlerin sahip oldukları niteliklerin belirlenerek daha sonraki nesillerin geleneklerini oluşturmada bu niteliklerin öğretmen yetiştiren kurumlarımızda bir hedef ve ölçüt olarak belirlenmesi ve yer almasının sağlanmasında yardımcı olacaktır.

Sayıtlar

Denekler, evrendeki bireylerden, bulundukları ortamlar ve eğitim düzeyleri açısından, önemli ölçüde farklılaşmamaktadırlar.

Anketlerin uygulandığı yönetici ve öğretmenler, görüşlerini içtenlikle ve tarafsız olarak belirtmişlerdir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. İstanbul ili Bakırköy, Bahçelievler ve Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı özel öğretim kurumlarının ortaöğretim kısımlarında (liselerde) görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.
2. 1997 – 1998 öğretim yılına ilişkin yönetici ve öğretmen yanıtlarından elde edilen bulgular ile sınırlıdır.
3. Araştırma, örgüt kültürünü oluşturmada etkili olan kültürel liderlik ve okulun örgüt kültürünü belirlemede kullanılan örgütsel değer boyutları; amaç , iletişim ve karar verme, işbirliği ve güven, verimlilik, ödüllendirme, örgüt iklimi, sosyalleşme ve bütünlük , özgünlük, iş doyumunu, eğitim ve yenileşme, okul toplum ilişkisi gibi 11 alt boyut ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Değerler: İş görenlerin iş ve eylemlerini nitelendirmeye değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Başaran, 1982, s.112).

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

Normlar: Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Robert B. Kottkamp, 1984, s.135).

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

Örgüt Kültürü : Bir örgütün tarihini temel değerlerini ve inançları ile bunları iş görenlere ileten sembol, tören ve hikayelerin tümüdür (Hoy & Miskel, 1991, s.212).

Öğretmen: Çalışmanın yapıldığı özel orta öğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmeni ve rehber öğretmenlerdir.

Özel Ortaöğretim Kurumu: 625 sayılı Özel Öğretim kanununda belirtilen özelliklere sahip, Lise düzeyinde yabancı dilde veya Türkçe eğitim veren özel öğretim kurumudur.

Yönetici: Çalışmanın yapıldığı özel orta öğretim kurumlarında görev yapan müdür ve müdür yardımcısıdır.



BÖLÜM II

İLGİLİ KAYNAKLAR

Bu araştırma örgüt kültürünün oluşturulmasındaki yeterlik algılamalarını kapsadığı için “okul kültürü”, “örgütsel iklim” kavramları, ilgili kaynaklardan taranmıştır. Türkiye’de okulun örgütsel kültürünü doğrudan ilgilendiren araştırmalara ve kuramsal çalışmalara rastlanmadığı için örgütsel kültürle yakın ilgisi olan ancak örgütsel kültürden farklı olan “örgütsel iklim” konusunda yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır.

Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Peker (1978), “Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından çözümlenmesi” konulu bir araştırma yapmıştır. Ankara Merkez liselerinde bulunan 14 resmi ve 3 özel lise örnekleme alınmıştır. Araştırmada örgütsel iklimi betimleme anketi kullanılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre okulların sahip olduğu hava tipi, okulların resmi veya özel oluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel okullarda daha uyumlu bir hava tipi görülmektedir. Okulların örgütsel hava tipi ile ÖSYM sınavındaki başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okulun örgütsel havası kapalı tipten açık tipe gittikçe öğrenci başarısı artmaktadır. Okulların örgütsel hava tipi ile öğrenci disiplin olayları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Açık tipten kapalı tipe gidildikçe öğrenci disiplin olayları yüzdesi ve verilen cezaların şiddeti artmaktadır.

Bilgen (1990), “Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulunda Örgütsel İklim” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara, İstanbul ve İzmir’de başmüfettiş ve müfettiş olarak görev yapan kişiler oluşturmuştur. Örgüt iklimi boyutları olarak, örgüt çevresi, örgüt, yönetim ve personel politikası, örgüt üyeleri ve örgütün sahip olduğu olanaklar araştırma kapsamına alınmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı teftiş kurulunun iklimi, ılık iklim ile sıcak iklim arasında dır. Bayan müfettişler erkek müfettişlere, kıdemsizler kıdemlilere, İzmir merkezindeki müfettişler diğerlerine göre örgüt iklimini daha sıcak bulmaktadırlar.

Okullarda örgüt kültürü konusunda yapılan ilk araştırmalardan biri Şişman (1994) tarafından yapılmıştır. Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında yapılan araştırmanın bazı sonuçları şunlardır;

1. İlkokullarda 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 görülmemektedir.
2. İnsanın çevresiyle ilişkileri konusunda ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenler arasında farklı sayılıtlar egemen olup bu konuda grup içinde ortak ve güçlü bir algı dayanağı yoktur.
3. İnsan doğası konusunda güçlü ve ortak bir algı dayanağı gelişmemiştir.
4. Paylaşılan temel sayılıtlarla ilgili olarak altı temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler:
 1. İş-görev 2. İnsan 3. İnsan İlişkileri 4. Otorite Gereksinimi
 5. Sosyal gerçek 6. Çevreyle İlişkiler biçiminde belirlenmeye çalışılmıştır.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kelly ve Bredeson (1991), devlet ve kiliseye bağlı iki lisede okul kültürü ve bir sembol yöneticisi olarak okul müdürlerinin davranışlarını incelemiştir. Araştırmada iki okul yöneticisinin sembolik liderlik davranışlarının belirlenmesi ve bunun öğretmen tutumları, öğrenci davranışları ve öğretmenlerin meslek yaklaşımları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu geliştirilen ölçütler bu alandaki araştırmalara bir başlangıç teşkil etmektedir. Veriler, anket, fiziksel çevre faktörlerinin incelenmesi, formal ve informal röportajlar, katılımlı gözlem, doküman analizleri (okulun misyonunu anlatan el kitapları, notlar, bültenler, okul gazeteleri) yoluyla elde edilmiştir. Gözleme dayalı araştırma sürecinde veriler yalnızca informal görüşme ve

sohbetlerle elde edilmemiş, okuldaki etkinlikler , öğretmen öğrenci etkileşimi ve grup dinamiği de incelenmiştir.

İki okul kültürü de sembolik liderlik davranışları, öğrencilerin eğitim çalışmaları, otorite, değerler, grup duygusu, mesleki ve ahlaki normlar açısından incelenmiştir. Her iki okulda da müdürlerin öğrencilerin beklentilerini karşılayan bir program uyguladıklarını düşünmektedirler. Kiliseye bağlı St. Mary Lisesinin 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 Lisesinin programında ise özellikle onur ve bireysel saygınlığın geliştirilmesi temel amaç olarak yer almıştır. St. Mary Lisesinde çalışan okul yöneticisi sembolik liderlik davranışlarında Hristiyan değerlerini ve Katolik mezhebinin karakteristiklerini aşırı bir şekilde göstermiştir. Benjamin Franklin Lisesinde ise personel geliştirme, öğretimin zihinsel ve duygusal boyutuna önem verme üzerinde durulmuştur.

Her iki okulda da sembolik liderliğin temel dayanağı oluşturan yetkinin anlaşılması önem taşır. Dini temele dayalı St Mary Lisesinde okul yöneticisinin yetkisi ikili bir meşruluk göstermektedir. Bu okulda çalışan yönetici yetkilerini hem bir papaz, hem de okul yöneticisi olarak kullanmaktadır.

Stewart (1991) devlet kolejlerinde örgütsel değerler ve liderlik niteliği ile 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 R. Rouche ve George A. Baker tarafından geliştirilen kolej iklimi ve kolej liderliği anketleri liderlik niteliği ve örgütsel iklim algılarını belirlemede kullanılmıştır. Howard devlet koleji değerler anketi ise örgütsel değerlere ilişkin algıları belirlemede 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, iş görenin örgütsel değerlerinin örgütsel kültürü önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Owens ve Steinhoff (1989) örgütsel kültürü değerlendirme anketi hazırlamış ve eğitim ortamının sembolik analizini yapmışlardır. Bu çalışmada denetimi sağlayan temel sayılılar, değerler, normlar, tarih, gelenek, törenler ve kurallar incelenmiştir. Örgütsel kültür anketi önce lisans üstü eğitim yapan öğrencilerin görüşü alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen anket ilk ve orta öğretim kurumlarında görevli öğretmen , yönetici ve diğer personel üzerinde uygulanmıştır. Deneklerin verdikleri yanıtlara göre kurumun sembolik yapısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Deneklerin yanıtlarına göre, okullar aile ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak algılanmıştır. 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.

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

Ülkemizde ve yurtdışında okulun örgütsel iklimi üzerinde araştırmalar yapılmasına rağmen, doğrudan okuldaki örgüt kültürünü inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasındaki yeterlik düzeylerinin incelenmesini içeren bir araştırma ise henüz yapılmamıştır. Bu araştırmanın, bu konudaki eksikliği gidermede atılan bir adım olarak kabul edilmesi beklenmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde ; araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, toplanan verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin belirtildiği verilerin analizi yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılarak özel öğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmenleri ve yöneticilerin, bulundukları kurumda, örgüt kültürü oluşturmada kendilerini ve diğer öğretmen veya yöneticileri nasıl algıladıklarına yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 1997-1998 öğretim yılında İstanbul Avrupa yakasında bulunan Bahçelievler, Bakırköy ve Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı özel orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

İstanbul Avrupa yakasındaki özel okulların çoğunluğunun Bahçelievler, Bakırköy ve Güngören ilçelerinde bulunmasından dolayı, bu ilçelerde bulunan liseler araştırmanın evreninde yer almıştır. (Okullar Rehberi, İstanbul Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 1997).

Araştırma evrenini oluşturan ilçelerdeki özel liselerin ve bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları Çizelge 3.1' de yer almıştır.

ÇİZELGE 3.1

1997-1998 ÖĞRETİM YILINDA BAKIRKÖY, BAHÇELİEVLER ve GÜNGÖREN
İLÇELERİNDEKİ ÖZEL LİSELERDE GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI

İLÇE	OKUL	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
Bakırköy	Asır Kız Lisesi	2	14
	Çağdaş Akşam Lisesi	2	8
	Kültür Lisesi	4	22
	Kültür Fen Lisesi	3	16
	İstek Özel Bilge Kağan Lisesi	4	18
	Selim Pars Lisesi	3	20
	Selim Pars Fen Lisesi	3	16
	Şener Onur Lisesi	2	10
	Yeni Dünya Lisesi	4	21
	Yeni Odak Akşam Lisesi	2	11
Bahçelievler	Özel Fatih Erkek Lisesi	4	20
	Özel AR-EL Lisesi	4	19
	Özel Çavuşoğlu Lisesi	3	16
	Özel Gürsoy Lisesi	3	14
	Özel Safiye Sultan Kız Lisesi	3	19
	Özel Özkan Lisesi	3	14
Güngören	Özel Tercüman Lisesi	3	14
	Özel Meltem Lisesi	3	13
TOPLAM		55	285

Çizelgede görüldüğü gibi, üç ilçemizdeki 17 özel orta öğretim kurumunda görevli 55 yönetici ve 285 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

Araştırmanın Örneklemi

1997-1998 öğretim yılında Bakırköy, Bahçelievler ve Güngören ilçelerinde toplam 17 adet lise düzeyinde özel ortaöğretim kurumu bulunmaktadır; bu okullardan on adeti, araştırmanın örnekleminde yer almaktadır (Okullar Rehberi, İstanbul Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü, 1997).

Araştırma öncesi bu üç ilçemizdeki özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin sayıca çok olmaması sebebiyle evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Okullar rehberinde Fen Liseleri ile Liseler farklı kategorilerde değerlendirilen aynı adı taşıyan okullar olduğu için, araştırmanın örneklemine, öğrenci sayıları çok olan ve kuruluşu yönünden örgüt kültürü oluşturabilecek kadar geçmişe sahip on özel ortaöğretim kurumu alınmıştır. Örnekleme alınan okullar şans örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan özel liselerin ve bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları Çizelge 3.2' de yer almıştır.

ÇİZELGE 3.2

1997-1998 ÖĞRETİM YILINDA BAKIRKÖY, BAHÇELİEVLER ve GÜNGÖREN
İLÇELERİNDEKİ ÖRNEKLEM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI

İLÇE	OKUL	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
Bakırköy	Kültür Lisesi	4	22
	İstek Özel Bilge Kağan Lisesi	4	18
Bahçelievler	Özel Fatih Erkek Lisesi	4	20
	Özel Çavuşoğlu Lisesi	3	16
	Özel Gürsoy Lisesi	3	14
	Özel Safiye Sultan Kız Lisesi	3	19
	Özel Özkan Lisesi	3	14
Güngören	Özel Tercüman Lisesi	3	14
	Özel Meltem Lisesi	3	13
TOPLAM		30	150

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi, üç ilçemizdeki 10 özel orta öğretim kurumunda görevli 30 yönetici ve 150 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örnekleme alınan 150 öğretmenden 3 tanesi, anketteki soruların büyük kısmını boş bıraktığından dolayı değerlendirme dışında tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil etme oranı öğretmenlerde % 54.5, yöneticilerde ise % 52. 6’ dır. Örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, kıdem ve eğitim durumları ile ilgili bilgiler araştırmacılara denek grupları hakkında genel bilgiye sahip olmaları açısından sırasıyla verilmiştir.

Çizelge 3.3 ve Şekil 3.1’te örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır (*bkz. Sf. 84*).

Çizelge 3.3 teki bilgilere göre ; öğretmenlerde kadın erkek oranları birbirine yakın olduğu halde yöneticilerin cinsiyet dağılımında, kadınların erkeklere oranla (yaklaşık 1/3) daha az yönetici olarak görevlendirildikleri gözlenmiştir.

Çizelge 3.4 ve Şekil 3.2’de örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin yaş dağılımları ile ilgili bilgiler yer almaktadır (*bkz. Sf. 85*).

Çizelge 3.4’ teki bilgilere göre ; örnekleme alınan okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin 30 yaş üstünde yoğunlaştığı, 21-30 yaş arası görev alan öğretmenler örneklem grubunun $\frac{1}{4}$ ünü oluştururken 30 ve üstü yaştaki öğretmenler örneklem grubunun $\frac{3}{4}$ ünü kapsadığı gözlenmiştir. Örneklem grubundaki yöneticilerin yarısından çoğunun 36 yaş ve üstü olduğu saptanmıştır.

Çizelge 3.5 ve Şekil 3.3’te örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımları ile ilgili bilgiler yer almaktadır (*bkz. Sf. 86*).

Çizelge 3.5’ teki bilgilere göre; örnekleme alınan okullarda görev alan öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımında 6-10 yıl arası kategoride yoğunlaştığı (%28) örnekleme oluşturan öğretmenlerin yarısından fazlasının (%28 + %25 = %53) , 6-15 yıl kategorisinde bulunduğu gözlenmiştir. Mesleki kıdemleri 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ise örneklem grubunun yaklaşık $\frac{1}{4}$ ünü oluşturduğu saptanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket kullanılmıştır. Örgütsel kültürle ilgili yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Anket, yabancı ve yerli kaynaklardaki benzer anketler incelenerek, araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Anketin geliştirilmesinde özellikle Doç.Dr. Vehbi Çelik'in geliştirdiği "Okul Kültürü ve Yönetimi" anketinden büyük ölçüde yararlanılmıştır (Çelik, 1997, sf 121). Bu ankette yer alan soruların madde analizi yapılarak araştırma için uygunluğu ve pilot çalışma yapılarak anlaşılabilirliği sınanmıştır. Anketteki soruların hiçbirisi çıkarılmadan kullanıldığı için, yeniden güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmamıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, deneklere yönelik kişisel bilgileri içeren maddeler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, yöneticilerin kültürel liderlik düzeyini ve okulun örgütsel kültürünü belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan 8-21 arasındaki sorular kültürel liderliğe, 22- 67 arasındaki sorular ise okulun örgütsel değerlerine ilişkin sorulardır. Okulun örgütsel değerlerine ilişkin sorular 11 alt boyutta toplanmış olup, bu boyutlara göre soru dağılımı aşağıdaki gibi düzenlenmiştir;

<u>Örgütsel değer boyutları</u>	<u>Sorular</u>
1. Amaç	22 - 25
2. İletişim ve karar verme	26 - 29
3. İşbirliği ve güven	30 - 35
4. Verimlilik	36 - 38
5. Ödüllendirme	39 - 41
6. Örgüt iklimi	42 - 46
7. Sosyalleşme ve bütünlük	47 - 50
8. Özgünlük	51 – 54
9. İş doyumu	55 – 58
10. Eğitim ve yenileşme	59 – 62
11. Okul toplum ilişkisi	63 – 67

Ankette derecelendirme Likert tipi dereceleme ölçeğine göre yapılmıştır oluşmaktadır.

Her sorunun karşısında,

+TK: Tamamen Katılıyorum, **+K:** Katılıyorum, **-ÇK:** Çok az Katılıyorum, **-HK:** Hiç Katılmıyorum seçenekleri bulunmaktadır.

Anketin ilk örneği konunun uzmanlarının görüşüne sunulmuştur. Anket ön deneme niteliğinde araştırma örneklemindeki Safiye Sultan Kolejindeki yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Bu ön uygulama sonucunda anketin anlaşılmayan ve iyi işlemeyen maddeleri yeniden düzenlenmiştir. Kullanılan anket örneği Ek-C olarak sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Anket yoluyla toplanan verilerin analizi araştırmacı tarafından Microsoft Office 97 -Excel programı ve SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Deneklerin anket sorularına verdikleri yanıtlar, kodlama formu oluşturularak bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra verilerin doğru aktarılıp aktarılmadığı kontrol edilmiştir.

Araştırmada, aşağıda özetlenen değişik istatistiksel değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır.

İlk değerlendirme yönteminde, yüzdelik dağılım oranları açısından her bir alt problemde ölçülmek istenen yeterlik düzeyleri belirlenmiştir. Bu amaçla, **+TK:** "Tamamen Katılıyorum", **+ K:** "Katılıyorum", **- ÇK:** "Çok az Katılıyorum", **-HK:** "Hiç Katılmıyorum" seçeneklerinin oranları kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutu için ele alınmıştır.

Örneğin, 46 sorunun ölçtüğü 1. Alt problem için yönetici ve öğretmenlerin anketleri değerlendirildiğinde verilen yanıtlardaki

+TK: "Tamamen Katılıyorum", **+ K:** "Katılıyorum", **- ÇK:** "Çok az Katılıyorum" **-HK:** "Hiç Katılmıyorum" seçeneklerine ilişkin yüzde oranları belirlenmiştir. Bu değerlendirmenin yapıldığı şekliyle her bir alt problemin ilgili olduğu soru numaraları aşağıda belirtilmiştir;

- I. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **yöneticilerin** örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından **kendilerine yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 24. 25. 26. 28. 29. 32. 38. 39. 40. 41. 42. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67
- II. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **öğretmenlerin** örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından **yöneticilere yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 24. 25. 26. 28. 29. 32. 38. 39. 40. 41. 42. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67
- III. Örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin kendilerine yönelik yeterlik algılamaları ile öğretmenlerin yöneticilere yönelik yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- IV. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **yöneticilerin** örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından **öğretmenlere yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
22. 23. 25. 26. 27. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66.
- V. Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **öğretmenlerin** örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından **kendilerine yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?
22. 23. 25. 26. 27. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66.
- VI. Örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından özel orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendilerine yönelik algılamaları ile yöneticilerin öğretmenlere yönelik yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır ?

İkinci olarak, III ve VI. alt problemlere yönelik olarak, araştırmanın yapıldığı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilgili sorulara verdiği yanıtların yüzde oranlarının karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırmanın anlamlılık içerip içermediğinin ölçümünü sağlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi yöntemi kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, t - testi yapılmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ile bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almıştır. Bulgular alt problemlerin sırasına göre verilmiştir.

Birinci Alt Problem İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi : “Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından kendilerine yönelik yeterlik algılamaları nasıldır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümüne ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Bu alt problemde ölçülmek istenen yeterlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, ankette yer alan +TK: “Tamamen Katılıyorum”, + K: “Katılıyorum”, - ÇK: “Çok az Katılıyorum”, -HK: “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinde, okul yöneticilerinin kendilerini ne kadar yeterli gördüklerine ilişkin görüşlerin dağılımı ve yüzde oranları Çizelge 4.1 de belirtilmiştir (*bkz sf. 87*). Ayrıca, her bir alt boyut için, Çizelge 4.1’in boyutlar detayını veren alt boyut çizelgeleri aşağıda sunulmuştur.

Çizelgelerdeki “Tamamen Katılıyorum” (+TK) ve “Katılıyorum”(+K) seçenekleri olumlu, Katılmıyorum (-K) ve “Hiç Katılmıyorum (-HK) seçenekleri ise olumsuz görüşler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu verilere göre, olumlu görüşlerin (sadece iş doyumu boyutunda en az % 65’e kadar indiği göz önüne alınacak olursa) genellikle yüksek frekanslı olduğu ve yöneticilerin kendilerine yönelik yeterlik algılamalarının “olumlu” ve “yeterli” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 4.1-a

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “KÜLTÜREL LİDERLİK” BOYUTU DAĞILIMI**

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| A. Kültürel liderlik | F | 143 | 155 | 113 | 9 | 420 |
| | % | 34 | 37 | 27 | 2 | 100 |

Yöneticilerin % 34’ü “kültürel liderlik” alanında yöneltilen sorulardaki ifadelere “tamamen katılıyorum”, % 37’si “katılıyorum”, % 27’si ise “çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir. Yöneticilerin sadece %2 si kendilerine yönelik olumsuz görüş ifade etmiştir. Yöneticilerin kendilerine yönelik bu derece olumlu kültürel liderlik tanımlamaları geliştirmeleri, özel öğretim kurumlarında görev alan yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini yansıttığı kabul edilebilir. Zira yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu özel sektör eğitim hizmetlerin de yöneticilerin de kendi sorumluluklarını yerine getirme çabası ile deneyimlerini ve becerilerini sunma gayreti, yöneticileri hem “işlevsel liderlik” hem de “kültürel liderlik” alanında “yeterli” olmaya zorlamaktadır.

Öğretim kurumundaki örgütsel kültürü belirleyen örgütsel değer boyutları tek tek incelendiğinde ise;

ÇİZELGE 4.1-b

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ” BOYUTU DAĞILIMI**

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| 1.Amaç | F | 28 | 18 | 14 | 0 | 60 |
| | % | 47 | 29.5 | 23.5 | 0 | 100 |

“Okul yöneticileri kurumla ilgili kararlar alırken okulun amaçlarını yeterince dikkate almaktadır” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir okul yöneticisi bulunmamıştır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler ise toplam yöneticilerin 3/4’ünden fazladır (%76.5).

ÇİZELGE 4.1-c

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------|---|-----|----|------|-----|--------|
| 2. İletişim ve karar | F | 36 | 27 | 21 | 6 | 90 |
| | % | 40 | 30 | 23.5 | 6.5 | 100 |

“Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise yöneticilerin % 70’i , örgütteki iletişimin sağlanmasında ve kararların alınmasında olumlu ve yeterli değerlendirirken, yaklaşık ¼’ü (%23.5) “çok az katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Yaklaşık % 6.5 oranında yönetici ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

İletişim ve karar boyutunun sorularının çoğunu okuldaki karar verme süreci ile ilgili olan sorular oluşturmuştur. Karar verme sürecinde duygusallık veya akılcılığın temel alınması, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı gibi bazı sorular hakkında yöneticiler olumsuz görüş bildirmişlerdir.

ÇİZELGE 4.1-d

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 3. İşbirliği ve güven | F | 14 | 11 | 5 | 0 | 30 |
| | % | 47 | 37 | 16 | 0 | 100 |

“Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” ve “ Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir okul yöneticisi bulunmamıştır. Sadece beş yönetici bu yorumlara “Çok az katıldığını” bildirmiştir (% 16). “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler ise toplam yöneticilerin % 84’ ünü oluşturmaktadır.

Bireysel rekabetin ön planda olduğu özel öğretim kurumlarında, eğer öğretmenler ve yöneticiler kurumları ile yeterince özdeşleşmişlerse, bireysel rekabeti bir kenara bırakıp kurumun yararları doğrultusunda işbirliği içine girebilirler. Özel öğretim kurumlarının çalışanlarıyla özdeşleşmedeki bu farklılıkları göz önünde tutulacak olursa, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun olumlu sonuçlanması beklenmelidir.

ÇİZELGE 4.1- e

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 4. Verimlilik | F | 12 | 8 | 7 | 3 | 30 |
| | % | 40 | 27 | 23 | 10 | 100 |

“Okulumuz son derece verimli bir okuldur.” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise yöneticilerin % 67’si , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunu verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yaklaşık 1/3’ü (%33) olumsuz görüş belirtmişlerdir. % 23 oranında “Çok az katılıyorum” yaklaşık % 10 oranında yönetici ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

Eğer verimliliği “yapılması gerekenler” ile “yapılanlar” arasındaki farklılık olarak tanımlayacak olursak, diğer örgütsel değer boyutları ile karşılaştırıldığında “verimlilik” boyutundaki bu olumsuz görüşlerin, yöneticilerin yapılanlarla yetinmeyip daha fazlasını yapmayı bekledikleri yorumunu yapabiliriz. Zira daha önce ele alınan “amaç” boyutundaki yeterlik düzeyinin yüksek olması da bu görüşü doğrulayan bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 4.1- f

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|----|------|-----|--------|
| 5.Ödüllendirme | F | 42 | 30 | 16 | 2 | 90 |
| | % | 47 | 33 | 18.3 | 1.7 | 100 |

Yöneticilerin ödüllendirilmesi ile ilgili iki soruya verdikleri altmış yanıt incelendiğinde, yöneticilerin çoğunun olumlu görüş bildirdiği belirlenmiştir; “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler toplam yöneticilerin 4/5’ünü oluşturmaktadır (% 80). Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan yöneticilerin oranı ise % 20’dir.

Özel öğretim kurumlarında, görev yapan öğretmen ve yöneticilerin ödüllendirilmesinde gerekli olan kaynakların oluşturulması ve uygulanması devlet okullarına göre daha esnek ve bürokrasiden uzak bir yapılanma içinde olduğu gözlenmektedir. Bu okullardaki ödüllendirme ile ilgili yorumların %80 gibi yüksek derecede yeterlilik göstermesi bu gözlemin kanıtı olarak sunulabilir.

ÇİZELGE 4.1- g

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| 6. Örgüt İklimi | F | 60 | 28 | 32 | 0 | 120 |
| | % | 50 | 23.3 | 26.7 | 0 | 100 |

Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan yöneticilerin oranı % 73.3 iken, bu yargıya “çok az katıldığını” bildiren yönetici oranı ise yaklaşık ¼ ‘tür (%26.7).

Özel öğretim kurumlarında aşırı kuralcı, bürokratik bir yapının olmaması ve öğretmen öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt iklimini olumlu ve yeterli kılmayı sağlamıştır.

ÇİZELGE 4.1- h**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 7. Sosyalleşme | F | 43 | 42 | 35 | 0 | 120 |
| ve bütünlük | % | 36 | 35 | 29 | 0 | 100 |

Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara yöneticilerin % 71'i olumlu yanıt verirken, % 29 oranında yönetici, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir.

Okul yöneticileri, özellikle öğrenciler açısından ele alındığında kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesi ve özdeşleşmesinin kuruma getireceği (okula bağlanma ve yeniden kayıt gibi) yararların bilincindedir. Bu gibi etkenlerden dolayı kurumdaki sosyalleşme ve bütünleşme sürecinin yeterli ve olumlu olacağı beklentisi verilen yanıtlarla doğrulanmıştır.

ÇİZELGE 4.1- ı**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 8. Özgünlük | F | 44 | 47 | 29 | 0 | 120 |
| | % | 37 | 39 | 24 | 0 | 100 |

Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, okulla ilişkisi bulunan bireylerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü özgünlük boyutunda olumlu yanıtlar vermiştir. Yöneticilerin yalnızca $\frac{1}{4}$ 'ü, özgünlük sorularına “Çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir. “Hiç katılmıyorum” yanıtı veren yönetici ise bulunmamıştır.

iş doyumunu sağlayan ve motivasyonu artıran kaynakları oldukça iyi değerlendirebilmekte ve kullanabilmektedir.

ÇİZELGE 4.1- j

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 10. Eğitim ve | F | 48 | 41 | 31 | 0 | 120 |
| yenileşme | % | 40 | 34 | 26 | 0 | 100 |

Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığına, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara okul yöneticileri diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir; yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü (%74) olumlu, $\frac{1}{4}$ 'ü de (%26) “çok az katılıyorum” ifadesini kullanmışlardır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması gibi, özel öğretim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve öğretmenlerin bu değişme ve gelişmelere duyarlılığının sağlanması serbest rekabet ortamının oluşturduğu bir zorunluluktur. Bu açıdan değerlendirilecek olursa, özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin “eğitim ve yenileşme” boyutundaki anket sorularına olumlu ve yeterli yanıt vermeleri kaçınılmazdır.

ÇİZELGE 4.1- k

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|----|------|-----|--------|
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 61 | 48 | 40 | 1 | 150 |
| | % | 41 | 32 | 26.7 | 0.3 | 100 |

Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için yöneticilerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; yöneticilerin yaklaşık 3/4’ü (%73) çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, yaklaşık 1/4’ü (%27) ise okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Özel öğretim kurumlarında görevli yöneticilerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu ve yeterli oldukları düşüncesi ağır basmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

İkinci Alt Problem İle İlgili Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın ikinci alt problemi ; “Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından yöneticilere yönelik yeterlik algılamaları nasıldır?” biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt problemin kapsadığı boyutlara ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Bu alt problemde ölçülmek istenen öğretmenlerin örgütsel kültürü oluşturmada belirtilen kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları çerçevesinde yöneticilerini ne kadar yeterli gördüklerine ilişkin görüşlerin dağılımı ve yüzde oranları Çizelge 4.2’ de belirtilmiştir (*bkz. sf 88*). Ayrıca, her bir alt boyut için, Çizelge 4.2 ‘nin boyutlar detayını veren alt boyut çizelgeleri aşağıda sunulmuştur.

Çizelgelerdeki +TK (Tamamen Katılıyorum) ve +K (Katılıyorum) seçenekleri olumlu, -K (Katılmıyorum) ve -HK (Hiç Katılmıyorum) seçenekleri ise olumsuz görüşler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu verilere göre, olumlu görüşlerin (sadece eğitim ve yenileşme ile okul-toplum ilişkileri boyutlarında en az % 61’e kadar indiği göz önüne alınacak olursa) genellikle yüksek frekanslı olduğu ve öğretmenlerin de yöneticilerine yönelik yeterlik algılamalarının “olumlu” ve “yeterli” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

ÇİZELGE 4.2-a

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “KÜLTÜREL LİDERLİK” BOYUTU DAĞILIMI

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------|---|-----|------|-----|-----|--------|
| A. Kültürel liderlik | F | 494 | 1338 | 206 | 20 | 2058 |
| | % | 24 | 65 | 10 | 1 | 100 |

Öğretmenlerin % 24’ü, yöneticilerinin “kültürel liderliği” alanında yöneltilen sorulardaki ifadelere “tamamen katılıyorum”, % 65’i “katılıyorum”, % 10’u ise “çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin sadece % 1’i yöneticilerinin kültürel

liderlik özelliklerine yönelik olumsuz görüş ifade etmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine yönelik bu derece olumlu kültürel liderlik tanımlamaları geliştirmeleri, özel eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerini yansıttığı kabul edilebilir. Zira yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu özel sektör eğitim hizmetlerin de yöneticilerin de kendi sorumluluklarını yerine getirme çabası ile deneyimlerini ve becerilerini sunma gayreti, yöneticileri hem işlevsel liderlik hem de kültürel liderlik alanında “yeterli” olmaya zorlamaktadır.

Öğretim kurumundaki örgüt kültürünü belirleyen örgütsel değer boyutları tek tek incelendiğinde ise;

ÇİZELGE 4.2-b

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 1.Amaç | F | 64 | 208 | 22 | - | 147 |
| | % | 22 | 71 | 7 | - | 100 |

“Okul yöneticileri kurumla ilgili kararlar alırken okulun amaçlarını yeterince dikkate almaktadır” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir öğretmen bulunmamıştır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplam öğretmenlerin tamamına yakındır (%93). Bu oranlar incelendiğinde öğretmenler yöneticilerini okullarının amaçlarına hizmet eden bireyler olarak değerlendirmektedir.

ÇİZELGE 4.2-c

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 2. İletişim ve karar | F | 123 | 159 | 150 | 9 | 441 |
| | % | 28 | 36 | 34 | 2 | 100 |

“Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise öğretmenlerin % 64’ü , örgütteki iletişimin sağlanmasını ve kararların alınmasını olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yaklaşık 1/3’ü (% 34) “çok az katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Yaklaşık % 2 oranında öğretmen ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

İletişim ve karar boyutunun sorularının çoğunu okuldaki karar verme süreci ile ilgili olan sorular oluşturmuştur. Karar verme sürecinde duygusallık veya akılcılığın temel alınması, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı gibi bazı sorular hakkında öğretmenler de yöneticiler gibi olumsuz görüş bildirmişlerdir.

ÇİZELGE 4.2-d

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI

| | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------------|-----|----|-----|-----|--------|
| 3. İşbirliği ve güven F | 29 | 74 | 36 | 8 | 147 |
| % | 20 | 50 | 25 | 5 | 100 |

“Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır.” ve “ Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren sadece 8 öğretmen yer almıştır. Otuz altı öğretmen bu yorumlara “Çok az katıldığını” bildirmiştir (% 25). “Katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplam öğretmenlerin % 70’ ini oluşturmaktadır.

Bireysel rekabetin ön planda olduğu özel öğretim kurumlarında, eğer öğretmenler ve yöneticiler kurumları ile yeterince özdeşleşmişlerse, bireysel rekabeti bir kenara bırakıp kurumun yararları doğrultusunda işbirliği içine girebilirler. Özel öğretim kurumlarının çalışanlarıyla özdeşleşmedeki bu ayrıcalıklı gözü önünde tutulacak olursa, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun olumlu sonuçlanması beklenmelidir.

ÇİZELGE 4.2- e

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 4. Verimlilik | F | 35 | 68 | 44 | - | 147 |
| | % | 25 | 46 | 29 | - | 100 |

“Okulumuz son derece verimli bir okuldur.” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise öğretmenlerin % 71’i , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunu verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yaklaşık 1/3’ü (%29) “Çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir. “Hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren öğretmene ise rastlanmamıştır.

Verimliliği “yapılması gerekenler” ile “yapılanlar” arasındaki farklılık olarak tanımlayacak olursak, diğer örgütsel değer boyutları ile karşılaştırıldığında “verimlilik” boyutundaki bu olumsuz görüşlerin, öğretmenlerin yapılanlarla yetinmeyip daha fazlasını yapmayı bekledikleri yorumunu yapabiliriz. Zira daha önce ele alınan “amaç” boyutundaki yeterlik düzeyinin yüksek olması da bu görüşü doğrulayan bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 4.2- f

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 5.Ödüllendirme | F | 101 | 194 | 119 | 27 | 441 |
| | % | 23 | 44 | 27 | 6 | 100 |

Öğretmenlerin ödüllendirilmesi ile ilgili iki soruya verdikleri 294 yanıt incelendiğinde, öğretmenlerin çoğunun olumlu görüş bildirdiği belirlenmiştir; “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler toplam öğretmenlerin % 67’sini oluşturmaktadır. Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan öğretmenlerin oranı ise % 33’dür.

Özel öğretim kurumlarında, görev yapan öğretmen ve öğretmenlerin ödüllendirilmesinde gerekli olan kaynakların oluşturulması ve uygulanması devlet okullarına göre daha esnek ve bürokrasiden uzak bir yapılanma içinde olduğu gözlenmektedir. Bu okullardaki ödüllendirme ile ilgili yorumların yöneticilerde %80 gibi yüksek derecede yeterlilik göstermesine rağmen, öğretmenlerde % 67'de kalması öğretmenlerin ödüllendirme konusunda yöneticiler kadar olumlu düşünmediklerinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir.

ÇİZELGE 4.2- g

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 6. Örgüt İklimi | F | 184 | 228 | 152 | 24 | 588 |
| | % | 31 | 39 | 26 | 4 | 100 |

Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan öğretmenlerin oranı % 70 iken, bu yargıya “çok az katıldığını” bildiren öğretmen oranı ise yaklaşık $\frac{1}{4}$ ‘tür (%26).

Özel öğretim kurumlarında aşırı kuralcı, bürokratik bir yapının olmaması, öğretmen öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi, bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt ikliminin olumlu ve yeterli olmasını sağlayan nedenlerdendir.

ÇİZELGE 4.2- h

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 7. Sosyalleşme ve bütünlük | F | 137 | 272 | 178 | 1 | 588 |
| | % | 23 | 46 | 31 | - | 100 |

Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara

öğretmenlerin % 69'u olumlu yanıt verirken, % 31 oranında öğretmen, yöneticilerin, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir.

Okulda görevli öğretmen ve yöneticiler, özellikle öğrenciler açısından ele alındığında kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesi ve özdeşleşmesinin kuruma getireceği (okula bağlanma ve yeniden kayıt gibi) yararların bilincindedir. Öğretmenler açısından değerlendirildiğinde ise yeni gelenlerin varolan okul kültürüne uyum sağlamaları ile sosyalleşme ve bütünleşme sürecinin verimliliğe yansıyacağı gerçeğinden dolayı kurumdaki sosyalleşme ve bütünleşme sürecine yöneticilerin katkısının yeterli ve olumlu olacağı beklentisi verilen yanıtlarla doğrulanmıştır.

ÇİZELGE 4.2- 1

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 8. Özgünlük | F | 119 | 273 | 176 | 20 | 588 |
| | % | 20 | 46 | 31 | 3 | 100 |

Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, okulla ilişkisi bulunan bireylerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Okul öğretmenlerinin % 66'sı özgünlük boyutunda olumlu yanıtlar vermiştir. Öğretmenlerin yaklaşık 1/3'ü (%31), özgünlük sorularına “Çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir. “Hiç katılmıyorum” yanıtı veren öğretmen oranı ise yalnızca % 3 oranındadır.

ÇİZELGE 4.2- i

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞDOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 9. İş doyum | F | 112 | 299 | 166 | 11 | 588 |
| | % | 19 | 51 | 28 | 2 | 100 |

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine öğretmenlerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyum ile ilgili olarak yanıtlanan toplam 588 maddeden 411 adeti

(% 70) olumludur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadece % 2'si iş doyumunu sorularında “hiç katılmıyorum” seçeneğini kullanmışlardır.

Bu oranlar doğrultusunda, özel öğretim kurumlarında iş doyumunun yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Günümüzde özel eğitim kurumları ile kamuya ait eğitim kurumlarının çalışma koşulları incelendiğinde; özel kurumlar, çalışanların gelir durumu, çağdaş öğretim ortamlarının oluşturulması, kişisel çalışmalarının ödüllendirilmesi gibi iş doyumunu sağlayan ve motivasyonu artıran kaynakları oldukça iyi değerlendirebilmekte ve kullanabilmektedir. Bu gibi olanaklar sayesinde gerek öğretmenler gerekse yöneticiler açısından özel öğretim kurumları iş doyumunun yaşandığı örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 4.2- j

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 10. Eğitim ve yenileşme | F | 119 | 242 | 216 | 11 | 588 |
| | % | 20 | 41 | 37 | 2 | 100 |

Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığının, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara öğretmenler diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir; yaklaşık 3/5'i (% 61) olumlu, 2/5'i de (%37) “çok az katılıyorum” ifadesini kullanmışlardır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması gibi, özel öğretim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelere ayak uydurması, öğretmenlerin bu değişime ve gelişmelere duyarlılığının sağlanması serbest rekabet ortamının oluşturduğu bir zorunluluktur. Bu açıdan değerlendirilecek olursa, özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin “eğitim ve yenileşme” boyutundaki anket sorularına olumlu ve yeterli yanıt vermeleri beklenmelidir.

ÇİZELGE 4.2- k

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA YÖNETİCİLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 183 | 316 | 210 | 26 | 735 |
| | % | 20 | 41 | 37 | 2 | 100 |

Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; öğretmenlerin yaklaşık 3/4’ü (%73) okul yöneticilerinin çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, yaklaşık 1/4’ü (% 27) ise okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgüt kültürü oluşumuna olumlu ve yeterli katkıları olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

Üçüncü Alt Problem İle İlgili Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “Örgüt kültürü oluşturmada kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin kendilerine yönelik yeterlik algılamaları ile öğretmenlerin yöneticilere yönelik yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemin kapsadığı boyutlara ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Üçüncü alt problemde ölçülmek istenen yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, ankette yer alan kültürel liderlik ve örgütsel değer boyutlarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin dağılımı ve yüzde oranları Çizelge 4.3’ de belirtilmiştir (*bkz. sf. 89 – 90 - 91*).

Çizelge 4.3’deki verilere göre, gerek kültürel liderlik, gerekse örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin değerlendirilmesinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında, yeterlik algılamalarındaki yüzdelik dağılım ve ortalama değerlerinde belirgin bir farklılaşma bulunamamıştır.

Bu verilere göre, kültürel liderliğe yönelik yeterlik algılamalarında öğretmenlerin % 89’u okul yöneticilerini yeterli görürken, yöneticilerin %71’i kendilerini yeterli bulmaktadır. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,7305 < 1.96$).

“Okul yöneticileri kurumla ilgili kararlar alırken okulun amaçlarını yeterince dikkate almaktadır” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir öğretmen ve yönetici bulunmamıştır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplam öğretmenlerin tamamına yakındır (% 93). Yöneticilerde olumlu görüş bildirenlerin oranı ise % 77’dir. Bu oranlar incelendiğinde öğretmenler yöneticilerini okullarının amaçlarına hizmet eden bireyler olarak değerlendirmektedir. Yapılan t-test

özmlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,3454 < 1.96$).

“Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden ğretmen ve öğrencilere, ğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise öğretmenlerin % 64’, yöneticilerin ise % 70’i, örgütteki iletişimin sağlanması ve kararların alımını olumlu ve yeterli olarak değerlendirmiştir. Yapılan t-test özmlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t= 0,0658 < 1.96$)

“ Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir” ve “ğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler toplam yanıtların % 70’ ini oluştururken, bu oran yöneticilerde ise % 77’ye çıkmıştır . Yapılan t-test özmlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,2547 < 1.96$).

Bireysel rekabetin ön planda olduğu özel ğretim kurumlarında, eğer öğretmenler ve yöneticiler kurumları ile yeterince özdeşleşmişlerse, bireysel rekabeti bir kenara bırakıp kurumun yararları doğrultusunda işbirliği içine girebilmektedirler. Özel ğretim kurumlarının çalışanlarıyla özdeşleşmedeki bu ayrıcalılıkları göz önünde tutulacak olursa, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun olumlu sonuçlanması beklenmelidir.

“Okulumuz son derece verimli bir okuldur” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise öğretmenlerin % 71’i , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunda yöneticilerini verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yöneticilerde bu oran % 67 olarak bulunmuştur. Yapılan t-test özmlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,6258 < 1.96$).

Ödüllendirme boyutunda yöneticilerin yeterlik algılamaları öğretmenlerce değerlendirildiğinde verilen yanıtların % 67'si olumlu ve yeterliyken, yöneticiler ödüllendirme boyutunda kendilerini % 80 oranında olumlu ve yeterli tanımlamışlardır. Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan öğretmenlerin oranı ise % 33'dür. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,2231 < 1.96$).

Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan öğretmenlerin oranı % 70 iken, bu yargıya katıldığını bildiren yöneticilerin oranı ise yaklaşık 3/4 'tür (% 73,3). Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,3631 < 1.96$).

Özel öğretim kurumlarında kuralcı ve aşırı bürokratik bir yapının olmaması, öğretmen öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi, bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt ikliminin olumlu ve yeterli olmasını sağlayan nedenlerdendir.

Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara öğretmenlerin % 69'u olumlu yanıt verirken, % 31 oranında öğretmen, yöneticilerin, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin %71'i kendilerini bu alanda yeterli bulmaktadır. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,4215 < 1.96$).

Okulda görevli öğretmen ve yöneticiler, özellikle öğrenciler açısından ele alındığında kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesi ve özdeşleşmesinin kuruma getireceği (okula bağlanma ve yeniden kayıt gibi) yararların bilincindedir. Öğretmenler açısından değerlendirildiğinde ise yeni gelenlerin varolan okul kültürüne uyum sağlamaları ile sosyalleşme ve bütünleşme sürecinin verimliliğe yansıtacağı

gerçeğinden dolayı kurumdaki sosyalleşme ve bütünleşme sürecine yöneticilerin katkısının yeterli ve olumlu olacağı beklentisi verilen yanıtlarla doğrulanmıştır.

Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, okulla ilişkisi bulunan bireylerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Özgün fikir ve çalışmalara sahip olmaları açısından yöneticiler, kendilerini % 70 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler yöneticilerini özgünlük boyutunda % 66 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,0698 < 1.96$).

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine, öğretmen ve yöneticilerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyumunun sağlanmasında yöneticiler, kendilerini % 65 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler yöneticilerini iş doyumunun sağlanmasında % 70 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,5541 < 1.96$).

Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığının, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara verilen yanıtlar, öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliğini eleştirdiği nadir alanlardan birini ortaya çıkarmıştır; yaklaşık 3/5'i (% 61) . Yöneticiler ise bu boyutta kendilerini değerlendirmede diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir (%74). Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,4175 < 1.96$).

İş doyumunun sağlanması gibi, özel öğretim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelere ayak uydurması, öğretmenlerin bu değişme ve gelişmelere duyarlılığının sağlanması, serbest rekabet ortamının oluşturduğu bir zorunluluktur. Bu açıdan değerlendirilecek olursa, özel öğretim kurumlarındaki

yöneticilerin ve öğretmenlerin “eğitim ve yenileşme” boyutundaki anket sorularına olumlu ve yeterli yanıt vermeleri beklenmelidir.

Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; yöneticilerin yaklaşık 3/4’ü (%73) kendilerinin çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, yöneticileri için bu görüşü benimseyen öğretmen oranı ise 61 düzeyinde kalmıştır. Öğretmenlerin büyük bir bölümü (%39) ise, okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,1824 < 1.96$) .

Özel öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgüt kültürü oluşumuna olumlu ve yeterli katkıları olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

Ancak yöneticilerle öğretmenler arasında, yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterliklerini değerlendirmede çok belirgin bir farklılık oluşmasa bile, ortalama değerler dikkate alındığında, yöneticiler kendilerini öğretmenlerin değerlendirdiğinden daha yeterli ve olumlu bulmuşlardır.

Dördüncü Alt Problem İle İlgili Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın dördüncü alt problemi : “Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından öğretmenlere yönelik yeterlik algılamaları nasıldır ?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemin kapsadığı boyutlara ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.4’ de , yöneticilerin örgütsel kültürü oluşturmada belirtilen boyutlar çerçevesinde öğretmenleri ne kadar yeterli gördüklerine ilişkin belirttikleri görüşlerin dağılımı verilmiştir (bkz. sf. 92).

Çizelgedeki “Tamamen Katılıyorum” (+TK) ve “Katılıyorum”(+K) seçenekleri olumlu, Katılmıyorum (-K) ve “Hiç Katılmıyorum (-HK) seçenekleri ise olumsuz görüşler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu verilere göre, olumlu görüşlerin (sadece “iletişim ve karar” boyutunda en az % 65’e kadar indiği göz önüne alınacak olursa) genellikle yüksek frekanslı olduğu ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik yeterlik algılamalarının “olumlu” ve “yeterli” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretim kurumundaki örgütsel kültürü belirleyen örgütsel değer boyutları tek tek incelendiğinde ise;

ÇİZELGE 4.4-a

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ” BOYUTU DAĞILIMI

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 1.Amaç | F | 36 | 30 | 24 | 0 | 90 |
| | % | 40 | 33 | 27 | 0 | 100 |

“Öğretmenler okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir okul yöneticisi bulunmamıştır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler ise toplam yöneticilerin

3/4'ünden fazladır (%76). Bu oranlar yöneticilerin, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde öğretmenlerine güvendiğinin bir göstergesidir.

ÇİZELGE 4.4-b

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 2. İletişim ve karar | F | 31 | 27 | 21 | 11 | 90 |
| | % | 35 | 30 | 23 | 12 | 100 |

“Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” ve “öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılmaktadır” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise yöneticilerin % 65’i , örgütteki iletişimin sağlanmasında ve kararların alınmasında olumlu ve yeterli değerlendirirken, yaklaşık ¼’ü (%23) “çok az katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Yaklaşık % 12 oranında yönetici ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

İletişim ve karar boyutunun sorularının çoğunu okuldaki karar verme süreci ile ilgili olan sorular oluşturmuştur. Karar verme sürecinde duygusallık veya akılcılığın temel alınması, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı gibi bazı sorular hakkında yöneticiler olumsuz görüş bildirmişlerdir.

ÇİZELGE 4.4-c

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞBİRLİĞİ VE GÜVEN” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 3. İşbirliği ve güven | F | 67 | 67 | 46 | 0 | 180 |
| | % | 37 | 37 | 26 | 0 | 100 |

“Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” ve “ Okulumuzda çalışan her öğretmen okulla ve değerleriyle özdeşleşmektedir” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir okul yöneticisi bulunmamıştır.

Bu yorumlara “Çok az katıldığını” bildiren yöneticilerin oranı ise % 26’dır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler ise toplam yöneticilerin %74’ ünü oluşturmaktadır.

Bireysel rekabetin ön planda olduğu özel öğretim kurumlarında, eğer öğretmenler ve yöneticiler kurumları ile yeterince özdeşleşmişlerse, bireysel rekabeti bir kenara bırakıp kurumun yararları doğrultusunda işbirliği içine girebilirler. Özel öğretim kurumlarının çalışanlarıyla özdeşleşmedeki bu ayrıcalıklıları göz önünde tutulacak olursa, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun olumlu sonuçlanması beklenmelidir.

ÇİZELGE 4.4-d

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 4. Verimlilik | F | 40 | 28 | 16 | 6 | 90 |
| | % | 44 | 31 | 18 | 7 | 100 |

“Öğretmenler ve öğrenciler yüksek verimlilik değerlerine ve beklentilerine sahiptir” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise yöneticilerin % 75’i , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunu ve öğretmenlerin yeterliğini verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yaklaşık ¼’ü (%25) olumsuz görüş belirtmişlerdir. % 18 oranında “Çok az katılıyorum”, sadece % 7 oranında yönetici ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

Eğer verimliliği “yapılması gerekenler” ile “yapılanlar” arasındaki farklılık olarak tanımlayacak olursak, diğer örgütsel değer boyutları ile karşılaştırıldığında “verimlilik” boyutundaki bu olumsuz görüşlerin, yöneticilerin yapılanlarla yetinmeyip daha fazlasını yapmayı bekledikleri yorumu yapılabilir. Daha önce ele alınan “amaç” boyutundaki yeterlik düzeyinin yüksek olması da bu görüşü doğrulayan bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 4.4-e**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 5.Ödüllendirme | F | 42 | 28 | 19 | 1 | 90 |
| | % | 47 | 31 | 21 | 1 | 100 |

Yöneticilerin “Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilmektedir” gibi sorulara verdikleri altmış yanıt incelendiğinde, yöneticilerin çoğunun olumlu görüş bildirdiği belirlenmiştir; “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler toplam yöneticilerin 4/5’ünü oluşturmaktadır (% 78). Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan yöneticilerin oranı ise % 22’dir.

Özel öğretim kurumlarında, görev yapan öğretmen ve yöneticilerin ödüllendirilmesinde gerekli olan kaynakların oluşturulması ve uygulanması devlet okullarına göre daha esnek ve bürokrasiden uzak bir yapılanma içinde olduğu gözlenmektedir. Bu okullardaki ödüllendirme ile ilgili yorumların %80’lere varan yüksek derecede yeterlilik göstermesi bu gözlemin kanıtı olarak sunulabilir.

ÇİZELGE 4.4-f**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| 6. Örgüt iklimi | F | 75 | 35 | 40 | 0 | 150 |
| | % | 50 | 23.3 | 26.7 | 0 | 100 |

Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan yöneticilerin oranı % 73.3 iken, bu yargıya “çok az katıldığını” bildiren yönetici oranı ise yaklaşık ¼ ‘tür (%26.7).

Özel öğretim kurumlarında aşırı kuralcı, bürokratik bir yapının olmaması ve öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt iklimini olumlu ve yeterli kılmayı sağlamıştır.

ÇİZELGE 4.4-g

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 7. Sosyalleşme | F | 43 | 42 | 35 | 0 | 120 |
| ve bütünlük | % | 36 | 35 | 29 | 0 | 100 |

Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara yöneticilerin % 71'i olumlu yanıt verirken, % 29 oranında yönetici, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir.

Okul yöneticileri, özellikle öğrenciler açısından ele alındığında kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesi ve özdeşleşmesinin kuruma getireceği (okula bağlanma ve yeniden kayıt gibi) yararların bilincindedir. Bu gibi etkenlerden dolayı kurumdaki sosyalleşme ve bütünleşme sürecinin yeterli ve olumlu olacağı beklentisi verilen yanıtlarla doğrulanmıştır.

ÇİZELGE 4.4-h

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 8. Özgünlük | F | 33 | 35 | 22 | 0 | 90 |
| | % | 37 | 39 | 24 | 0 | 100 |

Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, öğretmenlerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü özgünlük boyutunda olumlu yanıtlar vermiştir (%76). Yöneticilerin yalnızca $\frac{1}{4}$ 'ü, özgünlük sorularına “Çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir (%24). “Hiç katılmıyorum” yanıtı veren yönetici ise bulunmamıştır.

ÇİZELGE 4.4 - 1

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞDOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 9. İş doyumu | F | 50 | 42 | 28 | 0 | 120 |
| | % | 42 | 35 | 23 | 0 | 100 |

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine yöneticilerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyumu ile ilgili olarak yanıtlanan toplam 120 maddeden 92 adeti (% 77) olumludur. Araştırmaya katılan yöneticilerin hiçbiri öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili sorularda “hiç katılmıyorum” seçeneğini kullanmamışlardır.

Bu oranlar doğrultusunda, yöneticiler, özel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin iş doyumunun yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Günümüzde özel eğitim kurumları ile devletin eğitim kurumlarının çalışma koşulları incelendiğinde; özel kurumlar, çalışanların gelir durumu, çağdaş öğretim ortamlarının oluşturulması, kişisel çalışmalarının ödüllendirilmesi gibi iş doyumunu sağlayan ve motivasyonu artıran kaynakları oldukça iyi değerlendirebilmekte ve kullanabilmektedir.

ÇİZELGE 4.4-i

**YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI**

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------------|---|-----|----|-----|-----|--------|
| 10. Eğitim ve yenileşme | F | 48 | 41 | 31 | 0 | 120 |
| | % | 40 | 34 | 26 | 0 | 100 |

Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığına, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara okul yöneticileri diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir; yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü (%74) olumlu, $\frac{1}{4}$ 'ü de (%26) “çok az katılıyorum” ifadesini kullanmışlardır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması gibi, özel öğretim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve öğretmenlerin bu değişme ve gelişmelere duyarlılığının sağlanması serbest rekabet ortamının oluşturduğu bir zorunluluktur. Bu açıdan değerlendirilecek olursa, özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin “eğitim ve yenileşme” boyutundaki anket sorularına olumlu ve yeterli yanıtı vermeleri kaçınılmazdır.

ÇİZELGE 4.4-j

YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “OKUL TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|----|------|-----|--------|
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 61 | 48 | 40 | 1 | 150 |
| | % | 41 | 32 | 26.7 | 0.3 | 100 |

Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için yöneticilerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; yöneticilerin yaklaşık 3/4’ü (%73) çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, yaklaşık 1/4’ü (% 27) ise okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Özel öğretim kurumlarında görevli yöneticilerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu ve yeterli oldukları düşüncesi ağır basmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

Beşinci Alt Problem İle İlgili Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın beşinci alt problemi : “Özel orta öğretim kurumlarında görev yapan **öğretmenlerin** örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından **kendilerine yönelik** yeterlik algılamaları nasıldır ?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemin çözümüne ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Bu alt problemde ölçülmek istenen yeterlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, ankette yer alan **+TK: “Tamamen Katılıyorum”, + K: “Katılıyorum”, - ÇK: “Çok az Katılıyorum”, -HK: “Hiç Katılmıyorum”** seçeneklerine ilişkin **öğretmenlerin kendilerini ne kadar yeterli gördüklerine ilişkin görüşlerin dağılımı** ve yüzde oranları Çizelge 4.5 de belirtilmiştir (*bkz. sf. 93*). Ayrıca, her bir alt boyut için, Çizelge 4.5’in boyutlar detayını veren alt boyut çizelgeleri aşağıda sunulmuştur.

Çizelgelerdeki “Tamamen Katılıyorum” (+TK) ve “Katılıyorum”(K) seçenekleri olumlu, Katılmıyorum (-K) ve “Hiç Katılmıyorum” (-HK) seçenekleri ise olumsuz görüşler olmak üzere iki kategoride değerlendirilmiştir. Bu verilere göre, olumlu görüşlerin (sadece “eğitim ve yenileşme” boyutunda en az % 63’e kadar indiği göz önüne alınacak olursa) genellikle düşük frekanslı olduğu ve öğretmenlerin kendilerine yönelik yeterlik algılamalarının “olumlu” ve “yeterli” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretim kurumundaki örgütsel kültürü belirleyen örgütsel değer boyutları tek tek incelendiğinde ise;

ÇİZELGE 4.5-a

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAÇ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | - ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------|---|------------|-----------|-------------|------------|---------------|
| 1.Amaç | F | 145 | 259 | 25 | 12 | 441 |
| | % | 33 | 59 | 6 | 2 | 100 |

“Öğretmenler okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren öğretmen sayısı ancak 12 olup, bu oran tüm öğretmenlerin ancak % 2’ sini oluşturmaktadır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplamın tamamına yakın değerdedir (%92). Bu oranlar öğretmenlerin, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde kendilerinin oldukça etkin bir rol üstlendiklerini, bu boyutta kendilerini oldukça yeterli ve olumlu olarak değerlendirdiklerinin göstergesidir.

ÇİZELGE 4.5-b

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İLETİŞİM VE KARAR” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 2. İletişim ve karar | F | 101 | 206 | 122 | 12 | 441 |
| | % | 23 | 47 | 28 | 2 | 100 |

“Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” ve “öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılmaktadır” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise öğretmenlerin % 70’i , örgütteki iletişimin sağlanmasında ve kararların alınmasında olumlu ve yeterli değerlendirirken, yaklaşık ¼’ü (%28) “çok az katılıyorum” görüşünü belirtmişlerdir. Sadece % 2 oranında öğretmen ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

İletişim ve karar boyutunun sorularının çoğunu okuldaki karar verme süreci ile ilgili olan sorular oluşturmuştur. Karar verme sürecinde duygusallık veya akılcılığın temel alınması, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı gibi bazı sorular hakkında öğretmenler olumsuz görüş bildirmişlerdir.

ÇİZELGE 4.5-c

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “AMAC” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 3. İşbirliği ve güven | F | 203 | 397 | 273 | 9 | 882 |
| | % | 23 | 45 | 31 | 1 | 100 |

“Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” ve “ Okulumuzda çalışan her öğretmen okulla ve değerleriyle özdeşleşmektedir” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin oranı %1’dir. Bu yorumlara “Çok az katıldığını” bildiren öğretmenlerin oranı ise % 31’dir. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler ise toplam öğretmenlerin % 68’ ini oluşturmaktadır.

Bireysel rekabetin ön planda olduğu özel öğretim kurumlarında, eğer öğretmenler ve yöneticiler kurumları ile yeterince özdeşleşmişlerse, bireysel rekabeti bir kenara bırakıp kurumun yararları doğrultusunda işbirliği içine girebilirler. Özel öğretim kurumlarının çalışanlarıyla özdeşleşmedeki bu ayrıcalıklı göz önünde tutulacak olursa, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun olumlu sonuçlanması beklenmelidir.

ÇİZELGE 4.5-d

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “VERİMLİLİK” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 4. Verimlilik | F | 88 | 204 | 135 | 14 | 441 |
| | % | 20 | 46 | 31 | 3 | 100 |

“Öğretmenler ve öğrenciler yüksek verimlilik değerlerine ve beklentilerine sahiptir” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise öğretmenlerin % 66’sı , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunu ve öğretmenlerin yeterliğini verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yaklaşık 1/3’ü (%33) olumsuz görüş belirtmişlerdir. % 31 oranında “Çok az katılıyorum”, sadece % 3 oranında öğretmen ise “hiç katılmıyorum” yanıtını vermiştir.

Eğer verimliliği “yapılması gerekenler” ile “yapılanlar” arasındaki farklılık olarak tanımlayacak olursak, diğer örgütsel değer boyutları ile karşılaştırıldığında “verimlilik” boyutundaki bu olumsuz görüşlerin, öğretmenlerin yapılanlarla yetinmeyip daha fazlasını yapmayı bekledikleri yorumu yapılabilir. Daha önce ele alınan “amaç”

boyutundaki yeterlik düzeyinin oldukça yüksek olması da bu görüşü doğrulayan bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 4.5-e

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖDÜLLENDİRME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 5.Ödüllendirme | F | 79 | 228 | 131 | 3 | 441 |
| | % | 18 | 52 | 30 | 0 | 100 |

Öğretmenlerin “Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilmektedir” gibi sorulara verdikleri 441 yanıt incelendiğinde, öğretmenlerin çoğunun olumlu görüş bildirdiği belirlenmiştir; “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren yöneticiler toplam öğretmenlerin % 70’ini oluşturmaktadır. Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan öğretmenlerin oranı ise % 30’dur.

Özel öğretim kurumlarında, görev yapan öğretmen ve öğretmenlerin ödüllendirilmesinde gerekli olan kaynakların oluşturulması ve uygulanması devlet okullarına göre daha esnek ve bürokrasiden uzak bir yapılanma içinde olduğu gözlenmektedir. Bu okullardaki ödüllendirme ile ilgili yorumların % 70’lere varan yüksek derecede yeterlilik göstermesi bu gözlemin kanıtı olarak sunulabilir.

ÇİZELGE 4.5-f

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖRGÜT İKLİMİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-----------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 6. Örgüt iklimi | F | 152 | 313 | 251 | 19 | 735 |
| | % | 21 | 43 | 34 | 2 | 100 |

Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan

öğretmenlerin oranı % 73.3 iken, bu yargıya “çok az katıldığını” bildiren yönetici oranı ise yaklaşık ¼ ‘tür (%26.7).

Özel öğretim kurumlarında aşırı kuralcı, bürokratik bir yapının olmaması, öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt iklimini olumlu ve yeterli kılmayı sağlamıştır.

ÇİZELGE 4.5-g

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “SOSYALLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|----------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 7. Sosyalleşme | F | 193 | 206 | 159 | 30 | 588 |
| ve bütünlük | % | 32 | 35 | 27 | 5 | 100 |

Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara öğretmenlerin % 67’si olumlu yanıt verirken, % 32 oranında öğretmen, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler, özellikle öğrenciler açısından ele alındığında kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesi ve özdeşleşmesinin kuruma getireceği (okula bağlanma ve yeniden kayıt gibi) yararların bilincindedir. Bu gibi etkenlerden dolayı kurumdaki sosyalleşme ve bütünleşme sürecinin yeterli ve olumlu olacağı beklentisi verilen yanıtlarla doğrulanmıştır.

ÇİZELGE 4.5-h

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “ÖZGÜNLÜK” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 8. Özgünlük | F | 124 | 296 | 154 | 14 | 588 |
| | % | 21 | 50 | 26 | 2 | 100 |

Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, öğretmenlerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin

kabul edilmesi gibi konularda öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Okul öğretmenlerinin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü özgünlük boyutunda olumlu yanıtlar vermiştir (%71). Öğretmenlerin yalnızca $\frac{1}{4}$ 'ü, özgünlük sorularına “Çok az katılıyorum” yanıtını vermiştir (%28). “Hiç katılmıyorum” yanıtı veren yönetici ise bulunmamıştır.

ÇİZELGE 4.5-1

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “İŞ DOYUMU” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 9. İş doyumu | F | 112 | 314 | 145 | 17 | 588 |
| | % | 19 | 53 | 25 | 3 | 100 |

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine öğretmenlerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyumu ile ilgili olarak yanıtlanan toplam 588 maddeden 426 adeti (% 72) olumludur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadece % 3'ü, iş doyumu ile ilgili sorularda “hiç katılmıyorum” seçeneğini kullanmamışlardır.

Bu oranlar doğrultusunda, öğretmenler, özel öğretim kurumlarındaki öğretmenlerin iş doyumunun yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Günümüzde özel eğitim kurumları ile devletin eğitim kurumlarının çalışma koşulları incelendiğinde; özel kurumlar, çalışanların gelir durumu, çağdaş öğretim ortamlarının oluşturulması, kişisel çalışmalarının ödüllendirilmesi gibi iş doyumunu sağlayan ve motivasyonu artıran kaynakları oldukça iyi değerlendirebilmekte ve kullanabilmektedir.

ÇİZELGE 4.5-i

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “EĞİTİM VE YENİLEŞME” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 10. Eğitim ve yenileşme | F | 125 | 249 | 201 | 13 | 588 |
| | % | 21 | 42 | 34 | 2 | 100 |

Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığının, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak

tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara okul yöneticileri diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir; yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü (% 63) olumlu, $\frac{1}{4}$ 'ü de (% 36) “çok az katılıyorum” ifadesini kullanmışlardır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması gibi, özel öğretim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelere ayak uydurması ve öğretmenlerin bu değişme ve gelişmelere duyarlılığının sağlanması serbest rekabet ortamının oluşturduğu bir zorunluluktur. Bu açıdan değerlendirilecek olursa, özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin “eğitim ve yenileşme” boyutundaki anket sorularına, diğer boyutlara göre az da olsa, olumlu ve yeterli yanıt vermeleri kaçınılmazdır.

ÇİZELGE 4.5-j

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK YETERLİK ALGILAMALARININ “TOPLUM İLİŞKİLERİ” BOYUTU DAĞILIMI

| | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 173 | 328 | 219 | 15 | 735 |
| | % | 23 | 45 | 30 | 2 | 100 |

Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; öğretmenlerin yaklaşık % 68'i çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, yaklaşık $\frac{1}{3}$ 'ü (% 32) ise okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu ve yeterli oldukları düşüncesi ağır basmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

Altıncı Alt Problem İle İlgili Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın altıncı alt problemi; “Örgüt kültürü oluşturmada örgütsel değer boyutları açısından özel orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendilerine yönelik algılamaları ile yöneticilerin öğretmenlere yönelik yeterlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde ifade edilmişti. Bu alt problemin kapsadığı boyutlara ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.6’da, yönetici ve öğretmenlerin, belirtilen örgütsel değer boyutları çerçevesinde, öğretmenleri örgütsel kültürü oluşturmada ne kadar yeterli gördüklerine ilişkin belirttikleri görüşlerin dağılımı verilmiştir (*bkz. sf. 94*).

Çizelge 4.6’daki verilere göre, örgütsel değer boyutları açısından öğretmenlerin değerlendirilmesinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında, yeterlik algılamalarındaki yüzdelik dağılım ve ortalama değerlerinde belirgin bir farklılaşma bulunamamıştır.

Bu verilere göre, “Öğretmenler okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir yönetici bulunmamıştır. Yöneticilerde olumlu görüş bildirenlerin oranı ise % 73’dir. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplam öğretmenlerin tamamına yakındır (%92). Bu oranlar incelendiğinde öğretmenler kendilerini okullarının amaçlarına hizmet eden bireyler olarak değerlendirmektedir. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,3528 < 1.96$).

Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” ve “öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılmaktadır” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise öğretmenlerin % 70’i, yöneticilerin ise % 87’si, örgütteki iletişimin sağlanmasını ve kararların alınmasını olumlu ve yeterli olarak değerlendirmiştir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,7261 < 1.96$).

“ Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir” ve “Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler toplam yanıtların % 68’ ini oluştururken, bu oran yöneticilerde ise % 74’e çıkmıştır . Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmuştur ($t= 2,3745 > 1.96$).

Bireysel rekabetin ön planda olduğu özel öğretim kurumlarında, eğer öğretmenler ve yöneticiler kurumları ile yeterince özdeşleşmişlerse, bireysel rekabeti bir kenara bırakıp kurumun yararları doğrultusunda işbirliği içine girebilmektedirler. Özel öğretim kurumlarının çalışanlarıyla özdeşleşmedeki bu ayrıcalıkları göz önünde tutulacak olursa, yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve güven duygusunun olumlu sonuçlanması beklenmelidir.

“Okulumuz son derece verimli bir okuldur” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise öğretmenlerin % 66’sı , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunda kendilerini verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yöneticilerde bu oran $\frac{3}{4}$ (% 75) olarak bulunmuştur. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 1,4101 < 1.96$).

Ödüllendirme boyutunda öğretmenlerin yeterlik algılamaları kendilerince değerlendirildiğinde verilen yanıtların % 70'i olumlu ve yeterliyken, yöneticiler ödüllendirme boyutunda öğretmenlerini % 78 oranında olumlu ve yeterli tanımlamışlardır. Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan öğretmenlerin oranı ise % 30'dur. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,5246 < 1.96$).

Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan öğretmenlerin oranı % 64 iken, bu yargıya katıldığını bildiren yöneticilerin oranı ise yaklaşık 3/4 'tür (% 73,3). Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 1,7015 < 1.96$).

Özel öğretim kurumlarında kuralcı ve aşırı bürokratik bir yapının olmaması, öğretmen öğrenci ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi, bu okullardaki öğrenme ortamlarının örgüt ikliminin olumlu ve yeterli olmasını sağlayan nedenlerdendir.

Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara öğretmenlerin % 67'si olumlu yanıt verirken, % 32 oranında öğretmen, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin %71'i öğretmenlerini bu alanda yeterli bulmaktadır. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmuştur, ($t= 2,4891 > 1.96$).

Okulda görevli öğretmen ve yöneticiler, özellikle öğrenciler açısından ele alındığında kuruma yeni katılanların bir an önce sosyalleşmesi ve özdeşleşmesinin kuruma getireceği (okula bağlanma ve yeniden kayıt gibi) yararların bilincindedir. Öğretmenler açısından değerlendirildiğinde ise yeni gelenlerin varolan okul kültürüne uyum sağlamaları ile sosyalleşme ve bütünleşme sürecinin verimliliğe yansıtacağı

gerçeğinden dolayı kurumdaki sosyalleşme ve bütünleşme sürecine öğretmenlerin katkısının yeterli ve olumlu olacağı beklentisi verilen yanıtlarla doğrulanmıştır.

Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, okulla ilişkisi bulunan bireylerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Özgün fikir ve çalışmalara sahip olmaları açısından yöneticiler, öğretmenleri % 72 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler kendilerini özgünlük boyutunda % 68 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,5214 < 1.96$).

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine, öğretmen ve yöneticilerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyumunun sağlanmasında yöneticiler, öğretmenlerini % 77 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler kendilerini iş doyumunun sağlanmasında % 72 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmuştur ($t= 2,3055 > 1.96$).

Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığına, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara verilen yanıtlar, öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliğini eleştirdiği nadir alanlardan birini ortaya çıkarmıştır; yaklaşık 3/5'i (% 61) . Yöneticiler ise bu boyutta öğretmenleri değerlendirmede diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir (%77). Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,4472 < 1.96$).

İş doyumunun sağlanması gibi, özel öğretim kurumlarında yapılan eğitim ve öğretimin teknolojik gelişmelere ayak uydurması, öğretmenlerin bu değişme ve gelişmelere duyarlılığının sağlanması, serbest rekabet ortamının oluşturduğu bir zorunluluktur. Bu açıdan değerlendirilecek olursa, özel öğretim kurumlarındaki

yöneticilerin ve öğretmenlerin “eğitim ve yenileşme” boyutundaki anket sorularına olumlu ve yeterli yanıtı vermeleri beklenmelidir.

Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; yöneticilerin yaklaşık 3/4’ü (%73) öğretmenlerinin çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, bu görüşü taşımayan öğretmen oranı ise % 68 düzeyinde kalmıştır. Öğretmenlerin büyük bir bölümü (%32) ise, okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır, ($t=0,0944 < 1.96$).

Özel öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgüt kültürü oluşumuna olumlu ve yeterli katkıları olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, bundan önceki bölümlerin özeti, araştırma bulguları sonucunda ulaşılabilen yargılar, uygulamacılar ve araştırmacılar için önemli görülen bazı öneriler üzerinde durulmaktadır.

Özet

Bu araştırmanın amacı “Özel orta öğretim kurumu olan liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmaya yönelik yeterlik algılamalarının düzeyinin belirlenmesi ve karşılaştırılması”dır. Araştırmada tarama modeli kullanılarak özel öğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmeni ve yöneticilerin, bulundukları kurumda, örgüt kültürü oluşturmada kendilerini ve diğer öğretmen veya yöneticileri nasıl algıladıklarına yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak altı alt problem oluşturulmuştur.

Araştırmanın evrenini, 1997-98 öğrenim döneminde İstanbul Avrupa yakasında bulunan Bahçelievler, Bakırköy ve Güngören İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı 17 özel lisede görev yapan 55 yönetici ve 285 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki Fen Liseleri ile Liseler aynı adı taşımasına rağmen, farklı kategorilerde değerlendirilen okullar olduğu için, araştırmanın örneklemine, öğrenci sayıları çok olan ve kuruluşu yönünden örgüt kültürü oluşturabilecek kadar geçmişe sahip on özel ortaöğretim kurumu alınmıştır. Örnekleme alınan okullar şans örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Bu kurumlarda görevli 30 yönetici ve 150 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem gruplarına uygulanan anketlerden, yönetici grubunun tamamı ve öğretmen grubunun ise 147’si değerlendirme kapsamı içine alınmıştır. . Örnekleme alınan 150 öğretmenden 3 tanesi, anketteki soruların büyük kısmını boş bıraktığından dolayı değerlendirme dışında tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil etme oranı öğretmenlerde % 54.5, yöneticilerde ise % 52.6'dır

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, deneklere yönelik kişisel bilgileri içeren maddeler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, okulun örgütsel kültürünü belirlemeye yönelik örgütsel değer boyutları ile ilgili maddeler yer almaktadır. Anketin derecelendirme yapısı, Likert dereceleme ölçeğinden oluşmaktadır.

Anket, araştırmacı tarafından yabancı ve yerli kaynaklardaki benzer anketler incelenerek geliştirilmiştir. Anketin uygulanması ve değerlendirilmesi de araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde dağılım çizelgeleri düzenlenmiş, frekans ve yüzdelerle karşılaştırmalar yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların anlamlılık içerip içermediğinin ölçümünü sağlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi yöntemi kullanılmıştır; anlamlı çıkan F değerleri için, t - testi yapılmıştır.

İstatistiksel çözümler sonucunda örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin değerlendirilmesinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında, yeterlik algılamalarına yönelik bulgular sırasıyla özetlenmiştir;

1. Hem kültürel liderlik, hem de örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin değerlendirilmesinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında yeterlik algılamalarında, yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
2. Kültürel liderliğe yönelik yeterlik algılamalarında öğretmenlerin % 89'u okul yöneticilerini yeterli görürken, yöneticilerin %71'i kendilerini yeterli bulmaktadır. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t = 0,7305 < 1.96$)

3. “Okul yöneticileri kurumla ilgili kararlar alırken okulun amaçlarını yeterince dikkate almaktadır” gibi sorular ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir öğretmen ve yönetici bulunmamıştır. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplam öğretmenlerin tamamına yakındır (% 93). Yöneticilerde olumlu görüş bildirenlerin oranı ise % 77’dir. Bu oranlar incelendiğinde öğretmenler yöneticilerini okullarının amaçlarına hizmet eden bireyler olarak değerlendirmektedir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,3454 < 1.96$).
4. “Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise öğretmenlerin % 64’ü, yöneticilerin ise % 70’i, örgütteki iletişimin sağlanmasını ve kararların alınmasını olumlu ve yeterli olarak değerlendirmiştir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,0658 < 1.96$).
5. “Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir” ve “Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler toplam yanıtların % 70’ ini oluştururken, bu oran yöneticilerde ise % 77’ye çıkmıştır . Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,2547 < 1.96$).
6. “Okulumuz son derece verimli bir okuldur” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise öğretmenlerin % 71’i , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunda yöneticilerini verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yöneticilerde bu oran % 67 olarak bulunmuştur. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,6258 < 1.96$).

7. Ödüllendirme boyutunda yöneticilerin yeterlik algılamaları öğretmenlerce değerlendirildiğinde verilen yanıtların % 67'si olumlu ve yeterliyken, yöneticiler ödüllendirme boyutunda kendilerini % 80 oranında olumlu ve yeterli tanımlamışlardır. Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan öğretmenlerin oranı ise % 33'dür. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,2231 < 1.96$).
8. Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan iklim boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan öğretmenlerin oranı % 70 iken, bu yargıya katıldığını bildiren yöneticilerin oranı ise yaklaşık 3/4 'tür (% 73,3). Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,3631 < 1.96$).
9. Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını içeren sorulara öğretmenlerin % 69'u olumlu yanıt verirken, % 31 oranında öğretmen, yöneticilerin, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin %71'i kendilerini bu alanda yeterli bulmaktadır. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,4215 < 1.96$).
10. Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, okulla ilişkisi bulunan bireylerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında da anlamlı bir fark bulunmamıştır. Özgün fikir ve çalışmalara sahip olmaları açısından yöneticiler, kendilerini % 70 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler yöneticilerini özgünlük boyutunda % 66 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,0698 < 1.96$).

11. Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine, öğretmen ve yöneticilerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyumunun sağlanmasında yöneticiler, kendilerini % 65 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler yöneticilerini iş doyumunun sağlanmasında % 70 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,5541 < 1.96$).
12. Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığına, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara verilen yanıtlar, öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliğini eleştirdiği nadir alanlardan birini ortaya çıkarmıştır; yaklaşık 3/5'i (% 61). Yöneticiler ise bu boyutta kendilerini değerlendirmede diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir (%74). Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,4175 < 1.96$).
13. Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığına araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; yöneticilerin yaklaşık 3/4'ü (%73) kendilerinin çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, yöneticileri için bu görüşü benimseyen öğretmen oranı ise 61 düzeyinde kalmıştır. Öğretmenlerin büyük bir bölümü (%39) ise, okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,1824 < 1.96$).

Özel öğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin değişik örgütsel değer boyutlarındaki görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin örgüt kültürü oluşumuna olumlu ve yeterli katkıları olduğu düşüncesi baskındır. Bunun temel nedeni olarak, özel öğretim kurumlarında bulunan kurum içi ve kurumlar arası serbest rekabet ortamının bulunması kabul edilebilir. Özel öğretim kurumlarının toplumsal

yapısı değerlendirildiğinde bu belirgin farkın tüm örgütsel değer boyutlarına yansıdığı gözlenmektedir.

Ancak, yöneticilerle öğretmenler arasında, yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterliklerini değerlendirmede anlamlı bir farklılık oluşmasa bile, ortalama değerler dikkate alındığında, yöneticiler kendilerini öğretmenlerin değerlendirdiğinden daha yeterli ve olumlu bulmuşlardır.

Ayrıca, elde edilen verilere göre, örgütsel değer boyutları açısından öğretmenlerin değerlendirilmesinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında, yeterlik algılamalarında iş doyumu, iş birliği ve güven, sosyalleşme ve bütünlük gibi boyutlarda anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin değerlendirilmesine yönelik yönetici ve öğretmenlerin algılama bulguları sırasıyla özetlenmiştir;

1. “Öğretmenler okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler” gibi bir soru ile ölçülen “amaç” boyutunda “hiç katılmıyorum” şeklinde olumsuz görüş bildiren hiçbir yönetici bulunmamıştır. Yöneticilerde olumlu görüş bildirenlerin oranı ise % 73’dir. “Katılıyorum ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler ise toplam öğretmenlerin tamamına yakındır (%92). Bu oranlar incelendiğinde öğretmenler kendilerini okullarının amaçlarına hizmet eden bireyler olarak değerlendirmektedir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,3528 < 1.96$).
2. “Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir” ve “öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılmaktadır” gibi sorularla ölçülen “iletişim ve karar” boyutunda ise öğretmenlerin % 70’i, yöneticilerin ise % 87’si, örgütteki iletişimin sağlanmasını ve kararların alınmasını olumlu ve yeterli olarak değerlendirmiştir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t = 0,7261 < 1.96$).

3. “Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir” ve “Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır” gibi yorumların ölçtüğü “işbirliği ve güven” boyutuna verilen yanıtlar da, beklendiği gibi yeterlilik oluşturmaktadır. “Katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” gibi olumlu görüş bildiren öğretmenler toplam yanıtların % 68’ ini oluştururken, bu oran yöneticilerde ise % 74’e çıkmıştır Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmuştur ($t= 2,3745 > 1.96$).
4. “Okulumuz son derece verimli bir okuldur” gibi bir yorum ile ölçülen “verimlilik” boyutunda ise öğretmenlerin % 66’sı , örgütteki işleyişin ve üretkenliğin oluşumunda kendilerini verimli bulduklarını belirterek, olumlu ve yeterli olarak değerlendirirken, yöneticilerde bu oran $\frac{3}{4}$ (% 75) olarak bulunmuştur. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 1,4101 < 1.96$).
5. “Ödüllendirme” boyutunda öğretmenlerin yeterlik algılamaları kendilerince değerlendirildiğinde verilen yanıtların % 70’i olumlu ve yeterliyken, yöneticiler ödüllendirme boyutunda öğretmenlerini % 78 oranında olumlu ve yeterli tanımlamışlardır. Ödüllendirilmenin yapılmadığını veya yapılsa da başarıya göre eşit dağıtılmadığını savunan öğretmenlerin oranı ise % 30’dur. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,5246 < 1.96$).
6. Okul ortamında bireyler arası çatışmaların bulunup bulunmadığını ve ortamdaki samimi havanın varlığını sorgulayan “iklim” boyutundaki yorumlar da diğer örgütsel değer boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt iklimini yeterli ve olumlu bulan öğretmenlerin oranı % 64 iken, bu yargıya katıldığını bildiren yöneticilerin oranı ise yaklaşık $\frac{3}{4}$ tür (% 73,3). Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 1,7015 < 1.96$).
7. Kuruma yeni katılan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüyle bütünleşmelerinin sağlanıp sağlanmadığı gibi sosyalleşme ve bütünleşme konularını

içeren sorulara öğretmenlerin % 67'si olumlu yanıt verirken, % 32 oranında öğretmen, yeni gelenlerin sosyalleşme sürecine yeterli katkıda bulunamadıklarını belirtmiştir. Yöneticilerin %71'i öğretmenlerini bu alanda yeterli bulmaktadır. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmuştur ($t= 2,4891 >1.96$).

8. Bireysel farklılıkların ayrı bir değer olarak yorumlanıp yorumlanmadığını, okulla ilişkisi bulunan bireylerin kişiliklerinin ve hayat felsefelerinin birbirinden farklı olabileceğinin kabul edilmesi gibi konularda öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Özgün fikir ve çalışmalara sahip olmaları açısından yöneticiler, öğretmenleri % 72 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler kendilerini özgünlük boyutunda % 68 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,5214 <1.96$).
9. Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları kurumla ve yaptıkları işle ilgili doyum durumunu ortaya çıkarmaya yarayan anket maddelerine, öğretmen ve yöneticilerin çoğu olumlu yanıt vermiştir. İş doyumunun sağlanmasında yöneticiler, öğretmenlerini % 77 oranında yeterli ve olumlu bulurken, öğretmenler kendilerini iş doyumunun sağlanmasında %72 oranında olumlu ve yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmuştur ($t= 2,3056 >1.96$).
10. Okulun kültürel ve teknik alt yapısının değişime ve yenilenmeye açık olup olmadığına, öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerle kendilerini yenilemelerine olanak tanınıp tanınmadığı yönündeki sorulara verilen yanıtlar, öğretmenlerin yöneticilerin yeterliliğini eleştirdiği nadir alanlardan birini ortaya çıkarmıştır; yaklaşık 3/5'i (% 61). Yöneticiler ise bu boyutta öğretmenleri değerlendirmede diğer boyutlardakine yakın yanıtlar vermiştir (%77). Yapılan t-test çözümü sonucu 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,4472 <1.96$).

11. Okul -veli işbirliği ve okulun toplumla ilişkileri ve tanıtılmasına yönelik yapılan çalışmaların yeterli olup olmadığının araştırıldığı “okul-toplum ilişkileri” boyutu için öğretmenlerin görüşleri diğer boyutlarla benzerlik göstermektedir; yöneticilerin yaklaşık 3/4’ü (%73) öğretmenlerinin çevre ve velilerle diyaloglarının iyi olduğunu belirtirken, bu görüşü taşımayan öğretmen oranı ise % 68 düzeyinde kalmıştır. Öğretmenlerin büyük bir bölümü (%32) ise, okul veli işbirliği ve çevre ile ilişkilerin beklenen düzeyde olduğu görüşüne çok az katıldıklarını belirtmişlerdir. Yapılan t-test çözümlemesi sonucunda 0.05 anlam düzeyinde, anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t= 0,0944 < 1.96$).

Özet olarak, öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterliklerini değerlendirmede, yöneticilerle öğretmenlerin işdoymu, iş birliği ve güven, sosyalleşme ve bütünlük gibi yeterlik algılamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalama değerler dikkate alındığında da, yöneticiler öğretmenleri değerlendirirken, kendilerinden daha yeterli ve olumlu bulmuşlardır.

Yargı

Özel öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmaya yönelik yeterlik algılamalarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda şu yargılara varılmıştır ;

1. Özel öğretim okullarındaki eğitim – öğretim etkinliklerinin düzenlenmesin de ve başarılı olunmasında, okulda oluşturulan veya geçmişte varolan okul kültürü etkilidir. Dolayısıyla, okulların kitlesel veya bireysel başarıları okul kültürü ile desteklenmeli ve yaşatılmalıdır. Bunun bilincinde olan öğretmen ve yöneticiler genellikle hem kendilerini, hem de diğer çalışanları okul kültürünün oluşturulmasında olumlu ve yeterli görmektedirler.

2. Hem kültürel liderlik, hem de örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin değerlendirilmesinde, öğretmenlerle yöneticiler arasında yeterlik algılamalarında, örgütsel değer boyutlarının çoğunda anlamlı bir farklılık yoktur.
3. Öğretmenler ve yöneticiler, okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler. Bu konuda olumlu görüş bildiren öğretmenler, toplam öğretmenlerin tamamına yakındır (%92). Bu verilere göre, yöneticiler öğretmenleri ve kendilerini, öğretmenler ise kendilerini ve yöneticilerini okullarının amaçlarına hizmet eden bireyler olarak değerlendirmektedir.
4. Hem yöneticiler hem de öğretmenler kurumlarında “açık iletişimin” olduğunu, her iki grup hem birbirleri için hem de öğrenciler için bu iletişim yollarının açık olduğunu bildirmişlerdir. Ancak yüzdeler olarak anketlere fazla yansımaya da karar alma işlevinde öğretmenlerin yöneticiler kadar bağımsız olamadığı bir gözlem olarak belirtilmelidir.
5. Hem kültürel liderlik, hem de örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerin değerlendirilmesinde, yöneticiler kendilerini örgüt kültür oluşturmada olumlu ve yeterli olarak algılamaktadırlar.
6. Öğretmenler de yöneticilerin değerlendirilmesinde, hem kültürel liderlik, hem de örgütsel değer boyutları açısından yöneticilerini örgüt kültür oluşturmada olumlu ve yeterli olarak tanımlamaktadırlar.
7. Hem kültürel liderlik, hem de örgütsel değer boyutları açısından öğretmenlerin değerlendirilmesinde, öğretmenler kendilerini örgüt kültür oluşturmada olumlu ve yeterli olarak algılamaktadırlar.
8. Okul yöneticileri de öğretmenlerin örgüt kültür oluşturma yeterliğinin belirlenmesinde, hem kültürel liderlik, hem de örgütsel değer boyutları açısından öğretmenleri olumlu ve yeterli olarak tanımlamaktadırlar.

9. Ancak öğretmenlerin örgüt kültürü oluşturmadaki yeterliklerini değerlendirmede, yöneticilerle öğretmenlerin işdoymu, iş birliği ve güven, sosyalleşme ve bütünlük gibi yeterlik algılamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalama değerler dikkate alındığında da, yöneticiler öğretmenleri değerlendirirken, kendilerinden daha yeterli ve olumlu bulmuşlardır.

Öneriler

Bu araştırma sonunda elde edilen bulgu ve yargılar göz önünde bulundurularak, uygulamacılar ve araştırmacılar için şu öneriler geliştirilebilir;

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Araştırmanın yapıldığı özel okullarda varlığı belirlenen, Galatasaray Lisesi, İstanbul Erkek Lisesi gibi eski ve köklü bir geçmişe ve kültüre sahip bazı devlet okullarında gözlemlediğimiz örgüt kültürü oluşturma ve yaşatma işlevi diğer okullarımızı da kapsayacak şekilde yurt genelinde yaygınlaştırılmalıdır.
2. Bu amaçla, okullarımızda öğretme-öğrenme etkinliklerini daha verimli hale getirebilmek için, her bir okulun yapısına uygun bir örgüt kültürü oluşturabilecek nitelikte yönetici ve öğretmen yetiştirilmelidir.
3. Örgüt kültürü oluşturabilecek veya var olanı yaşatabilecek bir kadronun yetiştirilmesi için, bu alanda lisans ve yüksek lisans düzeyinde akademik eğitim verilmelidir.
4. Halen görevde olan hem okul yöneticilerden, hem de öğretmenlerden yeterli sayıdaki grup sahip oldukları formasyon özelliklerinin yanı sıra , örgüt kültürü oluşturmaya yönelik hizmet-içi eğitimden geçirilmelidir.

5. Bu grupların eğitim programı Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin Eğitim Fakülteleri aracılığı ile yapılmalıdır.
6. Devlet okulları, varolan kuralcı, bürokratik ve düşük verimli yapılanmanın yerini özel okullarda uygulanan serbest rekabete dayalı, maddi olanakları ile eğitim öğretimi destekleyen yapılanmaya yönlendirilmelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu tür bir araştırma, İstanbul veya diğer illerdeki özel okulları da kapsayacak bir biçimde yapılabilir.
2. Özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kimlik özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem vb.) yönünden örgüt kültürü oluşturma yeterlikleri incelenip araştırma yoluna gidilebilir.
3. Araştırmayı devlet okullarını da kapsayacak şekilde genişleterek, özel okullarla, devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel kültürü oluşturma yeterliği açısından farklılaşma olup olmadığı incelenebilir.
4. Türkiye’ de örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar, genellikle kurumdaki örgüt iklimini inceleme üzerine yapılan tarama modeli araştırmalardır. Bu araştırmaların yönü, “örgüt kültürünün eğitime katkısı” gibi sebep-sonuç ilişkisi sorgulayan araştırma modellerine kaydırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi.** Ankara:Pegem Yayınları, No:7, 1994.
- Alıç, M. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1990.
- Başaran, İ. E. **Örgütsel Davranış.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. 1982
- Bilgen, N. **Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Örgüt İklimi.** Ankara:TODAİE, 1990.
- Bursahoğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara; Pegem Yayınları,1987
- Callahan, R.E. Fleenor, C.P. **Managing Human Relations.** Columbus:Merril Company, 1988.
- Campbell, C.E. “Personal Morals and Organizational Ethics: How Teachers and Principles Cope with Conflicting Values in the Context of School Cultures”. **Dissertation Abstracts International.** Vol. 54, No:5 November 1993.
- Chinaaekwu, A. “A Study of Relation Between Participation in Decision Making and School Culture and Perception of Job Satisfaction Among Teachers”, **Dissertation Abstracts International.** Vol. 54, No:6 December 1993.
- Çelik, V. **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayınları, 1997
- Estil , D. “The Relationship Between Cultural norms and Performance and Morale of Scholls and Staff Members in 21 Califdornia Public Schools”. **Dissertation Abstracts International.** Vol. 52, No:7 January 1992.
- Hoy,W.K., Miskel, C.G. **Educational Administration.** Mc Graw Hill Inc., 1991.

Kelly E.B. Bredeson, P.V. "Principals as Symbol Managers". **Journal of Educational Administration**. Vol 29, No:3, 1991.

Kaya, Y. K. **Eğitim Yönetimi**. TODAİ, 1984

Kottkamp, R.B. "The Principal as a Cultural Leader". **Planning Changing**. Vol 15. No:3, 1984.

Owens R.G., Steinhoff, C.R. "Towards a Theory of Organizational Culture". **Journal of Educational Administration** Vol. 27, No:3 1989 a.

Peker, Ö. **Ankara Meslek Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi**. (Yayınlanmamış doktora Tezi) H.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.

Papalewis, R. "A Case Study in Organizational Cultureİ: Adminastrators Shared Values, Perceptions, and Beliefs", **Planning Changing**, Fall 1988.

Reyes R., Shaw J. "School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment." **Journal of Educational Research**, May / June 1992.

Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. SanFrancisco: Jossey-Bass, 1985.

Stewart, R. "The Relationship among Perceptions of Organiztional Climate, Leadership Quality and Institutional Values in a Community College". **Dissertation Abstracts İnternational**. Vol. 52, No:7, January 1992.

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

Tierney, W.G. "Organizational Culture in Higher Education". **Journal of Higher Education**, Vol 59, No:1, 1988.

----- **Okullar Rehberi**, İstanbul: Milli Eğitim Müdürlüğü, 1997

EK- A ÇİZELGELER ve ŞEKİLLER

ÇİZELGE 3.1

1997-1998 ÖĞRETİM YILINDA BAKIRKÖY, BAĞÇELİEVLER ve GÜNGÖREN
İLÇELERİNDEKİ ÖZEL LİSELERDE GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI

| İLÇE | OKUL | YÖNETİCİ | ÖĞRETMEN |
|---------------|-------------------------------|-----------|------------|
| Bakırköy | Asır Kız Lisesi | 2 | 14 |
| | Çağdaş Akşam Lisesi | 2 | 8 |
| | Kültür Lisesi | 4 | 22 |
| | Kültür Fen Lisesi | 3 | 16 |
| | İstek Özel Bilge Kağan Lisesi | 4 | 18 |
| | Selim Pars Lisesi | 3 | 20 |
| | Selim Pars Fen Lisesi | 3 | 16 |
| | Şener Onur Lisesi | 2 | 10 |
| | Yeni Dünya Lisesi | 4 | 21 |
| | Yeni Odak Akşam Lisesi | 2 | 11 |
| Bahçelievler | Özel Fatih Erkek Lisesi | 4 | 20 |
| | Özel AR-EL Lisesi | 4 | 19 |
| | Özel Çavuşoğlu Lisesi | 3 | 16 |
| | Özel Gürsoy Lisesi | 3 | 14 |
| | Özel Safiye Sultan Kız Lisesi | 3 | 19 |
| | Özel Özkan Lisesi | 3 | 14 |
| Güngören | Özel Tercüman Lisesi | 3 | 14 |
| | Özel Meltem Lisesi | 3 | 13 |
| TOPLAM | | 55 | 285 |

Çizelgede görüldüğü gibi, üç ilçemizdeki 17 özel orta öğretim kurumunda görevli 55 yönetici ve 285 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

ÇİZELGE 3.2

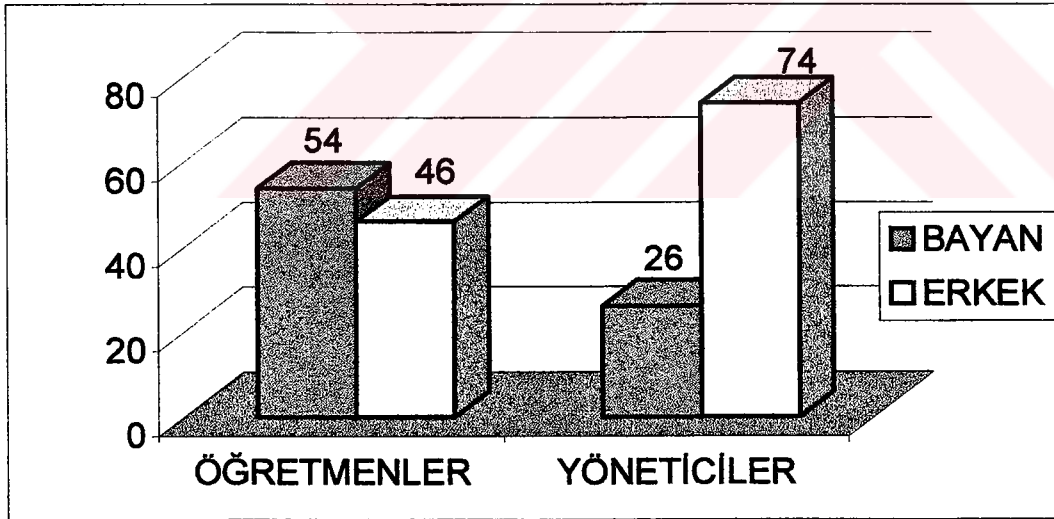
**1997-1998 ÖĞRETİM YILINDA BAKIRKÖY, BAĞCELİEVLER ve GÜNGÖREN
İLÇELERİNDEKİ ÖRNEKLEM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI**

| İLÇE | OKUL | YÖNETİCİ | ÖĞRETMEN |
|---------------|-------------------------------|-----------|------------|
| Bakırköy | Kültür Lisesi | 4 | 22 |
| | İstek Özel Bilge Kağan Lisesi | 4 | 18 |
| Bahçelievler | Özel Fatih Erkek Lisesi | 4 | 20 |
| | Özel Çavuşoğlu Lisesi | 3 | 16 |
| | Özel Gürsoy Lisesi | 3 | 14 |
| | Özel Safiye Sultan Kız Lisesi | 3 | 19 |
| | Özel Özkan Lisesi | 3 | 14 |
| Güngören | Özel Tercüman Lisesi | 3 | 14 |
| | Özel Meltem Lisesi | 3 | 13 |
| TOPLAM | | 30 | 150 |

ÇİZELGE 3.3

ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

| | | KADIN | ERKEK | TOPLAM |
|----------|---|-------|-------|--------|
| ÖĞRETMEN | F | 84 | 66 | 150 |
| | % | 0.56 | 0.44 | 100 |
| YÖNETİCİ | F | 8 | 22 | 30 |
| | % | 0.26 | 0.74 | 100 |

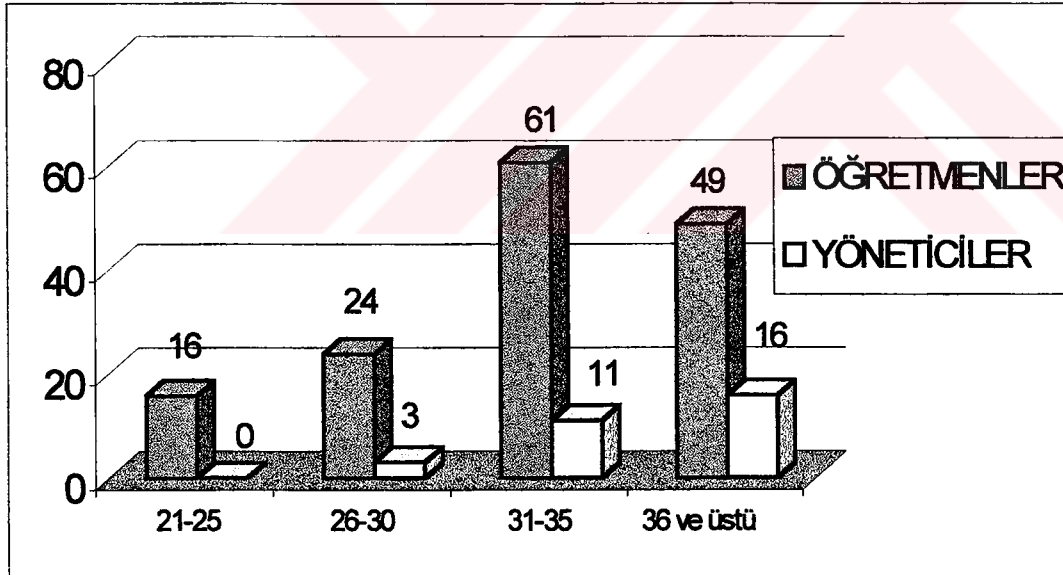


Şekil 3.1 Örneklemi Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

ÇİZELGE 3.4

**ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN
YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI**

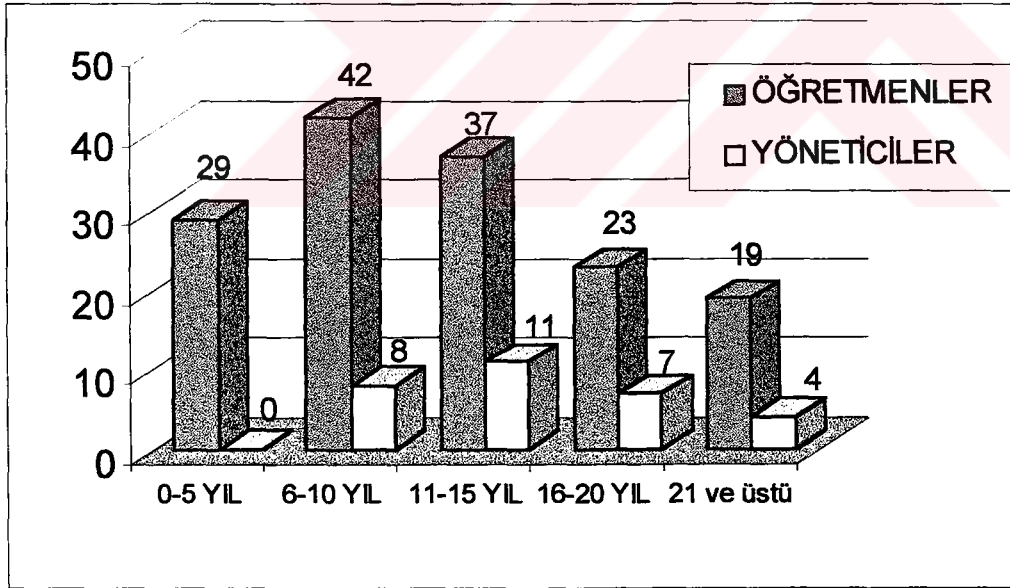
| | | 21-25 | 26-30 | 31-35 | 36 ve üstü | TOPLAM |
|----------|---|-------|-------|-------|------------|--------|
| ÖĞRETMEN | F | 16 | 24 | 61 | 49 | 150 |
| | % | 0.11 | 0.16 | 0.40 | 0.33 | 100 |
| YÖNETİCİ | F | 0 | 3 | 11 | 16 | 30 |
| | % | 0.00 | 0.10 | 0.37 | 0.53 | 100 |



Şekil 3.2 Örnekleme Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

ÇİZELGE 3.5
ÖRNEKLEMİ OLUŞTURAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN
KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI

| | | 0-5 | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21 ve üstü | TOPLAM |
|----------|---|------|------|-------|-------|------------|--------|
| | | yıl | yıl | yıl | yıl | yıl | |
| ÖĞRETMEN | F | 29 | 42 | 37 | 23 | 19 | 150 |
| | % | 0.19 | 0.28 | 0.25 | 0.15 | 0.13 | 100 |
| YÖNETİCİ | F | 0 | 8 | 11 | 7 | 4 | 30 |
| | % | 0.00 | 0.27 | 0.37 | 0.23 | 0.13 | 100 |



Şekil 3.3 Örneklemi Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

ÇİZELGE 4.1

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI**

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| A. Kültürel liderlik | F | 143 | 155 | 113 | 9 | 420 |
| | % | 34 | 37 | 27 | 2 | 100 |
| B. Örgütsel değerler; | | | | | | |
| 1.Amaç | F | 28 | 18 | 14 | 0 | 60 |
| | % | 47 | 29.5 | 23.5 | 0 | 100 |
| 2.İletişim ve karar | F | 36 | 27 | 21 | 6 | 90 |
| | % | 40 | 30 | 23.5 | 6.5 | 100 |
| 3.İşbirliği ve güven | F | 14 | 11 | 5 | 0 | 30 |
| | % | 47 | 37 | 16 | 0 | 100 |
| 4.Verimlilik | F | 12 | 8 | 7 | 3 | 30 |
| | % | 40 | 27 | 23 | 10 | 100 |
| 5.Ödüllendirme | F | 42 | 30 | 16 | 2 | 90 |
| | % | 47 | 33 | 18.3 | 1.7 | 100 |
| 6. Örgüt iklimi | F | 60 | 28 | 32 | 0 | 120 |
| | % | 50 | 23.3 | 26.7 | 0 | 100 |
| 7.Sosyalleşme ve bütünlük | F | 43 | 42 | 35 | 0 | 120 |
| | % | 36 | 35 | 29 | 0 | 100 |
| 8.Özgünlük | F | 44 | 47 | 29 | 0 | 120 |
| | % | 37 | 39 | 24 | 0 | 100 |
| 9. İş doyumu | F | 13 | 10 | 7 | 0 | 30 |
| | % | 42 | 35 | 23 | 0 | 100 |
| 10. Eğitim ve yenileşme | F | 48 | 41 | 31 | 0 | 120 |
| | % | 40 | 34 | 26 | 0 | 100 |
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 61 | 48 | 40 | 1 | 150 |
| | % | 41 | 32 | 26.7 | 0.3 | 100 |

ÇİZELGE 4.2
ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA OKUL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|------|-----|-----|--------|
| A. Kültürel liderlik | F | 494 | 1338 | 206 | 20 | 2058 |
| | % | 24 | 65 | 10 | 1 | 100 |
| B. Örgütsel değerler; | | | | | | |
| 1.Amaç | F | 64 | 208 | 22 | - | 294 |
| | % | 22 | 71 | 7 | - | 100 |
| 2.İletişim ve karar | F | 123 | 159 | 150 | 9 | 441 |
| | % | 28 | 36 | 34 | 2 | 100 |
| 3.İşbirliği ve güven | F | 29 | 74 | 36 | 8 | 147 |
| | % | 20 | 50 | 25 | 5 | 100 |
| 4.Verimlilik | F | 35 | 68 | 44 | - | 147 |
| | % | 25 | 46 | 29 | - | 100 |
| 5.Ödüllendirme | F | 101 | 194 | 119 | 27 | 441 |
| | % | 23 | 44 | 27 | 6 | 100 |
| 6. Örgüt İklimi | F | 184 | 228 | 152 | 24 | 588 |
| | % | 31 | 39 | 26 | 4 | 100 |
| 7.Sosyalleşme ve bütünlük | F | 137 | 272 | 178 | 1 | 588 |
| | % | 23 | 46 | 31 | - | 100 |
| 8.Özgünlük | F | 119 | 273 | 176 | 20 | 588 |
| | % | 20 | 46 | 31 | 3 | 100 |
| 9. İş doyumu | F | 112 | 299 | 166 | 11 | 588 |
| | % | 19 | 51 | 28 | 2 | 100 |
| 10. Eğitim ve yenileşme | F | 119 | 242 | 216 | 11 | 588 |
| | % | 20 | 41 | 37 | 2 | 100 |
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 183 | 316 | 210 | 26 | 735 |
| | % | 20 | 41 | 37 | 2 | 100 |

ÇİZELGE 4.3

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN VE
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA
OKUL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK YETERLİK
ALGILAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI DAĞILIMI**

| A. Kültürel liderlik | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|----------|------------|-------------|-------------|------------|---------------|
| YÖNETİCİLER | F | 143 | 155 | 113 | 9 | 420 |
| | % | 34 | 37 | 27 | 2 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 494 | 1338 | 206 | 20 | 2058 |
| | % | 24 | 65 | 10 | 1 | 100 |
| B. Örgütsel değerler; | | | | | | |
| Amaç | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 28 | 18 | 14 | 0 | 60 |
| | % | 47 | 29.5 | 23.5 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 64 | 208 | 22 | - | 294 |
| | % | 22 | 71 | 7 | - | 100 |
| İletişim ve karar | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 36 | 27 | 21 | 6 | 90 |
| | % | 40 | 30 | 23.5 | 6.5 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 123 | 159 | 150 | 9 | 441 |
| | % | 28 | 36 | 34 | 2 | 100 |
| İşbirliği ve güven | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 14 | 11 | 5 | 0 | 30 |
| | % | 47 | 37 | 16 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 29 | 74 | 36 | 8 | 147 |
| | % | 20 | 50 | 25 | 5 | 100 |

ÇİZELGE 4.3 (DEVAM)

| Verimlilik | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 12 | 8 | 7 | 3 | 30 |
| | % | 40 | 27 | 23 | 10 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 35 | 68 | 44 | - | 147 |
| | % | 25 | 46 | 29 | - | 100 |
| Ödüllendirme | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 42 | 30 | 16 | 2 | 90 |
| | % | 47 | 33 | 18.3 | 1.7 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 101 | 194 | 119 | 27 | 441 |
| | % | 23 | 44 | 27 | 6 | 100 |
| Örgüt İklimi | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 60 | 28 | 32 | 0 | 120 |
| | % | 50 | 23.3 | 26.7 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 184 | 228 | 152 | 24 | 588 |
| | % | 31 | 39 | 26 | 4 | 100 |
| Sosyalleşme ve bütünlük | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 43 | 42 | 35 | 0 | 120 |
| | % | 36 | 35 | 29 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 137 | 272 | 178 | 1 | 588 |
| | % | 23 | 46 | 31 | - | 100 |
| Özgünlük | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 44 | 47 | 29 | 0 | 120 |
| | % | 37 | 39 | 24 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 119 | 273 | 176 | 20 | 588 |
| | % | 20 | 46 | 31 | 3 | 100 |

ÇİZELGE 4.3 (DEVAM)

| İş doyumu | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------------------------|----------|------------|------------|-------------|------------|---------------|
| YÖNETİCİLER | F | 13 | 10 | 7 | 0 | 30 |
| | % | 30 | 35 | 35 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 112 | 299 | 166 | 11 | 588 |
| | % | 19 | 51 | 28 | 2 | 100 |
| Eğitim ve yenileşme | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 48 | 41 | 31 | 0 | 120 |
| | % | 40 | 34 | 26 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 119 | 242 | 216 | - | 588 |
| | % | 20 | 41 | 37 | - | 100 |
| Okul - toplum ilişkileri | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
| YÖNETİCİLER | F | 61 | 48 | 40 | 1 | 150 |
| | % | 41 | 32 | 26.7 | 0.3 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 183 | 316 | 210 | 26 | 735 |
| | % | 20 | 41 | 37 | 2 | 100 |

ÇİZELGE 4.4

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA ÖĞRETMENLERE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI**

| ALGILAMA İÇERİĞİ | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|------------------------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| B. Örgütsel değerler; | | | | | | |
| 1.Amaç | F | 36 | 30 | 24 | 0 | 90 |
| | % | 40 | 33 | 27 | 0 | 100 |
| 2.İletişim ve karar | F | 31 | 27 | 21 | 11 | 90 |
| | % | 35 | 30 | 23 | 12 | 100 |
| 3.İşbirliği ve güven | F | 67 | 67 | 46 | 0 | 180 |
| | % | 37 | 37 | 26 | 0 | 100 |
| 4.Verimlilik | F | 40 | 28 | 16 | 6 | 90 |
| | % | 44 | 31 | 18 | 7 | 100 |
| 5.Ödüllendirme | F | 42 | 28 | 19 | 1 | 90 |
| | % | 47 | 31 | 21 | 1 | 100 |
| 6. Örgüt İklimi | F | 75 | 35 | 40 | 0 | 30 |
| | % | 50 | 23.3 | 26.7 | 0 | 100 |
| 7.Sosyalleşme ve bütünlük | F | 43 | 42 | 35 | 0 | 120 |
| | % | 36 | 35 | 29 | 0 | 100 |
| 8.Özgünlük | F | 33 | 35 | 22 | 0 | 90 |
| | % | 37 | 39 | 24 | 0 | 100 |
| 9. İş doyumu | F | 50 | 42 | 28 | 0 | 120 |
| | % | 42 | 35 | 23 | 0 | 100 |
| 10. Eğitim ve yenileşme | F | 48 | 41 | 31 | 0 | 120 |
| | % | 40 | 34 | 26 | 0 | 100 |
| 11. Okul - toplum ilişkileri | F | 61 | 48 | 40 | 1 | 150 |
| | % | 41 | 32 | 26.7 | 0.3 | 100 |

ÇİZELGE 4.5

**ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA KENDİLERİNE YÖNELİK
YETERLİK ALGILAMALARININ DAĞILIMI**

| Örgütsel değerler; | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|---------|------------|
| 1.Amaç | F
% | 145
33 | 259
59 | 25
6 | 12
2 | 441
100 |
| 2.İletişim ve karar | F
% | 101
23 | 206
47 | 122
28 | 12
2 | 441
100 |
| 3.İşbirliği ve güven | F
% | 203
23 | 397
45 | 273
31 | 9
1 | 882
100 |
| 4.Verimlilik | F
% | 88
20 | 204
46 | 135
31 | 14
3 | 441
100 |
| 5.Ödüllendirme | F
% | 79
18 | 228
52 | 131
30 | 3
0 | 441
100 |
| 6. Örgüt iklimi | F
% | 152
21 | 313
43 | 251
34 | 19
2 | 735
100 |
| 7.Sosyalleşme
ve bütünlük | F
% | 193
32 | 206
35 | 159
27 | 30
5 | 588
100 |
| 8.Özgünlük | F
% | 124
21 | 296
50 | 154
26 | 14
2 | 588
100 |
| 9. İş doyumu | F
% | 112
19 | 314
53 | 145
25 | 17
3 | 588
100 |
| 10. Eğitim ve
yenileşme | F
% | 125
21 | 249
42 | 201
34 | 13
2 | 588
100 |
| 11. Okul - toplum
ilişkileri | F
% | 173
23 | 328
45 | 219
30 | 15
2 | 735
100 |

ÇİZELGE 4. 6
ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN VE
YÖNETİCİLERİN, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞTURMADA
ÖĞRETMENLERE YÖNELİK YETERLİK
ALGILAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI DAĞILIMI

| Amaç | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 36 | 30 | 24 | 0 | 90 |
| | % | 40 | 33 | 27 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 145 | 259 | 25 | 12 | 441 |
| | % | 33 | 59 | 6 | 2 | 100 |

| İletişim ve karar | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 31 | 27 | 21 | 11 | 90 |
| | % | 35 | 30 | 23 | 12 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 101 | 206 | 122 | 12 | 441 |
| | % | 23 | 47 | 28 | 2 | 100 |

| İşbirliği ve güven | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 67 | 67 | 46 | 0 | 180 |
| | % | 37 | 37 | 16 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 203 | 397 | 273 | 9 | 882 |
| | % | 23 | 45 | 31 | 1 | 100 |

| Verimlilik | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 40 | 28 | 16 | 6 | 90 |
| | % | 44 | 31 | 18 | 7 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 88 | 204 | 135 | 14 | 441 |
| | % | 20 | 46 | 31 | 3 | 100 |

| Ödüllendirme | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 42 | 28 | 19 | 1 | 90 |
| | % | 47 | 31 | 21 | 1 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 79 | 228 | 131 | 3 | 441 |
| | % | 18 | 52 | 30 | 0 | 100 |

ÇİZELGE 4.6 (devamı)

| Örgüt İklimi | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------------|---|-----|------|------|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 75 | 35 | 40 | 0 | 150 |
| | % | 50 | 23.3 | 26.7 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 152 | 313 | 251 | 19 | 735 |
| | % | 21 | 43 | 34 | 2 | 100 |

| Sosyalleşme ve bütünlük | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 43 | 42 | 35 | 0 | 120 |
| | % | 36 | 35 | 29 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 193 | 206 | 159 | 30 | 588 |
| | % | 32 | 35 | 27 | 5 | 100 |

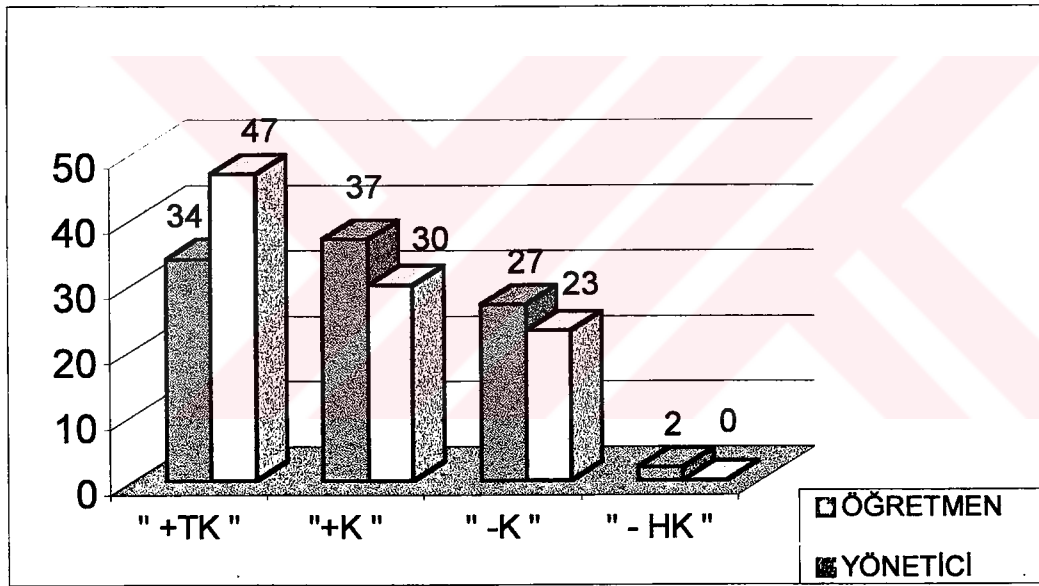
| Özgünlük | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 33 | 35 | 22 | 0 | 90 |
| | % | 37 | 39 | 24 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 124 | 296 | 154 | 14 | 588 |
| | % | 21 | 50 | 26 | 2 | 100 |

| İş doyumu | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|-------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 50 | 42 | 28 | 0 | 120 |
| | % | 42 | 35 | 23 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 112 | 314 | 145 | 17 | 588 |
| | % | 19 | 53 | 25 | 3 | 100 |

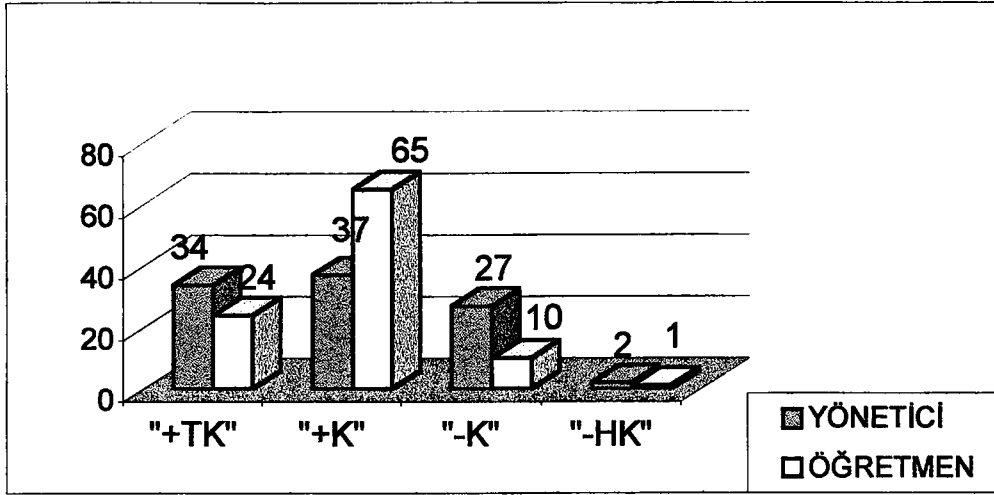
| Eğitim ve yenileşme | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|---------------------|---|-----|-----|-----|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 48 | 41 | 31 | 0 | 120 |
| | % | 40 | 34 | 26 | 0 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 125 | 249 | 201 | 13 | 588 |
| | % | 21 | 42 | 34 | 2 | 100 |

ÇİZELGE 4.6 (devamı)

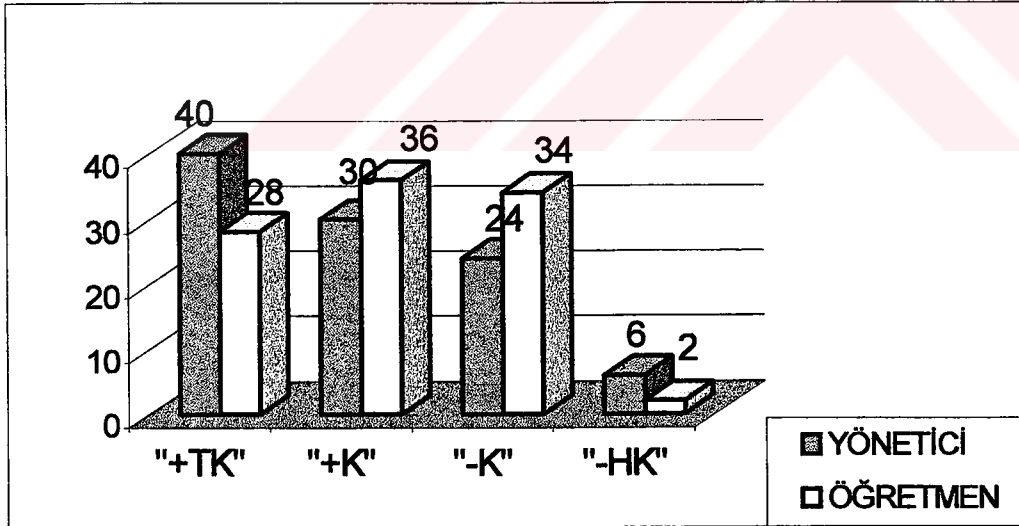
| Okul – toplum ilişkileri | | +TK | +K | -ÇK | -HK | TOPLAM |
|--------------------------|---|-----|-----|------|-----|--------|
| YÖNETİCİLER | F | 61 | 48 | 40 | 1 | 150 |
| | % | 41 | 32 | 26.7 | 0.3 | 100 |
| ÖĞRETMENLER | F | 173 | 328 | 219 | 15 | 735 |
| | % | 23 | 45 | 30 | 2 | 100 |



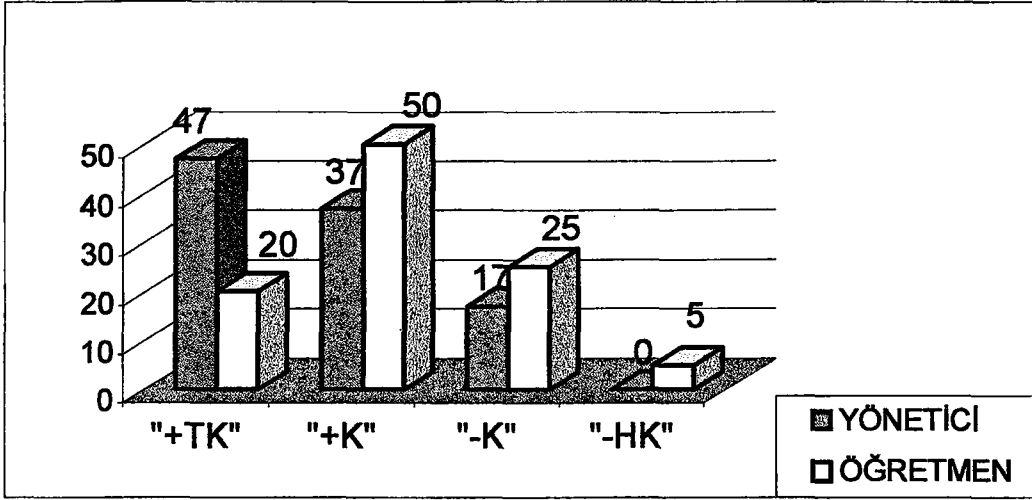
Şekil 4.1 Yöneticilerin “Kültürel liderlik” Yeterliği hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



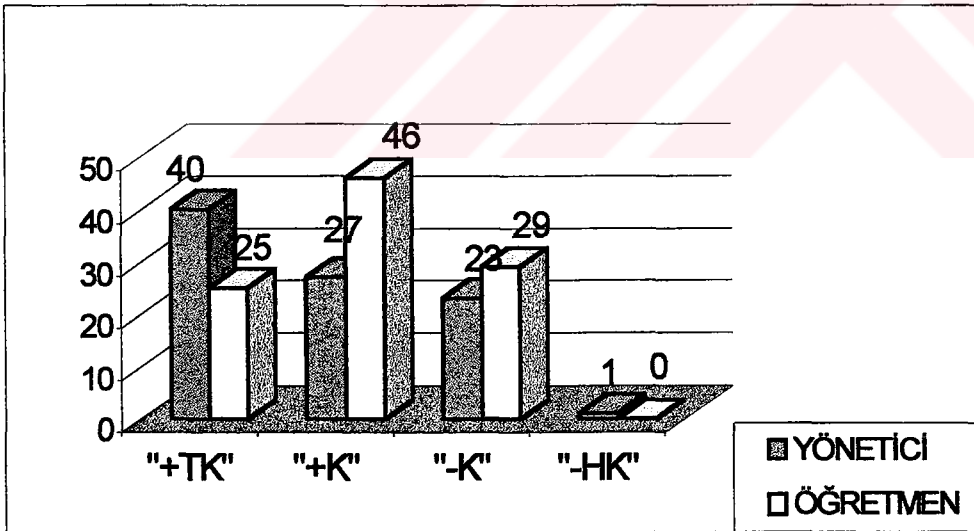
Şekil 4.2 Yöneticilerin “Amaç” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



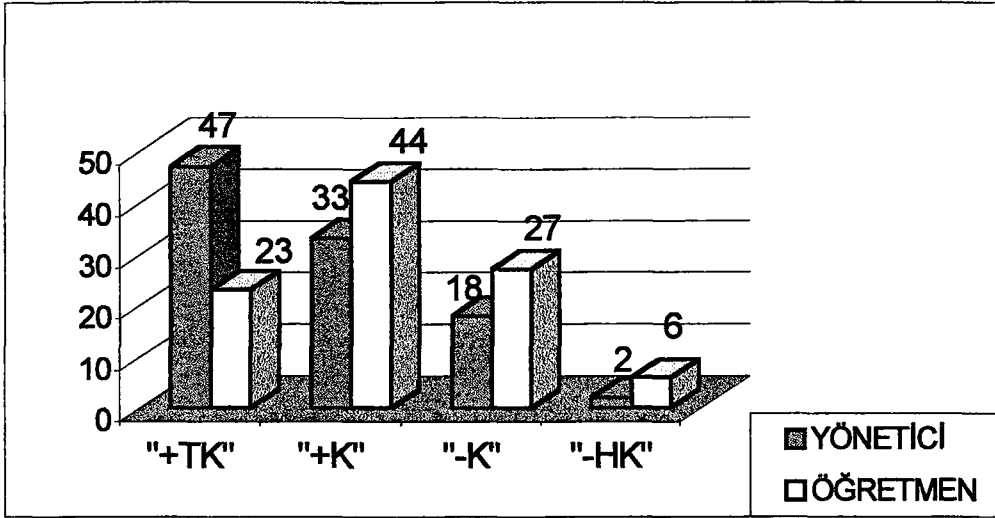
Şekil 4.3 Yöneticilerin “İletişim ve Karar” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



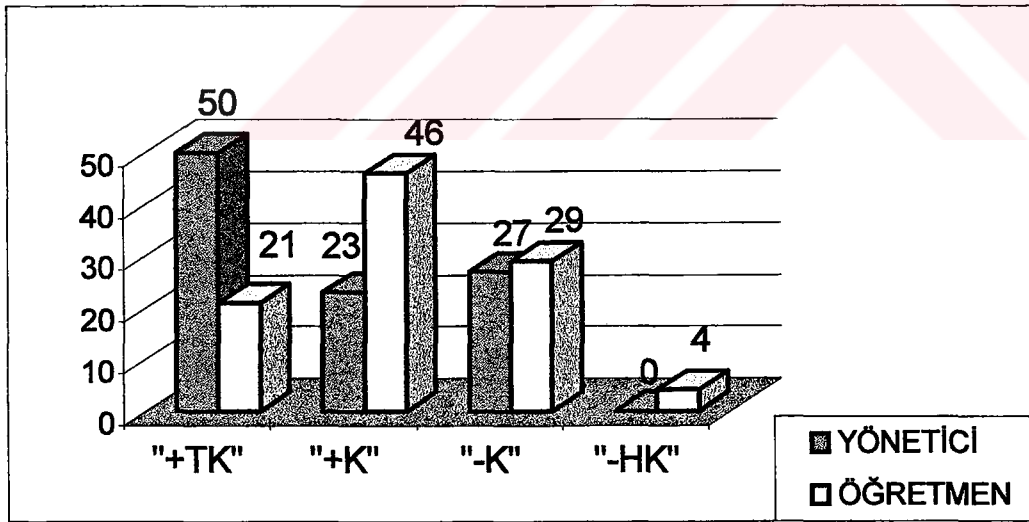
Şekil 4. 4 Yöneticilerin "*İşbirliği ve Güven*" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



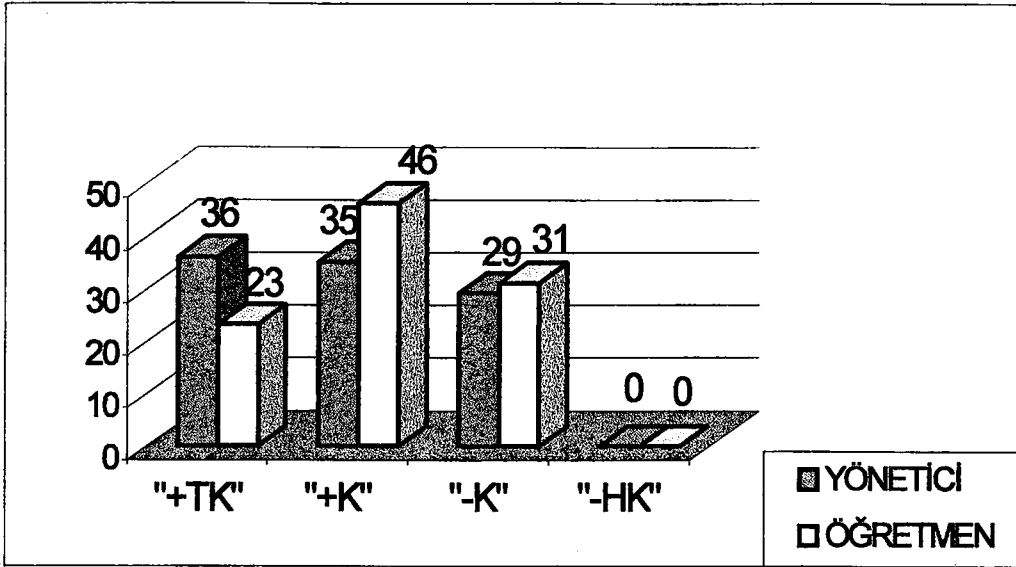
Şekil 4. 5 Yöneticilerin "*Verimlilik*" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



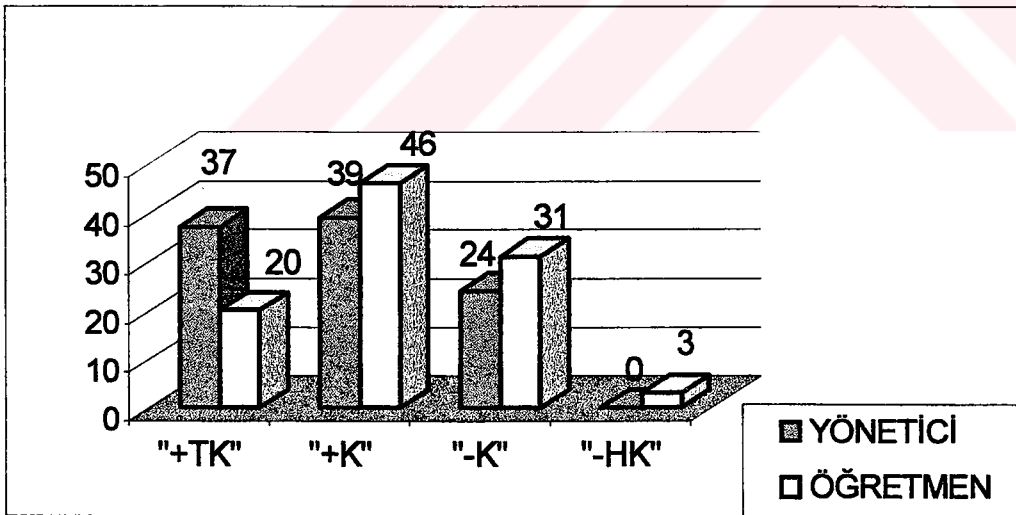
Şekil 4. 6 Yöneticilerin "Ödüllendirme" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



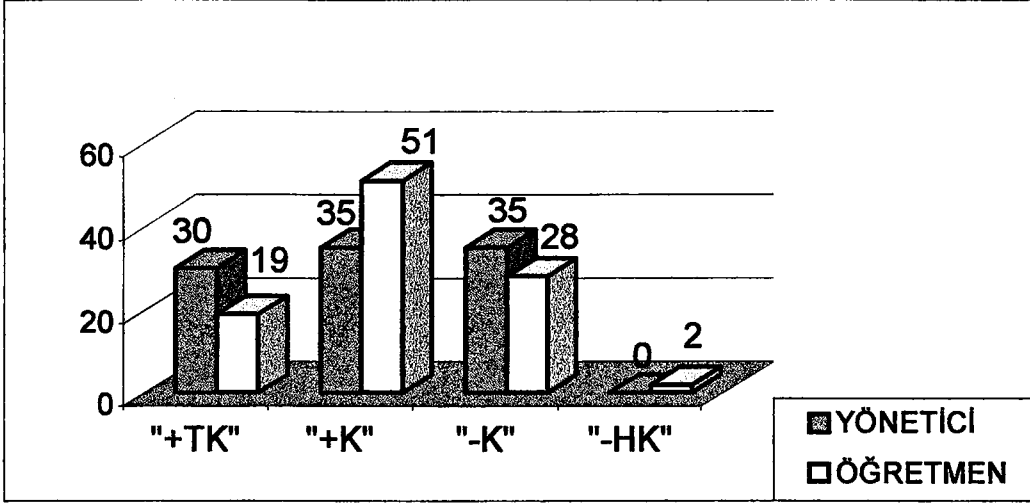
Şekil 4. 7 Yöneticilerin "Örgüt İklimi" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



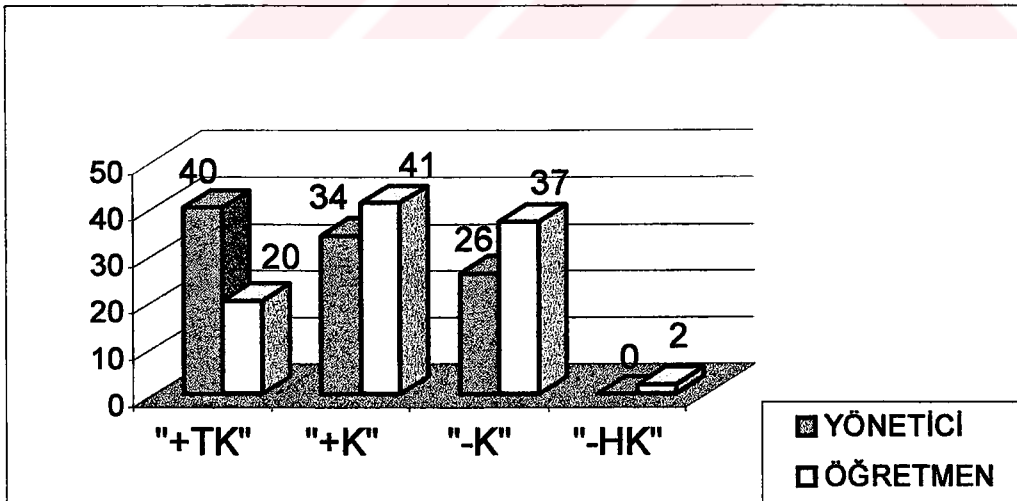
Şekil 4. 8 Yöneticilerin "*Sosyalleşme ve Bütünlük*" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



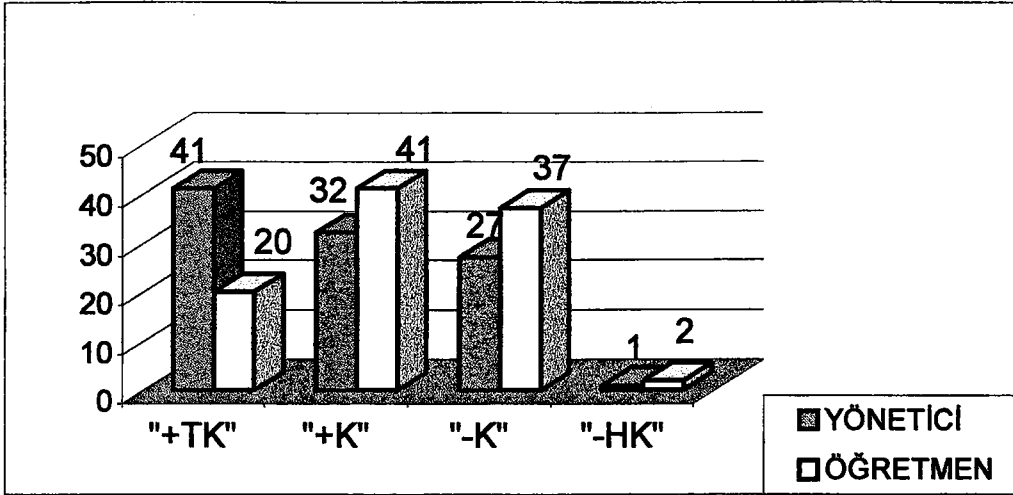
Şekil 4. 9 Yöneticilerin "*Özgünlük*" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



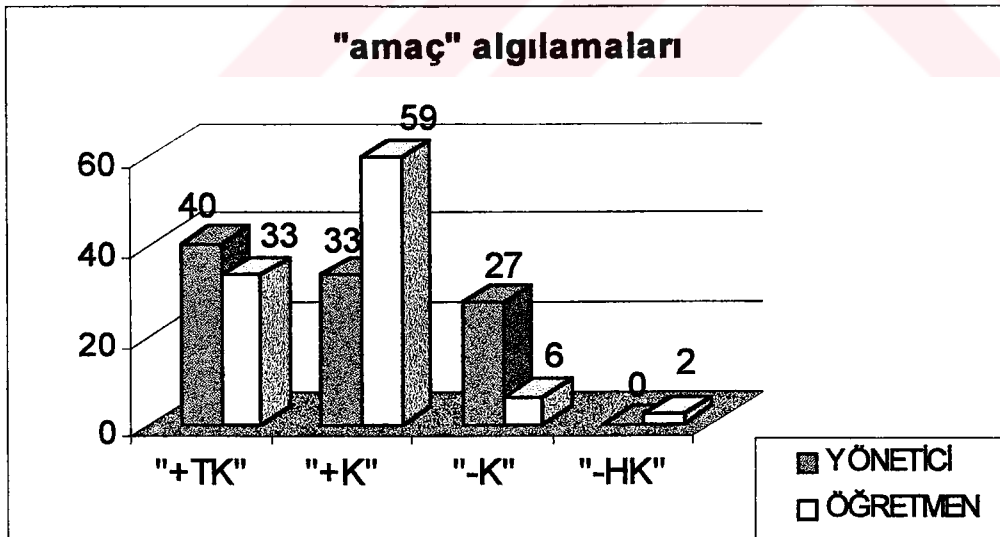
Şekil 4.10 Yöneticilerin "*İş doyumu*" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



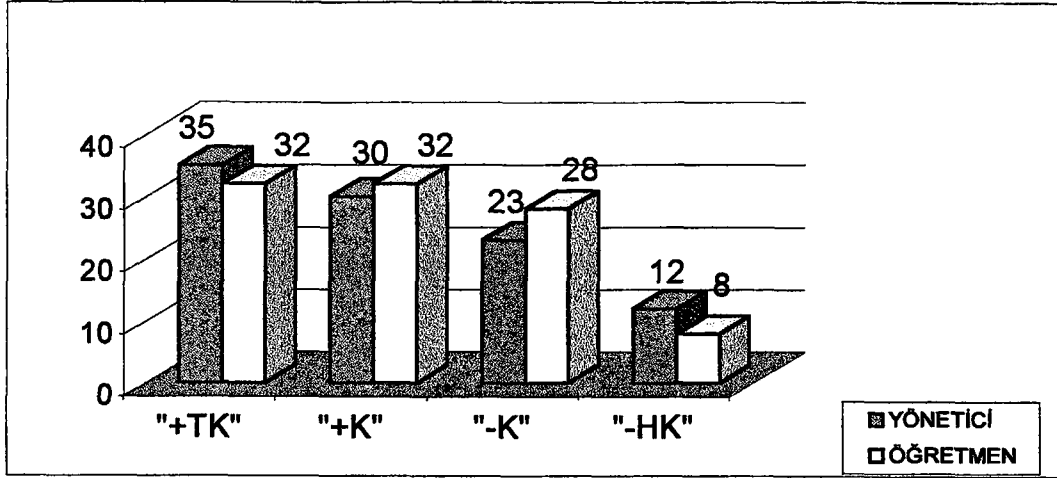
Şekil 4.11 Yöneticilerin "*Eğitim ve Yenileşme*" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



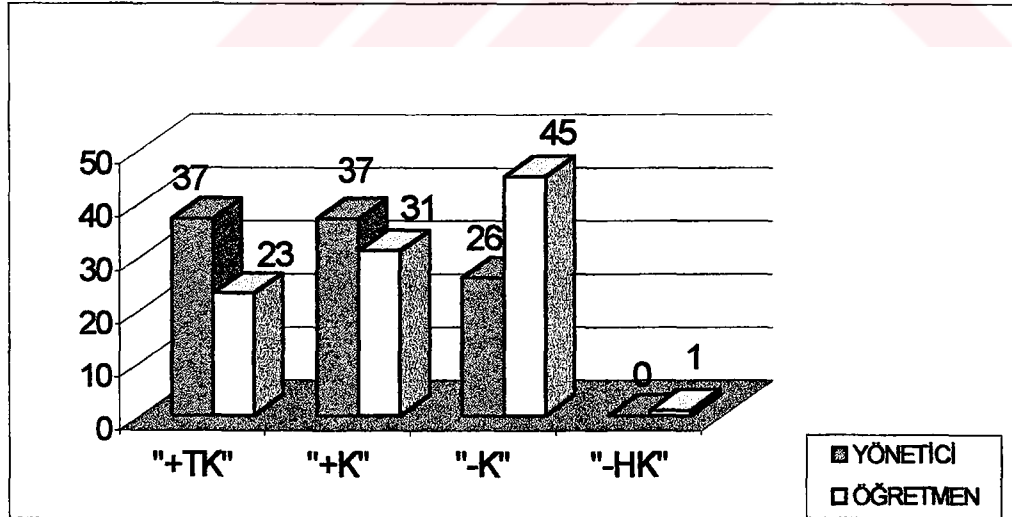
Şekil 4.12 Yöneticilerin "Okul Toplum İlişkisi" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



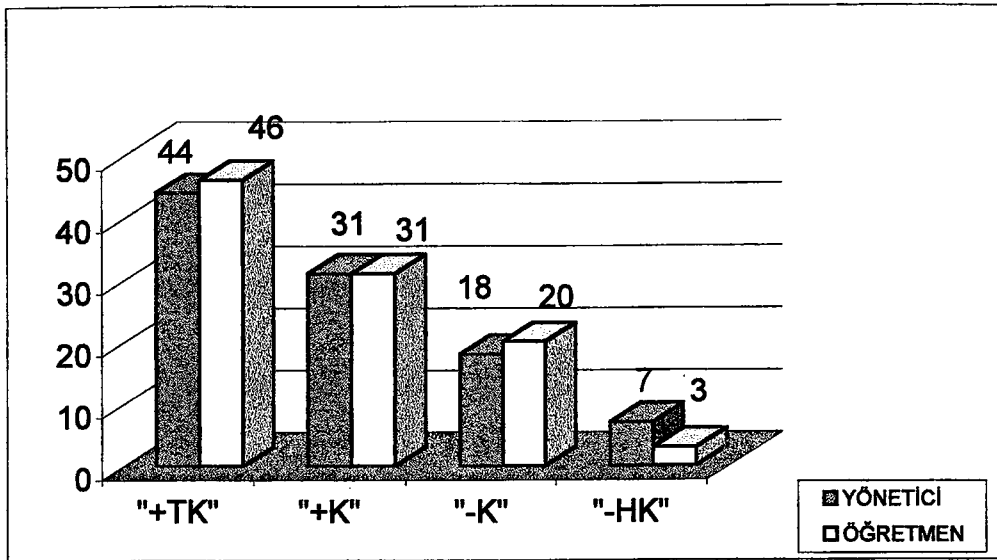
Şekil 5. 1 Öğretmenlerin "Amaç" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



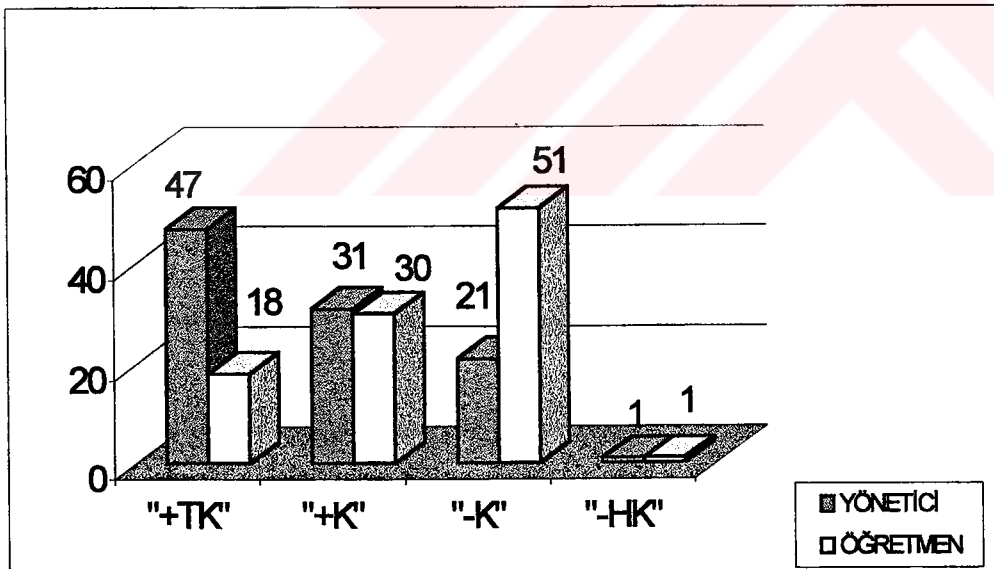
Şekil 5.2 Öğretmenlerin "İletişim ve Karar" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



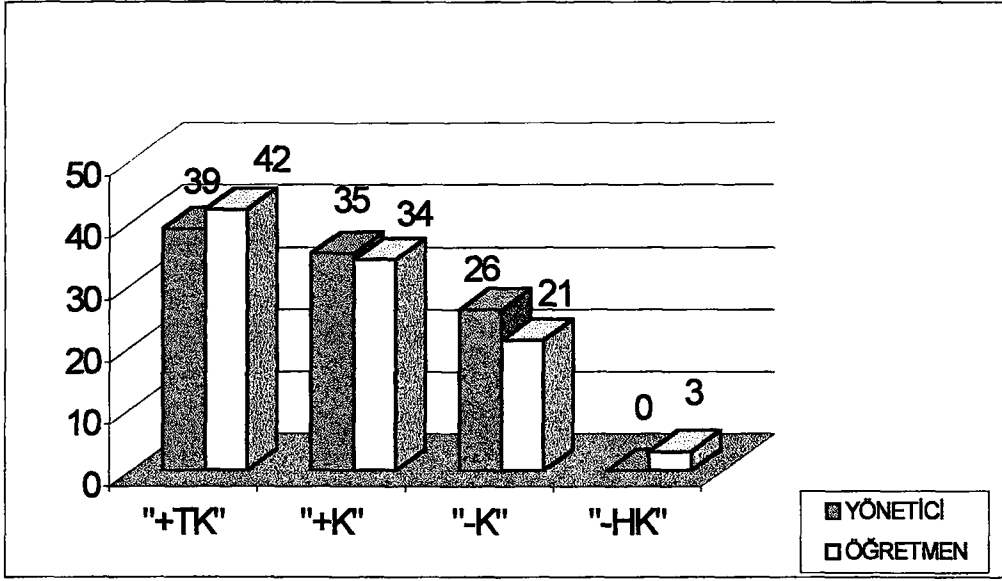
Şekil 5.3 Öğretmenlerin "İşbirliği ve Güven" Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



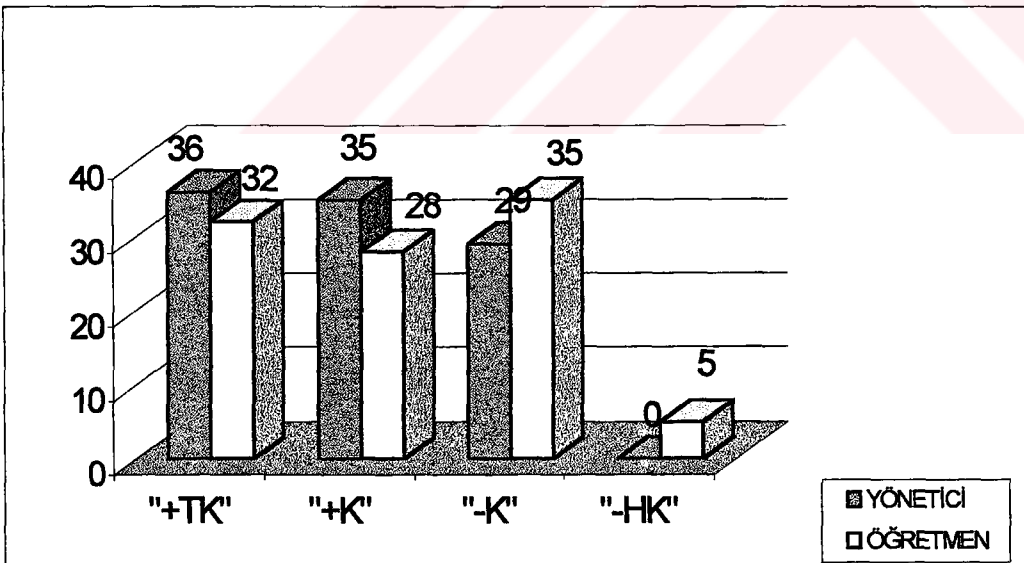
Şekil 5. 4 Öğretmenlerin “*Verimlilik*” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



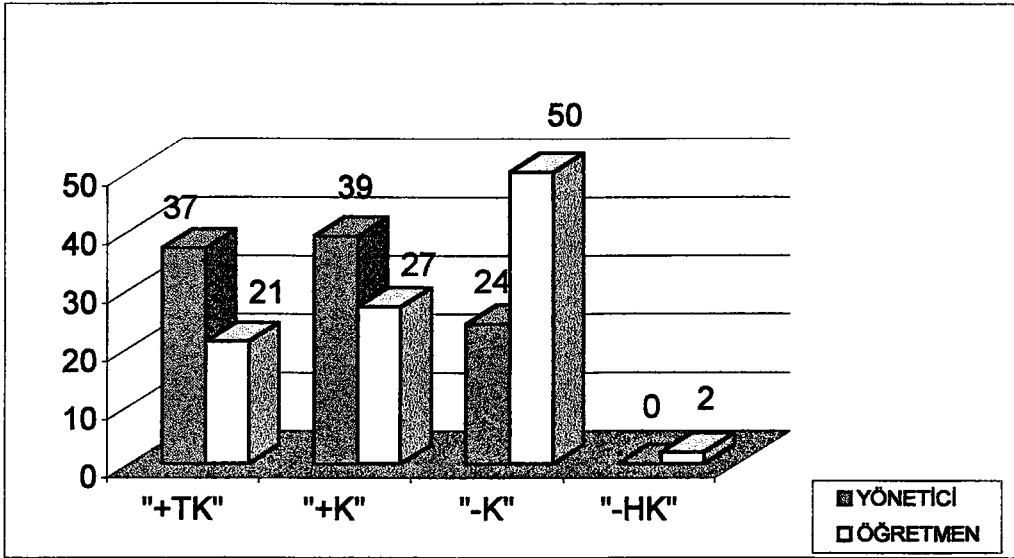
Şekil 5. 5 Öğretmenlerin “*Ödüllendirme*” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



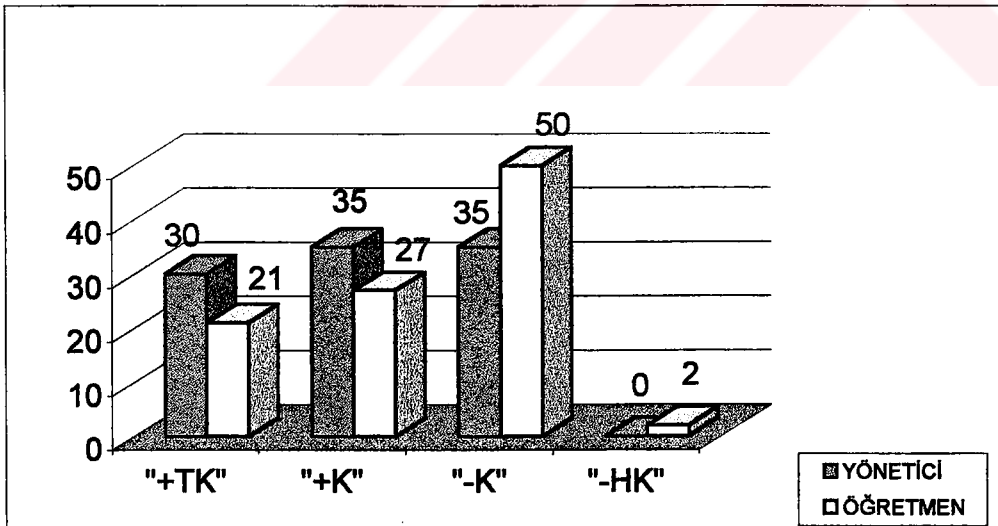
Şekil 5. 6 Öğretmenlerin “ Öğretmenlik İklimi ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



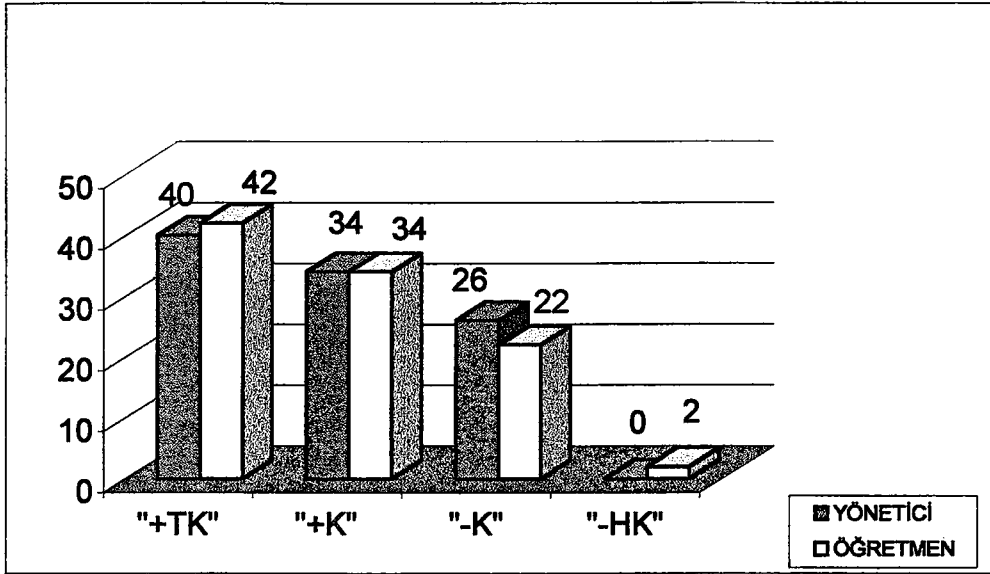
Şekil 5. 7 Öğretmenlerin “ Sosyalleşme ve Bütünlük ” Yeterliği Hakkında Örneklemi Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



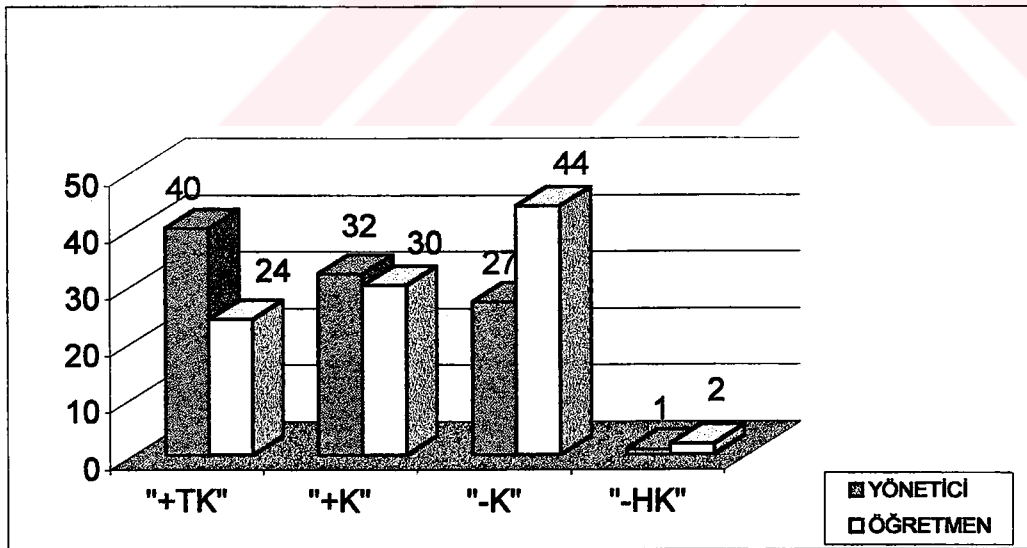
Şekil 5. 8 Öğretmenlerin “ Öğretmenlik ” Yeterliği Hakkında Örneklemini Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



Şekil 5. 9 Öğretmenlerin “ İş Doyumu ” Yeterliği Hakkında Örneklemini Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



Şekil 5.10 Öğretmenlerin "Eğitim ve Yenileşme" Yeterliği Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı



Şekil 5. 11 Öğretmenlerin "Okul-Toplum İlişkisi" Yeterliği Hakkında Örnekleme Oluşturan Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Yüzdelik Dağılımı

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yıldız Kampüsü, 80750 Yıldız/İstanbul

Tel:(1)260 81 03

Tel:(1)259 70 70

Fax:(1)261 42 84

Telex: 26837 IYU

Tarih: 16 Şubat 1998

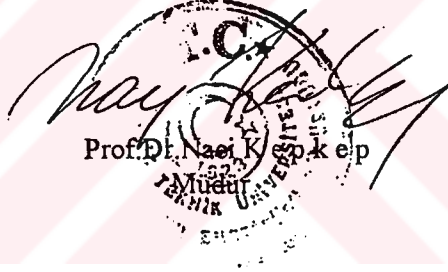
Sayı:B.30.2.YIL.0. EL.00.00/ 72

İstanbul

Milli Eğitim Müdürlüğü'ne,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Kemal Pehlivan oğlu
“Özel Okullardaki Örgüt Kültürünün Oluşumunda Yönetici ve Öğretmenlerin Yeterlilik
Derecesi” konulu bitirme tezi hazırlamaktadır.

Tez çalışmalarında kullanılmak üzere , örneği ekte bulunan 4 sayfalık anketin İstanbul İli sınırları içerisinde aşağıda adları belirtilen okullarda uygulanabilmesi için gerekli yardımların sağlanabilmesini saygıyla rica eder, teşekkürlerimi sunarım.



Prof. Dr. Naci Kespkep

Ek:4 sayfalık anket örn.

Anketin Uygulanacağı Okullar

- 1-Özel AR-EL Koleji
- 2-Özel Çavuşoğlu Koleji
- 3-Özel Özkan Koleji
- 4-Özel Gürsoy Lisesi
- 5-Özel Fatih Erkek Lisesi
- 6-Özel Safiye Sultan Lisesi
- 7-Özel Tercüman Lisesi
- 8-Özel Meltem Koleji
- 9-Özel Kültür Koleji
- 10-Özel Bilge Kağan Koleji



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 631
KONU:Anket (Kemal PEHLİVANOĞLU)

02/06/1998

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

İLGİ :Valilik Makamının 02.06.1998 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/629 sayılı Oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kemal PEHLİVANOĞLU' nun ekli listede belirtilen ilimiz okullarında "Özel Okullardaki Örgüt Kültürünün Oluşumunda Yönetici ve Öğretmenlerin Yeterlilik Derecesi" konulu araştırma anketi uygulaması yapmak isteği ilgi Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin ilgi Valilik Oluru doğrultusunda ve ilgili ilçe ve okullara duyurunun anketi yapan tarafından yapılmasını rica ederim.


Recep KARABULUT
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER

- Ek-1. Valilik Oluru örneği
- Ek-2. Okul listesi
- Ek-3. 4 sayfa (67 soru)

NOT : Ek-1 haricindekiler
mühürlü-onaylıdır.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

2-6-1998

SAYI :B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 629
KONU:Anket (Kemal PEHLİVANOĞLU)

~~26 Mayıs 1998~~

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ :a) Milli Eğitim Bakanlığının 20.01.1988 ve Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin 610.BHİŞ.123 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsünün 16.02.1998 tarih ve B.30.2.YIL.0.EI.00.00/72 sayılı yazısı.

Yıldız Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Kemal PEHLİVANOĞLU' nun ilgi yazıda belirtilen ilimiz okullarında "Özel Okullardaki Örgüt Kültürünün Oluşumunda Yönetici ve Öğretmenlerin Yeterlilik Derecesi" konulu tezi ile ilgili anket çalışması yapmak istediği ilgi(b) yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda ilgi(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde anket yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Recep KARABULUT
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

Ek-1. İlgi(b) yazı ve ekleri
Ek-2. Müfettiş raporu

O L U R
./05/1998
Ömer BALIBEY
Vali
Milli Eğitim Müdürü

EK. C. ANKET ÖRNEĞİ

Değerli meslektaşım,

Bu anket, okula yönelik düşünce, inanç ve değerlerin birikimini ifade eden okul kültürü kavramına ilişkin sorular içermektedir. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bulguların sağlıklı olması, vereceğiniz yanıtların titizliğine bağlıdır.

Ankete isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır; Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölüm ise okulunuzdaki örgütsel kültürü belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan sorularda, sorudaki ifadeye katılma derecenizi belirleyen dört seçenek yer almaktadır. Bu seçenekler;

+TK: Tamamen Katılıyorum **+K:** Katılıyorum **-CK:** Çok az Katılıyorum **-HK:** Hiç Katılmıyorum

Lütfen her sorunun (görüşün) karşısında bulunan seçeneklerden sizin görüşünüzü yansıtan birini seçerek işaretleyiniz. Hiçbir soruyu lütfen boş bırakmayınız.

Yardımlarınız için teşekkür eder, meslek yaşamınızda başarılar dilerim.

Kemal PEHLİVANOĞLU
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler:

1. Görev yaptığınız okul :

2. Cinsiyetiniz : Kadın ☐ Erkek ☐

3. Yaşınız : 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36 ve üstü ☐

4. Meslekteki kıdeminiz: 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 20 -üstü ☐
yıl yıl yıl yıl yıl

5. Okuldaki kıdeminiz: 1-2 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 4-5 yıl ☐ 6-7 ☐ 7 yıl-üstü ☐

6. Mezun olduğunuz yüksekokul adı:

7. Öğretmenlik alanınız, (varsa) ek göreviniz :

BÖLÜM II

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

+TK: Tamamen Katılıyorum **+K:** Katılıyorum **-ÇK:** Çok az Katılıyorum **-HK:** Hiç Katılmıyorum

| | +TK | +K | -ÇK | -HK |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Okul yöneticisi okulun kural ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. Okul yöneticisi öğrencileri ve öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönlterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. Okul yöneticisi okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. Okul yöneticisi anne ve babaların okul kültürünü anlamalarına yardımcı olmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. Okul yöneticisi okul kültürünü toplumun ve öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sunmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. Okul yöneticisi okul kültürünü okulun çevresindeki kamu, özel ve gönüllü (dernek, vakıf vb.) kuruluşlara yeterince tanıtmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. Okul yöneticisi okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler (mezuniyet pilavı, mezuniyet gecesi, tanışma çayı, yarışma etkinlikleri | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17. Okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19. Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak, aynı zamanda başarılı bir çevre liderliği rolünü de oynamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20. Okul yöneticisi okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21. Okul kültürünün temsilcisi olarak okul yöneticisi konuşma ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22. Öğretmenler ve öğrenciler okulun örgütsel amaçlarını yeterince anlamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23. Öğretmenler okulun örgütsel amacını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24. Okul yöneticisi karar verme sürecinde okulun amaçlarını yeterince dikkate almaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | +TK: Tamamen Katılıyorum | +K: Katılıyorum | -CK: Çok az katılıyorum | -HK: Hiç katılmıyorum |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | +TK | +K | -CK | -HK |
| 25. Okul yöneticisi okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26. Okulumuzda iletişim akımı yöneticiden öğretmen ve öğrencilere, öğretmen ve öğrencilerden yöneticiye doğru çift yönlü olarak sorunsuz işlemektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 27. Öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28. Okul yöneticisi karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilemektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 29. Okulumuzda duygusallığa dayanmayan akılcı kararlar alınmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. Okulumuzda çalışan her öğretmen okulla ve değerleriyle özdeşleşmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 31. Öğretmenler arasında çok sıkı bir ilişki vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 32. Okulumuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 33. Her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 34. Öğretmenler arasında karşılıklı bir güven vardır | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 35. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 36. Öğretmen ve öğrenciler yüksek verimlilik değerlerine ve beklentilerine sahiptir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 37. Öğretmenler ve öğrenciler kurumumuzdaki eğitimin kalitesine inanmaktadırlar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 38. Okulumuz son derece verimli bir okuldur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 39. Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 40. Başarılı yöneticiler ödüllendirilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 41. Ödüller öğretmen ve yöneticilerin başarısına göre eşit olarak dağıtılmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 42. Okulumuzda bütün personele yakın bir ilgi gösterilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 43. Okulumuzda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 44. Okulumuzda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir örgütsel iklim bulunmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 45. Okulumuzda açık ve samimi bir iklim vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | +TK: Tamamen Katılıyorum | -K: Katılıyorum | -ÇK: Çok az katılıyorum | -HK: Hiç katılmıyorum |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | +TK | +K | -ÇK | -HK |
| 46. Okulumuz aşırı derecede kuralcı bir bürokratik bir yapıya sahip değildir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 47. Karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 48. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 49. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olunmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 50. Öğretmen ve yöneticilerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 51. Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesinin birbirinden farklı olabileceği kabul edilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 52. Öğretme teknikleri farklı bir değer olarak görülmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 53. Öğrenme öğretme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun esnek yöntemler kullanılır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 54. Okulun temel amaçları ve değerleri açısından temelde bir bütünlük vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 55. Öğretmenlerin iş doyumu yüksektir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 56. Öğretmenler başka bir okula geçme eğilimini benimsememektedirler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 57. Öğretmenler kendilerini mesleğine adanmışlardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 58. Okulumuzda öğretmenlerin yükselme olanakları fazladır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 59. Öğretmen en değerli insan kaynağı olarak görülmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 60. Öğretmenlerin hizmet içinde yerleştirilmesi için okulun bütün olanaklarından yararlanılmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 61. Okulumuz bütün teknolojik gelişmelere uyum sağlamaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 62. Okulumuzun kültürel yapısı yenileşmeye yatkındır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 63. Okulumuz toplumla sürekli ilişki içindedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 64. Okul ile öğrenci velileri arasında yakın bir işbirliği vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 65. Okulumuz halka açık geleneksel törenler düzenleyerek kendisini topluma yeterince tanıtmıştır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 66. Okulumuzun başarısı toplum tarafından takdirle karşılanmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 67. Okulumuz toplumda olumlu bir imaja sahiptir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

ÖZGEÇMİŞ

17 Mayıs 1967 yılında Kütahya’da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Kütahya’da tamamladım. 1985 yılında Boğaziçi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık bölümü öğrencisi olarak başladığım yüksek öğrenimimi 1991 yılında tamamladım.

1988 yılında Boğaziçi Üniversitesi Eğitim-Araştırma Kulübünün kurucu başkanlığını yaparak, bu görevi üç yıl sürdürdüm. Bu süre içinde TÜSIAD Eğitim Raporunun Analizi ve Değerlendirilmesi, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Günü Eğitim Etkinlikleri, Özel Kültür Kolejinin düzenlediği Milli Eğitim Sempozyumunda “Milli Eğitimde Kredili Sistem” konulu tebliğin sunulması ve STFA grubunun üstün zekalı çocuklar için kurduğu özel okulun hazırlık projesinde test uzmanlığı gibi eğitimle ilgili değişik çalışmalarda bulundum.

1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümünde Yüksek lisans dersleri aldım, aynı yıl özel bir eğitim kurumunda eğitim uzmanı olarak çalışma hayatına başladım. İstanbul’daki değişik özel öğretim kurumlarında öğretmenlik ve kurum müdürü ve genel müdür yardımcılığı düzeylerinde yöneticilik görevlerinde bulundum. Evli ve bir çocuk babasıyım, halen özel bir eğitim kurumunda eğitim koordinatörü olarak görev yapmaktayım.