

T.C.  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAÖĞRETİM OKULLARININ ETKİLİ OKUL  
OLMASINDA  
OKUL MÜDÜRLERİNİN  
KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİ

Hazırlayan  
Bahar ŞAHİN DİNÇSOY

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Sinan Yörük

AFYONKARAHİSAR 2011

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/06/2011

Bahar ŞAHİN DİNÇSOY

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Sinan YÖRÜK

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Mustafa ERGÜN

: Doç.Dr. Murat PEKER

İmza



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Bahar ŞAHİN DİNÇSOY'un "Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 20.06.2011 günü saat 11:00'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

**Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### ORTAÖĞRETİM OKULLARININ ETKİLİ OKUL OLMASINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİ

**Bahar ŞAHİN DİNÇSOY**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**Haziran, 2011**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK**

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini incelemektir. Araştırmaya 2010-2011 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 240 orta öğretim kurumu öğretmeni ve 48 idareci katılmıştır.

Ayrıca bu çalışmada cinsiyet, görev türü, okul türü, yaş durumu, kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerinin katılımcılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veri analizinde geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış, nicel verilerin analizinde bağımsız t test, yüzde, frekans, tek yönlü varyans ve kanonik korelasyon analizi kullanılmıştır. Güvenirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin  $\alpha = 0.94$  olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri ile ilgili görüşlerinde, branş ve okul türü değişkeninin etkili olmadığı cinsiyet, görev türü, yaş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerinin etkili faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkili okul, kültürel liderlik, yönetici, öğretmen, liderlik rolü

## ABSTRACT

### THE CULTURAL LEADERSHIP ROLES of THE SCHOOL PRINCIPLES in HIGH SCHOOLS' BEING EFFECTIVE SCHOOLS

**Bahar ŞAHİN DİNÇSOY**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE of SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT of EDUCATIONAL SCIENCES**

**June, 2011**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Sinan YÖRÜK**

The purpose of this study is to examine the cultural leadership roles of the school principals in high schools' being effective schools. 240 high school teacher and 48 high school principals working in Afyonkarahisar center in 2010-2011 academic year, participated in this study.

In this study, the impetus of variables, such as sex, duty specification, school specification, age, year of service, educational status and branch on participators were examined. Validity and reliability are analyzed and at the analysis of quantitative data t test, percentage and frequency calculations, one way anova and canonic correlation analyses are used. The value internal consistency coefficient calculated for confidence study is observed as  $\alpha = 0.94$ . The results related to confidence studies depict that survey has a confident structure.

According to the results, branch and school specifications are found to have no effect but the sex, duty specification, age, year of service and educational status have an effective role on the topic.

**Key Words:** Effective schools, cultural leadership, principal, teacher, leadership role.

## ÖNSÖZ

Eğitim öğretim kurumlarının alışanıyla, öğrencisiyle, velileriyle ya da içinde bulunduğu toplumla hatta çok daha geniş bir çevreyle bir bütünü oluşturduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Etkili okul oluşturma sürecinde de bu yapıyı oluşturan etkenlerin uyumlu çalışması okulun başarıya ulaşmasında büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla okulların liderlik sorumluluğunu almış olan müdürlere, etkili okul oluşturma sürecinde büyük sorumluluklar düşmektedir.

Okul içinde yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden bazı değerler bulunmaktadır. Bu değerler okulun kültürünü oluşturmakta ve okulun içindeki atmosferin belirlenmesinde etken rol oynamaktadır. Kültürün kuvvetli olması, okul içindeki bireylerin arasındaki bağın da kuvvetli olması demektir. Okulun yıkıcı rekabetten uzak olduğu, birlikte ve grup çalışmalarını bilen bireylerin bulunduğu, düşmanlık duygularının barınmadığı, çalışanların çalışma isteklerinin yüksek olduğu bir kurum olarak görev yaptığı anlamına gelmektedir. Burada da okul müdürlerine düşen görev bu kültürün oluşması yönünde çalışma ve devamlılığı sağlamadır.

Bu çalışmada orta öğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda orta öğretim okulu idarecileri ve öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuş ve kültürel liderlik rolü ve etkili okul arasındaki ilişki yorumlanmaya çalışılmıştır. Tez çalışmamın her aşamasında, yardımın benden esirgemeyen, iş hayatım boyunca örnek alacağım değerli hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK'e, çalışmam sırasında yardımcı olabildiği her alanda yardımına koşan eşime, eğitim öğretim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen ve hayatım boyunca da desteklerini yitirmeyeceğimden emin olduğum annem ve babama ve bu araştırmada bana yardımcı olan okulların değerli yönetici ve öğretmenlerine teşekkür ederim.

Bahar şAHİN DİNÇSOY

Afyonkarahisar, 2011

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	9
1.1. ETKİLİ OKULLAR.....	9
1.2. ETKİLİ OKULLARDA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ.....	15
1.2.1. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri.....	17
1.2.2. Liderlik Yetkinlikleri.....	24
1.2.3. Katılımcı Liderlik Teorisi.....	25
1.2.4. Lider ve Takipçi Etkileşim Teorisi.....	26
1.2.5. Liderlik Motivasyonu.....	27
1.2.5.1. Duygusal Liderlik Motivasyonu.....	27
1.2.5.2. Okul Yöneticisinin Liderlik Motivasyonu .....	27
1.2.5.3. Çıkarıcı Olmayan Liderlik Motivasyonu.....	28
1.2.6. Paternalistik Liderlik.....	28
1.2.6.1. Otoriter Liderlik Tarzı.....	29
1.2.6.2. Yardımsever Liderlik Tarzı.....	29
1.2.6.3. Moral Liderlik Tarzı.....	29
1.3. ETKİLİ OKULLARDA ÖĞRETMEN BOYUTU.....	30

1.4. ETKİLİ OKULLARDA OKUL AİLE İŞBİRLİĞİ BOYUTU.....	31
1.5. ETKİLİ OKUL ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	32
1.5.1. Kültür ve Örgüt Kültürü.....	32
1.5.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	36
1.5.3. Örgüt Kültürünün Sakıncaları .....	36
1.5.4. Örgüt Kültürünün Kuvveti.....	36
1.5.5. Örgüt Kültüründe Değişim.....	38
1.5.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	39
1.5.7. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	41
1.6. OKUL KÜLTÜRÜ.....	42
1.7. KÜLTÜREL LİDERLİK.....	45
1.7.1. Liderlik Çerçevesi.....	54
1.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	62
1.8.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	62
1.8.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	70

## İKİNCİ BÖLÜM

1.ARAŞTIRMA MODELİ.....	75
2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	75
3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	76
3.1.VERİ TOPLAMA ARACI.....	77
4.VERİLERİN ANALİZİ.....	79

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

1. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	81
1.1. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI... 81	
1.2. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU.....	82



<b>2. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR .....</b>	<b>90</b>
2.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI.....	90
2.2. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU.....	91
<b>3. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR .....</b>	<b>101</b>
3.1. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI..	101
3.2. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU .....	101
<b>4. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>118</b>
4.1. YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI.....	118
4.2. YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU .....	118
<b>5. KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>133</b>
5.1. KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI .....	133
5.2. YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU .....	134
<b>6. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>150</b>
6.1. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI.....	150
6.2. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU .....	151
<b>7. BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>164</b>
7.1. BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI .....	164
7.2. BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU.....	165
<b>8. KANONİK KORELÂSYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>177</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

TARTIŞMA.....	179
SONUÇLAR.. ..	184
ÖNERİLER.....	186
KAYNAKÇA... ..	189
EKLER.....	202

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1:</b> Okul Kültürü Varlığının dört seviyesi.....	45
<b>Tablo 2:</b> Liderlik çerçevesi.....	54
<b>Tablo 3:</b> Araştırmanın Örneklemi.....	76
<b>Tablo 4:</b> Ölçeğe Alınan Maddeler ve Faktör Yükleri.....	78
<b>Tablo 5:</b> 5'li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı.....	80
<b>Tablo 6:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	81
<b>Tablo 7:</b> Okul Türü Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı.....	89
<b>Tablo 8:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	90
<b>Tablo 9:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı.....	99
<b>Tablo 10:</b> Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	101
<b>Tablo 11:</b> Görev Türü Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı.....	116
<b>Tablo 12:</b> Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	118
<b>Tablo 13:</b> Yaş Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı.....	131
<b>Tablo 14:</b> Kıdem Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	133
<b>Tablo 15:</b> Kıdem Değişkenine Göre Boyutlara ve	

Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı.....	148
<b>Tablo 16:</b> Öğrenim Durumu Göre Deneklerin Dağılımı.....	150
<b>Tablo 17:</b> Öğrenim Durumu Göre Boyutlara ve	
Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı .....	162
<b>Tablo 18:</b> Branş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı.....	164
<b>Tablo 19:</b> Branş Değişkenine Göre Boyutlara ve	
Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı.....	176

## KISALTMALAR DİZİNİ

- N:** Denek Sayısı
- $\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama
- SD :** Standart Sapma
- SE :** Standart Hata
- p :** Anlamlılık Düzeyi
- Md. :** Madde
- f :** Frekans
- akt. :** Aktaran
- F :** Anlamlılık Düzeyi
- AF:** Anlamlı Fark

## GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.PROBLEM DURUMU

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okul, okuma yazma ve diğer basit becerilerin yanında karmaşık ve daha soyut bilgi ve düşünceleri kazandırmak üzere kurulmuş oldukça yaygın, toplumsal bir kurumdur. Bu kadar yaygın ve toplumu da derinden etkileyen bir kurum olması üzerine düşen görevlerin önemini bir kat daha artırmakta ve personelinden üst düzey yöneticilerine kadar herkesin sorumlu oldukları alanın ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Ancak her kurumda olduğu gibi okullarda da yöneticiler büyük sorumlulukların altına girmektedir. Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu), önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek ve yenileştirmektir. Etkililiğin koşulları okulu, verimli, sağlıklı, yararlı, dirik işletmek ve eğitim iş görenlerinin işten doyumlarını sağlamaktır (Başaran, 2000: 11).

Dünya çok geniş bir gelişme ve değişim sürecinin içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde de her türlü örgütlerin yapısında değişen dünya ile beraber, köklü değişmelerin meydana geldiği görülmektedir. Hemen her örgütün yapısında değişimler olurken bütün bu örgütlerin aslında temelini oluşturan okullarda da değişim ve gelişmenin olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Her geçen gün bürokratik yapılar yerini daha demokratik yapılara bırakmakta genelin ya da diğer bir ifadeyle toplumun tümünü ilgilendiren kararları almakta bir kişiden ziyade grubun katıldığı bir karar sürecine verilen önemin arttığı görülmektedir. Okulun karar süreci işlerken de tüm personelin okulun başarısına kendini dâhil etme sorumluluğu böylece oluşturulmaktadır. Jenkins (2009) iyi ve etkili bir lider örgütün etkililiği ve başarısında diğerlerini etkileyen, onları motive eden ve sürece onları dâhil eden liderdir demektedir.

Grup üyelerinin fikirlerine verilen önemin artması liderlerin çalışanlarına verdiği değerin de artmasına sebep olmuş ve insanların çalışma şartları iyileştikçe başarıya daha çok ulaştıkları görülmeye başlanmıştır. Örgütlerde yönetici kavramının yerini lider kavramı almaya başlamış ve diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da yönetim konusunda daha hümanist bir çerçeve oluşmaya başlamıştır. Günümüzde ekonomik ve sosyal yapılaşmalar, yapılan işi daha fazla önemseme yerine insana değer verme anlayışını benimseme yoluna gitmektedirler. Çünkü insana yapılan yatırımın gelecek için en fazla fayda sağlayacak bir çalışma olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedendir ki örgütler; “Personel Yönetme” anlayışı yerine, gelişme ve öğrenme ağırlıklı yönetim olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışını benimseme yoluna gitmektedirler (Değirmenci, 2006).

Okul etkililiğini belirleyen en önemli unsurlardan bir tanesi öğretmendir. Okul müdürlerinin öğretmen davranışları ve başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunduğu gerçeği de görmezden gelinemeyecek bir gerçektir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri anlamaları onlar üzerinde daha olumlu bir etki yaratacaktır. Bu bilgi ve anlayışta kültürel bir atmosferde inşa edilebilmektedir. Bu okul kültürünü oluşturmada, geliştirmede, çalışanların uyum sağlamlasını başarmada okul müdürlerinin büyük roller düşmektedir. Etkili okulların etkili liderleri kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getiren liderlerdir. Okul kültürü en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir. Bu normlar okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirir ve etkili bir okul müdürlüğü liderliğinde ortak bir vizyon haline gelir. Okul müdürlerinin kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olur (Ayık ve Ada, 2009).

Mintzberg’e (1998) göre liderlik genelde üç farklı düzeyde uygulanır. Bunlar; bireysel düzeyde rehberlik ve güdüleme, grup düzeyinde takım oluşturma ve çatışmaları çözümlenme, örgütsel düzeyde kültür oluşturmadır. Liderin etkililiği büyük ölçüde oluşturacağı örgütsel kültüre bağlıdır. Örgüt kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler kültürün şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Özdemir, 2006: 412).

Bu sebeple, örgütünün amaçlarını tam anlamıyla yerine getirmesi ve örgütünü en iyi yönetmesi gereken okul yöneticisinin, okulların etkili bir biçimde öğrencileri yetiştirmesi konusunda ne düzeyde bir katkı yaptığı ve kültürel liderlik boyutun ne düzeyde olduğu okulların mevcut durumunun belirlenmesi ve daha iyi düzeylere taşınabilmesi için önem arz ettiği düşünülmektedir. Halen geleneksel yönetim biçimlerinden kurtulamamış okul liderleri ve örgütleri için verimliliği artırma yönünde değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumun her kesiminde her açıdan meydana gelen değişimler, yöneticilerinde değişimlerini zorunlu kılmaktadır. Ancak pek çok kurumda okul kültürü, okul iklimi gibi verimliliği artırıcı kavramların hala oturtulmadığı, yöneticilerin kendini üst olarak personelden soyutladığı, ihtiyaç duyulan yapıcı kültürel liderlik yerine, amirin talepleri üzerine inşa edilmiş kurumlar göze çarpmaktadır. Çalışanlar ve yöneticilerin hiyerarşik bağlarla birbirine bağlı olduğu, ortak değerler ve ihtiyaçlardan ziyade ortak uyulması gereken “kurallardan” ibaret kurumlar dikkati çekmektedir. Değişen dünyaya uyum sağlamamış, etkili okul kültürü kavramının bilincinde olmayan bu tip kurumların etkili kültürel liderlere olan ihtiyacı kaçınılmazdır. Kültürel liderlik kavramını gerçekleştirmenin yolu da hiç şüphesiz onun ne olduğunu bilmekle başlamaktadır. Çalışmada yönetici ve öğretmenlerin kültürel liderlik rollerinin ne kadar farkında oldukları ve kurumlarında kültürel liderlik davranışlarının ne kadar görüldüğünü ölçmek hedeflenmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için “ Orta öğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri” araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir.

## **2. TEZİN ÖNEMİ**

Eğitim sistemi pek çok yapıyı içinde bulunduran, pek çok farklı öğenin bir araya gelerek uyumlu çalışmasının sonucunda oluşmuş bir kurumdur. Bu sistemi oluşturan öğelerin kendi içinde olan uyumu, yapısı da eğitim sistemini doğrudan etkileyen etkenlerdendir. Okul da bu sistemin en önemli parçalarından birini oluşturmaktadır. Okul nasıl eğitim sisteminin önemli bir parçası olarak görülüyorsa, aynı şekilde okul da önemli parçalarından bir araya gelmesiyle



oluşmuş bir kurum olmaktadır. Okulun yöneticisi, personeli, öğrencisi, fiziksel çevresi somut parçaları oluştururken, okul kültürü, iklimi ve atmosferi gibi öğeleri okulun soyut parçalarını oluşturmaktadır. Bu parçalardan okul kültürü ve kültür liderliği okul etkililiğinin artırılması konusunda önemli bir öge olarak göze çarpmaktadır. Örgütlerin eşsizliğini gösteren kültür, etkisi altında bulunan insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini etkileyen bir örüntü olarak uygun olan olmayan eylem sınırlarını belirler (Berberoğlu ve Ark. 1998).

Okulun herhangi bir ögesinin doğru çalışmaması eğitim sistemini doğrudan etkileyecektir. Eğitim sistemini etkileyecek öğelerden bir tanesi de okul müdürleri ve kültürel liderlik rolleri olduğuna göre, okulların kendine has oluşturdukları kültürde meydana gelen aksaklıklarda okul etkililiğini doğrudan etkileyecektir. Olumlu kültür örgüt üyeleri arasında düşünce birliği oluşturur, düşüncelerin net, açık ve birbiriyle uyumlu olmasını sağlar (Yıldırım, 1997). Okul, sinerjik bir kurum olarak tüm çalışanların etkileşimini ve işbirliği içinde çalışmasının gerektirir. Çalışanlar arasında olumlu ilişki olmayan okullar öğrenme ve öğretime yeterli odaklanamayan bir kültüre sahiptirler. Bu tür kültüre sahip okullara etkide bulunmak zordur ve okul içindeki olumsuz sosyal koşullar okuldaki gelişmeyi önleyici özelliğe sahiptir (Haris, 2002). Okul müdürleri çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde ortaya çıkarabilecek ortamlar yaratmalı ve onların yaptığı işin gerekliliğine olan inançlarını artırıcı nitelikte olumlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Pek çok çalışma göstermiştir ki olumlu kültür örgütsel başarı ve etkililiği artırır (Kotter ve Heskett, 1992; Masland, 1985).

Okulda paylaşılan ortak değerleri oluşturmakta okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Faris (2006), Barnett ve Cormick (2004) ve Kannapel ve Ark. (2005) göre de okul liderleri; öğretmenleri cesaretlendiren okul kültürünü geliştirmede etkin rol oynamaktadırlar. Bunlarda doğrudan öğrencilerin başarılarına etkide bulunacaktır. “Özellikle gelecek nesillerin yetiştirilmesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin uyumlu bir düzen içerisinde olmaları gerekmektedir. Eğitim örgütleri, geleceğin şekillenmesinde önemli rol oynayan, geçmişi ve bu günü geleceğe aktarma gibi bir yeteneği olan dinamik yapılardır” (Değirmenci, 2006) .

Bu çalışmada okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin orta öğretim okullarının etkili okullar olmasına etkisi konusunda öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşleri alınarak, bazı değişkenlere göre inceleyerek çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini incelemektir.

### **4. PROBLEM CÜMLESİ**

Yukarıdaki amaç doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Orta öğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri nelerdir?

### **5. ALT PROBLEMLER**

1. Lise yönetici ve öğretmenlerine göre, lise yöneticilerinin, kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

3. Orta öğretim kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında; Mesleki kıdem, Branş, Okul türü, Öğrenim durumu, Cinsiyet ve Yaş değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

4. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; Mesleki kıdem, Branş, Okul türü, Öğrenim durumu, Cinsiyet ve Yaş değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

5. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin okulların etkili okul olmasına ilişkin öğretmen görüşleri nedir?

6. Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile etkili okul kavramı arasında anlamlı ilişki var mıdır?

## **6.HİPOTEZLER**

H1) Orta ğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri etkilidir.

H2) Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve ğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H3) Orta ğretim kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

H4) Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile etkili okul kavramı arasında anlamlı ilişki vardır.

## **7. SAYILTILAR**

Bu araştırma aşağıdaki sayılı kabul edilerek hazırlanmıştır.

Ankette yer alan sorulara liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşan katılımcılar tarafından verilen cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtılmaktadır.

## **8. SINIRLILIKLAR**

1.Bu araştırma, Afyon Merkez ilçeye bağlı düz liseler ve meslek liseleri ve bu liselerde görev yapan müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle sınırlıdır. Düz lise ve meslek liselerinde görev yapan diğer personel ile Merkez ile dışında kalan diğer liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kapsam dışında bırakılmıştır.

2. Araştırmada 2010-2011 ğretim yılında görevde bulunan 288 yönetici ve öğretmenin araştırma konusu ile ilgili görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

## 9. TANIMLAR

**Etkili okul:** Okula devam eden bütün öğrencilerin verilen programlardan en iyi şekilde yararlanması, bir başka deyişle hazırlanan programın arzu edilen hedefe ulaşmasıdır (Levine ve Lezotte, 1990).

**Yönetici:** Orta öğretim kurumlarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları.

**Örgüt:** İki veya daha fazla kişiden bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir (Barnard, 1938).

**Örgüt Kültürü:** Herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkarak, yaşam biçimlerini etkileyen varsayım ve değerlerin tamamı ( Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

**Okul kültürü:** Okullarda oluşturulan grup kimliği duygusuna denilmektedir (Şimşek, 1998).

**Liderlik:** Organize bir grubun üyelerini grup amaçlarına ulaşılması doğrultusunda zorlayıcı olmayan bir şekilde etkileyip koordine etmek olarak tanımlanmaktadır (Jago, 1982)

**Kültürel liderlik:** Okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir. Kültürel liderlik, örgütsel kültür kuramına bağlı olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir (Çelik, 1997:103).

**Paternalist:** Yöneticinin personeline aile ortamı içinde olduğunu hissettiren davranış biçimi.

**Örgün Eğitim:** Örgün eğitim okulda, belli bir yaş grubundaki bireyler için belirlenen amaçlara uygun olarak gerçekleştirilen eğitimidir. Örgün eğitim okul

öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar (Bakay ve Kalem, 2009).

**Orta öğretim okulu:** İlköğretim üzerine 4 yıl öğretim veren, meslek edinmeye ve yükseköğretime hazırlayan Anadolu lisesi, meslek lisesi ve özel lise statüsünde eğitim veren kurum.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 1.KURAMSAL ÇERÇEVE

##### 1.1.ETKİLİ OKULLAR

Etkili okul geliştirme pek çok ülkenin eğitimi politikasının amaçları arasındadır. Zaman içinde yöneticilerde, eğitim otoriterleri ve öğretmenlerde bu ihtiyacın farkına varmaktadır. 1930'larda Barnard etkililiği; örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak, buna yakın ve bazen de karıştırılan bir kavram olan etkinliği de örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi olarak tanımlamıştır (Balcı, 2001). Her ne kadar açıklaması geniş bir kavram olsa da etkili okul kavramının anahtar kelimeleri başarı, okul yöneticisinin liderlik özellikleri, okul iklimi, okulun sosyal çevresiyle olan ilişkileri, alınan kararlara katılımlar ya da ortak alınan kararlar denilebilmektedir.

Bir okulun etkili bir okul olması ile ilgili pek çok kriter geliştirilmiştir. Açıkalın (1994: 1)'a göre okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır, eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler ve sistemin sınırında, uçta, ilk düzeyde ve üretim amaçlı somut örgüttür ve bu nedenle de toplum için büyük bir önem taşımaktadır. Okulun bu önemi göz önüne alındığında ise basit bir reçete ile tarifi de mümkün olmamaktadır. Sammons (1995) etkili okulların özelliklerini 11 başlıkta toplamıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- a) Profesyonel liderlik
- b) Paylaşımçı görev ve amaçlar
- c) Öğrenme çevresi
- d) Öğretme ve öğrenmeye yoğunlaşma
- e) Amaçlı öğretim

- f) Yüksek beklentiler
- g) Olumlu destek
- h) İlerlemeyi takip
- i) Öğrenci hakları ve sorumlulukları
- j) Okul aile işbirliği
- k) Öğrenme organizasyonu

Bu faktörler birbiri ile bağlantılı olarak kabul edilmektedir. Bu faktörler bir araya gelerek etkileşimlerinde beklenen etkililiği göstermeleri mümkün olmaktadır.

**a) Profesyonel liderlik:** Hemen hemen okullarla ilgili yapılan pek çok çalışmada okul yönetiminin birinci ya da ikinci sırada önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Pek çok araştırmanın da vurguladığı en önemli noktalardan bir tanesi etkili liderliğin önemine vurgu yapmak olmuştur. Liderlik yalnızca liderlerin tek başlarına taşıdıkları karakteristikler değil aynı zamanda liderin oynadığı rol, onların yönetim biçimleri, okulun amaçları, politikası ve değerleri ve liderin bunlara yaklaşımı ile ilgili bir durumdur (Sammons, 1995). Ayrıca, Demir (2007) tarafından yapılan tanımlamada okul müdürünün bulunduğu okulda yerel otoritenin bir temsilcisi olarak geniş görüşlülük ve strateji sağlayan, bütün öğrencilerin yüksek standartlarda bir eğitim almasına öncülük eden profesyonel lider olduğu ileri sürülmektedir.

**b) Paylaşılan vizyon ve amaçlar:** Sammons' a(1995) göre okul personeli okulun genel amaçları ve değerlerinde ortak bir kararlılık içerisinde olurlarsa ve bu kararlılığı tutarlı ve işbirliği içerisinde işe koşarlarsa okulların daha etkili olacağını vurgulamıştır. Deal ve Peterson'a (1999) göre de okul kültürünün çekirdeğinde olan misyon ve vizyon olgusu elle tutulmayan gözle görülmeyen güçlerdir ve çalışanların tek amaç üzerinde güdülenmesini sağlarlar. İşbirlikçi

çalışma, etkili iletişim ve ortak amaçlar sadece okullar değil her türlü kurum için vazgeçilmez öneme sahiptir (Lee, Bryk ve Smith, 1993).

**c) Öğrenme çevresi:** Yukarıda da belirtildiği üzere etkili okul için çalışma ortamı, çalışanlar arası iletişim ve etkileşim oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Ancak bunun yanında çalışma iklimi de büyük bir öneme sahiptir; yani öğrenme çevresi. Bu olumlu iklim içinde düzenli işleyen bir ortam ve ilgi çekici bir çalışma atmosferi gerekmektedir. Okul ortamı kargaşa içerisinde değil sıcak bir atmosfere sahip olmalıdır. Ayrıca okulun fiziksel koşulları da öğrencinin davranışlarına ve başarısına etki eden faktörlerden birisidir ( Sammons, 1995).

**d) Öğretme ve öğrenmeye yoğunlaşma:** Bilindiği üzere okulların başlıca görevi öğretmek ve öğrenmektir. Öğrenme ve öğretmeni sağlamak okulların başlıca görevi iken bunu ne derecede sağladıkları okulları birbirinden farklılaştırmaktadır. Cohen (1983)'e göre okul etkililiği tamamıyla okulda yapılan etkili öğretim ile alakalı bir konudur. Buna göre okullarda üzerinde durulması gereken noktalardan bir tanesi ne kadar öğretildiği ise bir diğeri de ne derecede iyi öğretildiği olmalıdır. Öğrenmenin miktarı ne kadar fazla olursa olsun niteliğinin de yüksek olması gerekmektedir ki, etkili okul kavramından söz edilebilsin.

**e) Amaçlı öğretim:** Öğretimin niteliğinin nasıl olduğu öğretimin atar damarlarından bir tanesidir ve buda tabii ki okuldaki öğretmenlerin ne kadar nitelikli olduğu ile ilgili bir konudur. Sammons (1995)'a göre, öğretmenlerin yerlerinin değiştirilmesi ve yeniden işe öğretmen alımı gibi stratejiler uygulamak etkili yönetim ile ilgili bir konudur. Öğretmenin kullandığı stiller ve stratejilerde öğretimin niteliğini artırıcı ve etkili kılıcı yöntemler arasındadır. Öğretmenin planlı, programlı ve amaçlara uygun yaptığı çalışmalar, kullandığı stiller ve uyguladığı stratejiler öğretmeni amaçlara götürecek silahlardan birer tanesidir.

**f) Yüksek beklentiler:** Öğretmenler arasında ve hatta öğrenciler ve veliler konusunda yüksek beklentilere sahip olmak etkili eğitim için gerekli olan şartlardan bir tanesidir. Eğer öğretmenler öğrencileri için



yüksek standartlar oluştururlarsa, onlardan ne beklediklerini açıkça belirtirlerse ve bu beklentileri gerçekleştirmek için onlara gerekli eğitimi verirlerse, başarının etkisi çok büyük olacaktır (Ofsted, 1993).

- g) Olumlu destek:** Brookover ve diğerleri (1979) ve Rutter ve diğerleri (1979)'ne göre disiplin ya da dersler ile ilgili verilen olumlu destekler etkili öğretim için vazgeçilmez öneme sahiptir (Sammons, 1995). Öğrenciler olumlu teşvik edildiklerinde ve kurallar açıkça onlara öğretildiğinde cezalara oranla daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bruner ve Greenlee (2000); Fowler, (2006); Giles (1998) ve Marcoulides ve Heck'in (1993) araştırmaları işbirliği ve desteğin okullarda değişim ve öğrenci başarısının temeli olduğunu göstermektedir.
- h) İlerlemeyi takip:** Öğrencilerin ders ve başarılarının takibi için iyi ayarlanmış mekanizmalar, bir bütün olarak okul ve gelişmeyi ölçen programlar etkili okulları sağlamanın önemli parçalarıdır (Sammons, 1995). İzlemenin öğrenme ve öğretme ortamına ve beklentileri artırmaya ve olumlu destek sağlamaya önemli katkıları bulunmaktadır. Öğrencilerin seviye olarak nerede olduklarının farkına varması, kendine seviye olarak yeni hedefler belirlemesinde, çabalarının sonuçlarını görmede, ilerlemesinin oranını görmede hem öğretmenlere hem de öğrenciye fayda sağlayacaktır.
- i) Öğrenci hakları ve sorumlulukları:** Öğrencilerinin kendine olan güvenlerinin artırıldığı bir ortamda okulda etkililiği sağlama adına pek çok kazanım olacağından hiç şüphe yoktur. Eğer öğrenciler okul kurallarına, sınıf kurallarına aktif olarak katılır ve bunların sadece uygulayıcısı değil aynı zamanda üreticisi de olurlarsa ve kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu ellerinde tutarlarsa okullarda daha etkili hale gelecektir. Öğrencilerin okulu benimsemesi, onun işleyişinde kendinde de bir pay görmesi okulu iyileştirme yolunda onların da katkılarının artmasına sebep olacaktır (Sammons,1995).

**j) Okul aile işbirliği:** Öğrenciler ve aileleri ile yapılan işbirliği ve tamamlayıcı etkinlikler okulların başarılarını artıracak etkinliklerdendir. Coleman (1993) ve diğerleri vurguyu aileleri çocuklarının öğrenmelerine kendilerini dâhil etmelerine teşvik eden okulların etkililiği üzerine çekmektedir.

**k) Öğrenme organizasyonu:** Etkili okullar öğretmenler ve yöneticilerin her zaman öğretici oldukları, alanlarındaki ve yönetimlerindeki gelişmeleri yakından takip edip, gelişmelere ayak uydurdukları kurumlardır. Eğer öğrenme okul çapında gerçekleştirilirse başarılı olması beklenmektedir. Her gün yeni bir gelişmeni meydana geldiği bir dünyada, öğretmenler ve yöneticilerde bu gelişmelere uygulamaya koyarak başarı sağlayacaklardır.

Ayrıca bunların yanında etkili okulların özelliklerine şunlar eklenmektedir (Sergiovanni, 1995):

- *Öğrenci merkezlidirler:* Etkili okulda amaç bütün öğrencilerin başarılı olmasını sağlamaktır.
- *Yoğun hizmet içi eğitim ortamlarıdır:* Mevcut ve gelecekteki eğitim gereksinimlerinin karşılanabilmesi için öğretmenlerin sürekli hizmet içi eğitim programları ile desteklenmesi gereklidir.
- *Yaratıcı sorun çözmeyi beslerler:* Etkili okullarda iş görenler, klasik-otoriter yapı ve uygulamalara gönülsüzdürler. Onlar sorunlarla mücadele etmeye, yeni düzenlemeler yapmaya, sorun çözmeye ve uygulamaya gönüllü davranırlar.
- *Aile ve toplum katılımını sağlarlar:* Etkili okullarda aile ve toplum kesimleri, okuldaki öğrenme ve öğretim etkinliklerine katılırlar, okuldaki karar sürecine katılırlar ve okuldaki etkinlikleri geliştirecek bir kaynak olarak hizmet verirler.
- *Mesleki etkileşimi beslerler:* Etkili okullar öğretmenlerin işlerini en nitelikli biçimde yapmalarını sağlayacak olanaklarla beslenir ve öğretmenler onları etkileyen kararlara katılırlar. Öğretmenler meslektaşlar olarak öğretim

yöntemlerinin geliştirilmesi, programların uygulanması, eğitsel uygulamalar vb. konularda birlikte çalışırlar.

Okulla ilgili iyileştirme hareketini sonsuz bir yolculuk olarak tanımlayan Lezotte (1992), etkili okulla ilgili yedi temel özellik sıralamaktadır. Bunlar;

- *Güvenli ve düzenli bir çevre.*

Okul iklimi baskıcı olmamalı, aynı zamanda öğretim ve öğrenme inşa edici bir ortam oluşturmalıdır.

- *Başarı konusunda yüksek beklentiler.*

Öğretmenlerin, bütün öğrencilerin okulun amaçladığı davranışları kazanabileceklerine inanırken, aynı zamanda okul personeli de bu amaçları kazandırma yeteneğinin kendilerinde olduğuna inanmaktadır.

- *Öğretimsel liderlik.*

Okul yöneticisinin, öğretimsel etkililiği bilmesi ve çevresiyle iyi iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir. Etkili bir okulda öğretimsel lider olarak okul müdürü devamlı olarak okulun amaç ve hedeflerini öğretmenlere, velilere ve öğrencilere aktararak, okulun etkililiğine katkıda bulunur.

- *Açık ve odaklanmış hedefler.*

Etkili okullarda, okulun amaçları tüm paydaşlar tarafından anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. Ortak hedeflere takım ruhuyla ulaşılmalıdır.

- *Bütün öğrencilere sunulan öğrenme fırsatı.*

Öğretmenler, sınıf içindeki zamanın çoğunu gerekli temel becerileri öğretmek için ayırmalıdır. Aynı zamanda yavaş öğrenen öğrencilere ekstra zaman ayırmalıdır.

- *Sık aralıklarla öğrenci başarısını izleme.*

Etkili okullarda, öğretmenler sık aralıklarla yaptıkları değerlendirmelerle öğrenci başarısını takip etmelidirler. Bu takip sonucunda hem öğrenci davranışlarının geliştirilmesi amaçlanırken aynı zamanda müfredattaki eksiklerin de giderilmesi sağlanmaktadır.

- *Okul-aile işbirliği.*

Etkili okullarda veliler, okulun başlıca amacını bilir ve bu amaca destekleyici yönde davranış gösterirler. Okulun bu amaca ulaşmasına yardımcı olmak adına da önemli sorumluluklar üstlenirler.

Zigarelli (1996), tarafından yapılan araştırmada, etkili okulu oluşturan altı temel özellik belirtmiştir. Bunların her biri öğrenci başarısı üzerinde denenmiştir. Bunlar; nitelikli öğretmen, öğretmenin katılımı ve memnuniyeti, okul yöneticisinin liderlik özelliği ve iletişimi, güçlü okul kültürü, okul yönetiminin pozitif ilişkileri, yüksek aile katılımıdır.

Başaran (1996)' a göre eğitim sisteminin etkililiği şöyle açıklanır. Eğitim sistemi, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirmek için vardır.

- a) **Eğitsel Amaçlar:** Belli bir öğrenim basamağındaki öğrencilere kazandırılacak davranışların niteliğini gösterir
- b) **Örgütsel Amaçlar:** Eğitim sisteminin belli bir basamağına hangi yaş çağındaki nüfusun alınacağını, kaç yıl süre ile eğitim sürecinden geçirilecekleri, bu eğitim sürecinin hangi düzeyde başarı göstermesi gerektiğini gösterir.
- c) **Yönetsel Amaçlar:** Bir yandan örgütsel amaçların gösterdiği nitelik ve nicelikte öğrenciyi gereken süre içerisinde yetiştirmeyi, öbür yandan bunların niceliğini ve niteliğini arttırmayı kapsar.

## 1.2. ETKİLİ OKULLARDA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Başarılı bir okulun gideceği yönü tayin etmede okul müdürleri hayati bir rol oynamaktadırlar. Ancak var olan bilgiler ve yöneticilerin aldığı eğitimlerin yetersizliği bu konuda etkili olabilecek yöneticilerin azlığına sebep olmaktadır. Davis ve diğerlerine (2005) göre bu anlamda yönetici özellikleri ile ilgili cevaplanması gereken sorularla karşı karşıya kalınmaktadır: İyi bir liderlik için neler gereklidir? Başarılı lider geliştiren programlar nasıl tasarlanır? Hangi

program yapıları en iyi öğrenme ortamlarını yaratır? Hangi yönetsel ve finansal politikalar iyi bir programlama için gereklidir? Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 1987). Okul yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın devam etmektedir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı (Gorton ve Schneider, 1991)

Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:

- a) Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- b) Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
- c) Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları işe girişmezler.

- d) Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerine yoğunlaşırlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- e) Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Ayrıca Seremet (2002) liderlik yeterliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

Beş farklı alan kritik liderlik yetenekleri olarak belirlenmektedir. Bir okul yöneticisi okuldaki öğrencilerin başarısını sağlamak için etkili liderlik özellikleri göstermelidir. Bunlar:

- Açık bir iletişim ortamı ve işbirlikçi sorun çözme stratejileri kullanma.
- Okul ihtiyaçlarını belirlemek için bilgi toplama analiz etme ve bu bilgiyi etkili bir şekilde kullanma.
- Eğitim programında gerekli değişiklikleri yapmak için plan oluşturmada elde edilen verilerden faydalanma.
- Okul geliştirme planı kullanma ve bundan en iyi şekilde faydalanma.
- Hedeflenen öğrenci başarıları üzerinde odaklanmak için sistematik düşünce sistemleri oluşturma.

Bunlar bir yöneticinin kronolojik olarak bir, iki, üç şeklinde yapacağı yeterlikler değil okul gelişme sürecinde dairesel ve devamlı şekilde yerine getirecekleri gerekliliklerdir (Seremet, 2002).

### **1.2.1. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri**

Öncelikler yeterlik kavramının ne olduğu hakkında bilgi verilecek olursa Şahin (2004) yeterlilik kavramını şöyle açıklamaktadır: Yeterlik kavramı, bir işi ya da görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken özellikleri ifade eder. Yeterlik, bir görevi icra etmek ve görevin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve becerileri

ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, belirli bir görevi ya da rolü kabul edilebilir bir düzeyde yerine getirmek için sahip olunması gereken kapasiteyi vurgular

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır (Töremen ve Kolay, 2003);

- a) *Teknik yeterlikler:* Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Teknik yeterlik, belirli görevlerin yerine getirilmesi için gerekli bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma becerisini ifade etmektedir. Teknik beceri yöneticinin uzmanlaşmış bilgiyi kendi iş alanına uygulayabilmesidir (Erdoğan, 2003: 33). Aydın (2005: 203-204) Teknik alanda yönetici sorumlulukların 4 kategoride toplamaktadır. Yöneticinin okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması bunlardan birincisidir. İkinci olarak, okulun iç maliyesi ve işletme yönetimidir. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması üçüncü alanı oluştururken, dördüncü ve son alan okul binalarının planlamasıdır.
- b) *İnsancıl yeterlikler:* Yöneticilerin gerek bire bir gerekse grup içinde çalışabilme yeteneğidir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsani yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin iş görenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). Öğretmeni ya da personeli mutlu olmayan, huzursuz olan bir kurumun başarı beklentisi de o kadar düşük olmaktadır. Burada yöneticilere düşen görevde personelinin dinamizmini iyi yönde etkileyecek bir lider olmaktır.

c) *Kavramsal yeterlikler*: Kavramsal beceriler, okul yöneticisinin okulu, bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları etkileşim içinde görebilme, alana ilişkin kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaşılan sorunları bu çerçevede değerlendirebilme yeteneğidir. Bunun için başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakışı sağlayacak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). Bugünün kararları yarını beklenen sonuçları olacağına göre yönetici bugünün olgularını nesnel olarak değerlendirerek gelecek için uygun kararlar vermelidir (Drucker, 1954).

Seremet (2002)'ye göre etkili okul yöneticileri:

- Tüm okul geliştirme aktivitelerinin takvimin geliştirilmesini sağlar ve bu takvimin herkes tarafından paylaşılmasını ve düzenli aralıklarla gözden geçirilmesini sağlar.
- Öğrenci başarısı üzerine olan geliştirme çabalarının etkilerinin izini sürmek amacıyla düzenli bir süreç oluşturur.
- Her grup öğrencini başarıları ve bunların hedeflere ulaşım ulaşımadıkları ile ilgili personel tarafından yakından toplanan verileri ve bunların analizlerini detaylı bir şekilde inceler.
- Sürekli olarak sınıf seviyesinde ve seviye oluşturmada eğitimsel kararlar hakkında bilgilendirmek için devamlı olarak veriler toplar ve bunları etkili şekilde işe koşar ve ayrıca bireysel ve grup olarak öğrencilere akademik müdahalelerde bulunur.
- Gelişme ve ilerlemeyi izlemek amacıyla pek çok türde teknolojiyi de içeren araçtan faydalanır.
- Anahtar oyuncularını farkına varır ve bunları ne zaman oyuna sokması gerektiğini bilir.
- Devamlı olarak okul geliştirme planının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla verilerin kullanılmasını sağlar.



- Bütün kaynakları okul geliştirme önceliklerini maksimum düzeyde tutmak amacıyla dengede tutar (parasal, personel, zaman, personel geliştirme olanakları gibi).
- Programlanmış zamanlarda personelle zaman geçirerek takip, geliştirme, okul geliştirme çalışmalarında personel gelişmesini sağlama çalışmalarını yerine getirir.
- Okul geliştirme çabalarında gerekli olan desteği gerekli eğitimsel değişikliklere başvuran personel için sağlar.

Binbaşıoğlu (1983) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler Binbaşıoğlu (1983: 197): Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir; yetkilerini bilgece kullanmasını bilir; herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır, örgütünü ve amaçlarını iyi tanır; çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar; sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar; yüreklidir; üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır; önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır; bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir; okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür; iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir, çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir; eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar, tutum ve giyimine özen gösterir; düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar; her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir; okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır; yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir; olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Ayrıca okul yöneticilerinin etkililiği konusunda şu mesleki yeterlilikler konusunda şu uluslararası standartları göstermektedir (Öğretmen Eğitim Kuruluşu, 1997 ).

Okul müdürlerinin aşağıda yer alan konularda bilgi ve anlayış sahibi olması gerekmektedir:

- a. Eğitim koşullarının niteliği sağlayan unsurlar nelerdir, etkili okulların özellikleri, öğrencilerin başarılarını artırmak ve ruhi, ahlaki, sosyal ve kültürel gelişimleri ile iyi davranışlarını teşvik etmek için gereken stratejiler;
- b. Öğrencilerin geçmiş edinimlerine ilişkin bilgi ve karşılaştırılabilir verilerin nasıl kullanılacağı, hedeflerinin nasıl belirleneceği;
- c. Müfredat ve değerlendirilmesine ilişkin gereklilikler ve örnekler;
- d. Eğitim teknolojileri de dâhil etkin öğretim ve değerlendirme yöntemleri;
- e. Stratejik plan ve işletme planı üzerinde etkili olan siyasi, ekonomik, sosyal, dini ve teknolojik faktörler;
- f. Liderlik türleri ve uygulamaları ile bunların okul bünyesindeki farklı bağlamlara uygunluğu;
- g. İstihdam kanunu, fırsat eşitliği mevzuatı, personel, dış ilişkiler, finans ve değişimi kapsayan yönetim;
- h. Ulusal, yerel düzeyde ve okul düzeyinde yönetim;
- i. Teftiş ve araştırmanın mesleki gelişim ve okul gelişimine katkısı;
- j. Bilişim teknolojilerinin öğretim, öğrenme ve yönetim tekniklerine uygulanması.

Bunun yanında okul yöneticilerinin hesap verme sorumluluğu bulunmaktadır (Öğretmen Eğitim Kuruluşu, 1997): Okul müdürleri okulun etkinliği ve etkisi konusunda yöneticilerle öğrenciler, veliler, öğretim elemanları, yerel işverenler ve yerel toplum da dâhil olmak üzere diğer kişilere karşı sorumludur.

Mulford (2003), etkili okul liderliği hakkında yapılan çalışmalarda sıkça karşılaşılan bulgu olarak yönetme otoritesinin liderin sadece kendinde bulunması gereken bir özellik değil, okulun içinde ve personel arasında dağılması gereken bir özellik olduğuyla karşılaşmaktadır. Buna göre liderliğin, sadece bir insan ya da odadan meydana gelmeyen, okul halkının tümünü içine alan çeşitli örgüt içerikleri olduğu hakkında giderek artan bir görüş ortaya çıkmaktadır. Pek çok okulun karşısına çıkan sorunun artık nasıl geliştirileceği değil, gelişmenin nasıl devamlı hale getirileceğidir. Devamlılık okulun devam ettirme ve geliştirme işlerini destekleme kapasitesine ve gelişmeyi devamlı kılma ise sadece bir kaç kişinin değil pek çoğunun liderlik kapasitesine bağlıdır.

Çağdaş okul yöneticisi, sorumluluklarının farkında olan, bunları en iyi şekilde yerine getiren, etkili şekilde personeli, öğrencileri, velileri ve hizmet ettiği toplumla iletişim halinde olabilen, bilgiyi kullanabilen ve hatta yönetebilen, zihinsel ve fikirsel anlamda sağlıklı, objektif davranabilen, günümüz teknolojisinden en iyi şekilde faydalanabilen, hitap edebilme ve ikna yeteneğine sahip, kısacası her anlamda etkili bir yönetici olmalıdır. Bunlara sadece sahip olarak değil bunları en iyi şekilde organize ederek ve kullanarak yerine getirmelidir. Daha önce de belirtildiği üzere bu özellikleri birbirinden bağımsız işe koşmak değil, hepsini entegre ederek kullanarak gerekli sinerjik ortamı okul içinde personeli, öğrencileri ile yaratarak etkili okulu yaratmak işe yarayacaktır. Okul içinde herkesin görüşüne değer verilen bir ortamın oluşumu, farklı görüşlere değer verilmesi eğitim kurumlarını daha iyi sonuçlara götürmektedir. Bu yüzden ağdaş okul yöneticisi: kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim teknolojisine hakim, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Aıkalm, 1994: 6).

Bahsedildiği üzere etkililiği sağlamak sinerjik bir süreçtir ve işbirliği işin olmazsa olmaz parçalarındandır. Okul, parçalarından bir araya gelmesinden oluşan bir çevredir. Pek çok bileşeni vardır. Ancak başroller belli başlı oyuncularındır. Bahsedildiği gibi bu oyunculardan bir tanesi yönetici yani okul müdürü iken diğer bir oyuncuda okulda çalışan eğitim ve öğretimin

gerçekleşmesinden sorumlu olan öğretmenlerdir. Eğitimin bir boyutunu tamamen onlar oluşturmakta, yönetimden ziyade daha çok öğrenci iletişimini sağlamakta ve etkililiğe giden yolda yönetim ve öğrenci arasında da yer yer köprüler kurmaktadır.

Etkili okullarda, okul yöneticileri, öğretimle ilgili konularda güçlüdürler. Bu okullarda, öğretmenlerin performansları sürekli gözden geçirilir. Okulda bütünsel olarak, öğretimin amacını ve önemini, odak noktasını belirten ve öğretmenlere yol gösterici niteliği olan açık bir misyon geliştirilmiştir. Böylece, öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturulur. Etkili okulların en önemli özelliklerinden birisi de okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimle ilgili etkinliklerine aktif bir şekilde katılmalarıdır. Okulun eğitim öğretim politikasını belirten açık bir vizyonun ve misyonun tanımlanması, öğretim programının uygulanması, öğretimin yönetimi, olumlu bir öğrenme ortamının oluşturulması, öğretmenlerin performanslarının sürekli izlenmesi ve uygun geri bildirimlerin sağlanması ve öğretim programının değerlendirilmesi, okulun eğitim öğretim etkinlikleri üzerinde doğrudan etkisi olan liderlik davranışlarıdır (Çubukçu, 2006: 125).

Mosrie (1990), okul yöneticileri için akademik olarak yetişmelerinin gerekli ancak yalnız başına yeterli olmadığını belirtmiştir. Yöneticilik yapacak kişilerin ileride etkin bir yönetici olmaları için pratik deneyim kazanmaları, bunun için de yönetici yardımcılığı yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Ancak her yönetici, yanındaki yönetici yardımcısına yeteri kadar eğitim vermeyebilir. Bu yüzden de Mosrie (1990), yüksek performanslı okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir (akt. Özcan ve Bakioğlu, 2010)

Sergiovanni (2006), kiliseler için papazlar neyse okullar içinde liderlerin yani okul müdürlerinin aynı görevi yerine getirdiğini dile getirmektedir. Okullardaki liderler hizmet ettikleri okulun ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdürler. Okulun belirlenmiş amaçları ve paylaşılan değerleri tarafından bu ihtiyaçların belirlendiğini ileri sürmektedir. Velilere, öğretmenlere yardım sağlayarak yönetimi gerçekleştirirler. Liderler diğerlerini kendilerini yönetme sorumluluğuna sahip çıkacak bir yolla idare ederler. Okulun değerlerini korur ve

onları aydınlatırlar. Dolayısıyla liderin başarısı ortaya çıkan takipçilerin niteliği ile bilinmektedir. Sergiovanni (2006) takipçilerin niteliğini otoritenin bürokratik ve psikolojik durumdan erdemli bir liderlikle yer değişmesinin derecesini ölçen bir barometreye benzetmektedir. Erdemli bir liderlik sürdüren idareci aynı zamanda liderlerin lideri, fikirlerin takipçisi, değerlerin yöneticisi, takipçilerin de hizmetkârı olmaktadır.

### 1.2.2. Liderlik Yetkinlikleri

Hogan ve Warranfeltz (2003) yönetici yetkinliklerini dört başlık altında sınıflandırmaktadırlar:

- İş ile ilgili alan: Fonksiyonel ve teknik beceriler, organize olma becerisi, öncelikleri belirlemek, kaliteli karar alabilme.
- Liderlikle ilgili alan: Etkin bir işletme stratejisi geliştirebilmek, etkin takımlar kurabilmek, başarı için gerekli standartların, desteğin ve hedeflerin belirlenmesi, zorlu hedefler koymak, başkalarını motive etmek.
- Kişinin kendi içinde var olan yetkinlikler ile ilgili alan: Kişinin kendisini ve duygularını kontrol altına almaktaki başarısı ile ilgilidir. Örneğin, cesaret, kariyer hırsları ve azimli olma, etik değerler, kişisel bütünlük, sabırlı olmak, belirsizliğe toleranslı olabilmek ve *bizim* modelimizde de kişisel değişkenler arasında yer alan kişinin öz benlik değeri yani öz saygı, öz yeterlilik ve duygusal dengedir.
- Karşılıklı ilişkiler ile ilgili alan: Bu alan içerisinde politik sağduyu, meslektaşlar ve yöneticiler ile ilişkiler, kişisel görünüm, duruş, dinleme ve tartışma tarzı, sözlü ve yazılı ifade yeteneği, müşteri odaklılık ve ulaşılabilirlik gibi özellikler yer almaktadır. Politik ve sosyal yetenekler, kişilerarası alan ile örtüşmektedir.

Yukarıda kısaca açıklanan yetkinlikler modelinin kişisel ve kişilerarası alanlarda yer alan değişkenleri bizim modelimiz açısından önemlidir. Bu yetkinliklerin yöneticinin başarısına ve örgütün performansına olumlu katkılarda bulunduğu tespit edilmiştir (akt. Çalışkan, 2008).

Yakın tarihli başka bir çalışmada da, Gehring (2007), liderlerde bulunması gereken yetkinlikleri şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- Başarı ve aksiyon (başarı odaklı olmak, kaliteye önem vermek, öncelik kullanmak, bilgiyi araştırmak);
- Yardımseverlik ve insana hizmet etmek (müşteri odaklı olmak, insanları anlamaya istekli olmak, onların ifade edemedikleri düşüncelerini ve duygularını doğru bir şekilde anlayabilmek ve analiz etmek, duyarlı olmak) ki bu yetkinlik bu araştırma çerçevesinde ele alınacak
- Etkileme (ilişkiler geliştirebilme), iletişim ağları kurabilme yeteneğine sahip olma, kişilerle pozitif ilişkiler geliştirebilme, başkalarını ikna edebilme, (başkalarını kendi hedefleri doğrultusunda etkileyebilme)
- Kişisel etkinlik (kişinin bir işi tamamlayacağına dair inancı ki bu özellik kişinin öz benlik değerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır)
- Esnek olmak (kişinin değişik durumları ve koşulları anlayıp değerlendirmesi ve buna göre davranabilmesi).

### **1.2.3. Katılımcı Liderlik Teorisi**

Leithwood & Duke (1999) katılımcı liderliği grubun karar verme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik liderlerin aksi takdirde tek başlarına verecekleri kararlara cesaretlendirme ve fırsat verme yoluyla dâhil etme çabalarını içermektedir (Yukl, 2002). Karar verme süreci liderler tarafından yerine getirilen en önemli fonksiyonlardan bir tanesidir. Katılımcı bir lider astlarına danışarak, fikirlerini ve düşüncelerini öğrenerek ve örgütün nasıl gelişeceğine ilişkin önerilerini kararlarına dâhil ederek çalışmaktadır (Northouse, 1997, akt. Herndon, 2007) .

Katılımcı bir lider diğerlerini liderliği paylaşmaya davet eden ve aynı zamanda onlardan sorumluluğu da paylaşmasını bekleyen liderdir ve bu lider nasıl sorumluluğu paylaştığı insanlara güveniyorsa onlara da aynı güven verecek güce sahip kişidir (Schlechty, 2000).

Katılımcı liderlikte görevlendirme ve yetkilendirme önemli elementlerdir. Görevlendirme daha önce lider tarafından verilen bir kararın ya da alınan bir sorumluluğun, astlara verilmesinin meydana geldiği güç paylaşımı sürecinin farklı bir türüdür (Yukl, 2002). Yetkilendirme ise astların işteki rollerini belirleme, anlamlı işler başarma ve karar verme sürecini etkileme fırsatı buldukları süreçtir (Hackman & Johnson, 2000; Yukl, 2002). Buna göre Hallinger ve Heck'e göre (1999) katılımcı liderlik, insanlarla ve insanlar aracılığıyla çalışma olarak görülmektedir.

#### **1.2.4. Lider ve Takipçi Etkileşim Teorisi**

Lider ve takipçi etkileşim teorisi, büyük ölçüde lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Liderlerin zaman içinde çeşitli astlarıyla farklı ilişkileri geliştirime süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2002). Northouse (1997), lider-takipçi ilişki süreci saygı, güven ve yükümlülüğü içeren 3 karakteristikten oluşmaktadır. Buna göre bu üç karakteristik şunları içermektedir: Lider ve üyelerin birbirlerine olan karşılıklı saygının derecesi, iki tarafın birbirine olan karşılıklı güven hissi, birbirlerine karşı duydukları yükümlülük hissinin derecesi (akt. Herndon, 2007).

Yukl (2002), lider ve astı arasındaki ilişkinin nasıl geliştiğini şöyle tanımlamaktadır. Ona göre zaman içinde, ilişkinin ilk safhasında, lider ve astı, birbirlerinin güdülerini, davranışlarını, etkileşim gerçekleşecek potansiyel kaynakları değerlendirir ve karşılıklı rol beklentilerini oluştururlar. İlişkinin birinci safhası oluşturulduktan sonra Yukl, lider ve astı karşılıklı güven, sadakat ve saygının geliştirildiği ikinci safhaya geçiş yaptıklarını vurgulamaktadır. Son

olarak lider ve takipçi ilişkinin üçüncü ve son boyutuna girerler ve burada kişisel çıkar, iş amaçlarını tamamlamaya ve göreve bağlılığa dönüşür.

Northouse (1997) örgütlerin, olumlu bir lider takipçi etkileşiminden faydalanabileceklerini, negatif bir etkileşim ortamının örgüte fayda sağlamayacağına vurgu yapmaktadır. Liderlerin etkili çalışma ilişkileri geliştiren ortamları yaratabildiklerinde daha başarılı örgütler kuracaklarını ve liderler ve takipçilerin iyi paylaşımlarının, onlara daha iyi hissettiren, daha çok başardıkları, örgütleri refaha ulaştıran ortamlar yaratacağından bahsetmektedir. Okul yönetiminden beklenen temel işlevlerden biri, okulu yönetirken okul içindeki insanlarla (öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar) okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak, okulun amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Şişman ve Turan, 2004: 110).

### **1.2.5 Liderlik Motivasyonu**

Bu teorileri temel alarak Chan ve Drasgow (2001) da, liderlik motivasyonunun üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler:

#### **1.2.5.1. Duygusal Liderlik Motivasyonu:**

Duygusal liderlik motivasyonu yüksek olanlar, kendilerini doğuştan lider olarak görürler ve lider olmayı bir görev olarak algılamazlar. Liderlik yapmayı bir zevk ve kişisel tatmin unsuru olarak algırlar. Duygusal liderlik motivasyonuna sahip kişilerin kişilik özellikleri araştırıldığında genellikle dışa dönük, sosyal, rekabete ve başarıya önem veren ve bireyci kişiler olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlik becerilerine yeteneklerine güvenleri tamdır.

#### **1.2.5.2. Sosyal Normatif Liderlik Motivasyonu:**

Sosyal normatif liderlik motivasyonları yüksek kişiler lider olmayı bir görev ve topluma karşı *sorumluluk* olarak algırlar. Sosyal basamakları ve



hiyerarşiyi doğal olarak karşılar ve sosyal eşitliği reddederler. Duygusal liderlik motivasyonu yüksek olan kişiler gibi liderlik becerilerine ve yeteneklerine güvenleri tamdır, başka bir deyişle liderlikle ilgili öz yeterlilik düzeyleri yüksektir.

#### 1.2.5.3. Çıkarıcı Olmayan Liderlik Motivasyonu:

Bu boyutu yüksek kişiler lider olmaktan dolayı bir kazanç sağlamayı beklemezler. Liderlik görevi bazı riskler, sorumluluklar ve kişisel maliyetleri beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak bu maliyetleri hesap etmeyen kişiler liderlik rollerini üstlenmeye daha çok istekli olabilecektir.

#### 1.2.6. Paternalistik liderlik

Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle algılanan güç aralığını) ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan, 2001).

Paternalist olma bir babanın çocuklarına davranma tarzına benzer bir şekilde davranmayı ifade etmektedir. Farh and Cheng (2000: 101) 1976 yılından beri yapılan araştırmaları incelememiş ve paternalist liderliği katı disiplin ve otoritesini babacan iyilik ve kişisel atmosferde ortaya çıkan ahlaki bütünlük ile birleşimi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yüzden paternalizm üç liderlik tarzını ortaya koymaktadır.

#### 1.2.6.1.Otoriter Liderlik Tarzı:

*Otoriter liderler* daha önce de üzerinde durulduğu gibi, sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler (Cheng, 1995). Kaynağını yöneticinin ya da liderin sahip olduğu pozisyon ve mevki gücünden alan batıdaki heroik liderlik tarzının aksine, liderin /yöneticinin gücü otoriteye saygı, ailevi ve paternalistik kontrolden gelmektedir.

#### 1.2.6.2.Yardımsever liderlik tarzı:

Çalışanlarının iyiliği ve esenliği için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan bir ilgi ve destek gösteren lider tarzıdır. Yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir, ancak otoritenin kendi elinde olduğunu ve kimin patron olduğunu asla unutturmaz.

#### 1.2.6.3Moral liderlik tarzı:

Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumu tümünün iyiliği için kullanır, başka bir deyişle sosyal güce sahiptir. Yüksek düzeyde kişisel bütünlük, bencillikten uzaklık ve kibarlık gösterir. Doğrucu, net, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler. (Cheng, Chou ve Fang, 2000)

Okulunda performans düzeyini artırmak isteyen okul yöneticisi, şu soruları cevaplandırmalıdır (Armstrong, 1998):

1. Açık ve anlaşılır, bireysel ve örgütsel amaçlara uygun hedefler oluşturuldu mu?

2. Öğretmenler işlerine uygun eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılıyor mu?
3. Öğretmenlerle düzenli olarak fikir ve tartışma toplantıları yapılıyor mu?
4. Performans düzeyi düşük öğretmenlere ilişkin ne tür uygulamalar yapılıyor?
5. Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında açık bir iletişim var mı?
6. Öğretmenler kendilerini etkileyen kararların alınmasına katkıda bulunuyor mu?
7. Okulun hedefi tüm çalışanlarla paylaşılıyor ve katılım sağlanıyor mu?
8. Takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık destekleniyor mu?
9. Öğretmenler gelecekte daha büyük sorumluluklar almak için hazırlanıyor mu? (Akt. Cemaloğlu, 2002)

### 1.3 ETKİLİ OKULLARDA ÖĞRETMEN BOYUTU

Etkili öğretmenler sınıf içi davranışlarında olduğu kadar mesleklerinde de ön plâna çıkan öğretmenlerdir. Etkili öğretmenlerin temel özelliklerinden biri de öğrenme çevresini oluştururken bilişsel duyuşsal ve psiko-motor öğrenmelerin üçüne birden önem vermeleridir (Orlich, Harder ve Kalahan, 1998).

Öğretmenin neşeli, mutlu ve kendine güvenli hâli güdü, tersi görüntüler olumsuz etki yapmaktadır. Öğretmenin duygusal durumu, sınıfta rahat olup olmaması her türlü kararını etkilemektedir (Başar, 1999: 118). Olumsuz duygular tepkimeler neticesinde karar veren öğretmenlerin etkili karar verebileceklerini söyleyebilmek zor görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin problemlerinden arınarak sınıfa girmeleri daha etkili karar alıp uygulamalarını sağlayabilir.

Wyatt (1996), okul etkililik araştırmalarına dayanarak öğrencilerin öğrenmelerinde okulların donanımsal özelliklerinden çok öğretmenlerin

belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Fletcher (1997) ise öğrencilerin okul başarılarının artırılması ve öğrencilerin daha etkin hale gelebilmeleri için öğrencilerle yetişkinlerin birlikte hareket etmesinin; öğretim, planlama ve okul geliştirme etkinliklerinde işbirliği yapmasının önemine değinmektedir (akt. Aslanargun, 2007).

#### 1.4. ETKİLİ OKULLARDA OKUL AİLE İŞBİRLİĞİ BOYUTU

Eğitim örgütlerinin işlevlerini hedeflenen yönde gerçekleştirebilmeleri için, hizmet sundukları taraflarla etkileşim çabaları içinde bulunmaları zorunludur. Bu nedenle okul yöneticileri açısından, öğrenci aileleriyle demokratik esaslara uygun ilişkilerin kurulup sürdürülmesi, zorunlu olarak gerçekleştirilmesi gereken yönetsel bir etkinlikler bütünüdür. Aileden başlatılması gereken ve eğitimin etkililiğini artıran bu etkinlikler, aynı zamanda önemli bir örgütsel iletişim sürecidir (Özbaş ve Vadavan, 2009).

Okul sistemi içerisinde öğrencilerin güçlendirilmesi ve daha etkin hale getirilmesi, öğrenci merkezli bir eğitim düşüncesinin yerleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Okuldaki öğretim programlarının hazırlanmasında ve öğretmenlerin benimseyecekleri öğretim yöntemlerinde öğrencilerin birincil derecede bulunması ile okul-aile iletişiminin güçlendirilmesi arasında doğrudan bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Öğrencilerin sahip olduğu psiko-sosyal özelliklerin okul yönetimlerinde bilinmesinde ve öğretmenlerce bu doğrultuda öğretim programlarının hazırlanmasında, ailelerin okula yapacakları katkı belirleyici bir konumda bulunmaktadır (Aslanargun, 2007).

Eğitim örgütleriyle aileler arasında yapılan işbirliğinin, okulların amaçlarını gerçekleştirmede sağlıklı adımlar attığının bir göstergesi olduğunu belirten Martin, Tett ve Kay (1999), etkili okul-aile işbirliğinin gerçekleştirildiği toplumlarda ulaşılabilecek hedefleri şöyle sıralamaktadır:

- *Toplumsal içeriklik*: Okul ve toplum öğelerinin birbirlerini tamamladığı ve birbirleri için vazgeçilmez oldukları anlaşılır.

- *Akademik amaçların yanında sosyal amaçların da farkına varma:* Okulların, yeni bilgiler öğrenmeyi sağladığı gibi insanların hayata hazırlanmasında ve sosyalleşmesinde oldukça önemli olduğu inancı yerleşir.
- *Beklentileri artırma:* Okulda gerçekleştirilen başarılar sonucu öğrencilerin hayattan beklentileri yükselir ve yeni fırsatlar için çabaları artar.
- *Yerel halkı da kararlara dahil etme:* Eğitim yoluyla yerel bölge insanların ülkedeki karar sürecine katılmalarının ve kendi yaşamlarını şekillendirmelerinin önü açılır.
- *Demokratik katılım:* Bilgi ve beceri düzeyi ne olursa olsun, eğitim aracılığıyla öğrencilerde ve ailelerde demokratik katılım ve etkin vatandaşlık bilinci gelişir.

## 1.5. ETKİLİ OKUL ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1.5.1. Kültür ve örgüt kültürü

Kültür, bir toplumun grubun yaşam, inanış, düşünme biçimi, yaşadıkları toplumun bireyleri ile beraber geliştirdikleri ve öğrendikleri davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Tylor (1971)'e göre kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. Sergiovanni (1984) ise örgüt kültürü ifadesinin bir okulun personelini diğerinden ayıran beynin ortaklaşa programlama yeteneği olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. "Gözlenen davranış düzenleyicisi" (Deal ve Kennedy, 1982); "paylaşılan sosyal bilgi" (Williams ve Ouchi, 1983); "belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi" (Pettigrew, 1979); "bir grubun zihinsel programlaması" (Hofstede, 1980) örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır (akt. Sönmez, 2008).

Okulun sosyal temel taşlarını oluşturan etmenler arasında kültürel boyutta bulunmaktadır. Her okul bulunduğu çevrenin ülkenin kültüründen etkilenmekte, bulunduğu kültüre göre şekil almaktadır. Ancak, zamanla işleyişini en iyi, düzeye

çıkarmak, çalışanlar arasında uyumu ve işbirliğini artırmak için kendi kültürünü de oluşturmaktadır. Bu kültür aynı zamanda o toplumun da üyesi olan bireylerin inançları, öğrenme stilleri ve davranışlarıdır ve onların benzer örgüt davranışları ve hisleri kazanmalarını sağlar (Naylor,1996; Başaran,1982; Moran ve Vokwein, 1992).

Örgütler, bir araya gelen üyelerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışmasını; işbirliğinde ve birbirleriyle ilişki içinde bulunmasını gerektirir. Bu işbirliği ve ilişki bağlamında örgüt yöneticisinin diğer iş görenlerle olan ilişkileri ve özellikle karar alma yöntemleri ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütte alınan kararların gerek örgüt ve gerekse iş görenler açısından etkili olması amaçlanır. Örgütün koyduğu kurallar, belirlediği politikalar, yöneticilerin verdiği emirler, yapılan değişiklikler ve diğer somut olaylarda hep etkililik ölçütü kullanılmaktadır. Yönetim ve karar sürecinde önemi yadsınamayacak olan etkililiğin irdelenmesi ilerleyen konuların daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Ancak yalnızca etkili kararlar almak örgütün etkililiği açısından tek gereklilik olmamaktadır (Çelikten, 2009: 2).

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Sergiovanni (1984) çalışanlar örgüt kültürüne ne kadar bağlıysa bu bağlılık o kültürün başarısını o kadar göstermektedir ifadesini kullanmıştır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç kültürüdür.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte başlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü maddi

unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Bu yapı okullar için de böyledir. Her okulun kendine ait bir kültürü moral değerleri bulunmaktadır. Her birey nasıl bir kişiliğe ve değerler sistemine sahipse okul örgütü de yine değerler sistemine sahiptir ve buda onun kültürünü oluşturmaktadır.

Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçlar ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır. Köse ve diğerleri ( 2001) etkili örgütlerin ana noktalarını şöyle özetlemişlerdir:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Bu noktada “birlikten kuvvet doğar” sözünün etkili okullarda örgüt kültürü kavramının öneminin ne kadar açıklayıcı olduğu göze çarpmaktadır. Okulların niceliği yanında niteliği konusunda var olan ortak değerler doğrultusunda yapılacak olan stratejik ortak hareketler okulların etkililiğine fayda sağlayacaktır. Tabiki bu kültür sadece oluşturmak değil aynı zamanda bunu okul içi ve dışında yayarak yansıtmak, etkili bir şekilde kullanmak ve okuldaki letişimin temel hedefleri doğrultusunda kullanmak etkili olacaktır. Varol (1993) etkili bir örgütte bulunması gereken değerleri şöyle belirtmiştir:

- Alanında en iyi olmak inancı ve bununla gurur duymak,

- İşin yapılmasında ayrıntıların da önemli olduğu inancı,
- İnsanları elemanların önemli olduğu inancı,
- Üstün kalite ve üstün hizmet inancı,
- Herkesin yenilikçi olması, gerektiğinde de başarısızlığın hoş görülmesi inancı,
- İletişimi zenginleştirmek için, biçimsel (hiyerarşiye ve role uygun) davranmaktan kaçınmanın da önemli olduğu inancı.

Her insan belli kapasitelere ve becerilere sahiptir. Önemli olan onun açığa çıkarılması ve çıkarılabileceği ortamların yaratılmasıdır. Her ne kadar örgüt başarısı ve etkililiği örgütün yönetiminden personelinden kaynaklansa da, örgütün başarıya olan inancı ve örgüt elemanlarının bu inancı ve kültürü birbirlerine aktarmasıdır. Watson'a göre (1987); herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İkinci nokta ise örgüt başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlı olmasıdır. Eğer bir örgüt değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görece başarısında teknolojik ve ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok temel felsefe ruh ve dürtü rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları diğer öğelerden daha büyük önem taşır (Tosun, 2002).

Okul kültürünün kuvvetli olmasında, okul yöneticisinin liderlik davranışı çok büyük önem taşımaktadır. Personelin, öğrencilerin tutum ve davranışları da okul kültürü ile ilgili ciddi ipuçları vermektedir. Öğrencilerin okul kurallarına uyumundan, personelin işe giriş çıkış saatlerine kadar her noktada okul kültürünün izleri bulunmaktadır. Furtwengler'e (1986) göre örgüt kültürü kavramının kuvvetli olduğu okullarda işbirliği bilinci ve saygı unsurları daha fazla gelişmiştir. Başka bir ifadeyle hâkim olan kültür bütün personeli etkisi altına almaktadır. Hâkim olan kültürel iklimin etkisi altında kalan personel, bir süre sonra kendini kültüre uyumlu olma, davranışlarını kültüre uygun olan yönde



değiştirmeye ve okulun yargılarına değer verme zorunluluğu hissetmektedir (Karaköse ve Erdem, 2008). Aksi halde meydana gelecek bir durumda da uyumsuzluk, engellenme ya da ayak uyduramama gibi sorunlar baş gösterebilmektedir. Bu yüzden de okul kültürü ya da diğer bir deyişle örgüt kültürü, okulun tümü tarafından benimsenmelidir ki, okul amaçları tam anlamıyla belirlenip yerine getirilsin.

### **1.5.2. Örgüt Kültürünün İşlevleri:**

- a) Davranışsal control
- b) Düzenliliğe teşvik etme
- c) Kimlik belirlemeye kaynak sağlama

(managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganisationalCulture.pdf-29/09/2010)

### **1.5.3. Örgüt Kültürünün Sakıncaları**

- a) Gelişmeye ve değişmeye engel olma
- b) Çeşitliliğe engel olma
- c) Bölümler ve örgütler arası iş birliğine engel olma
- d) Birleşmeler ve edinimlere engel olma

(managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganisationalCulture.pdf-29/09/2010)

### **1.5.4. Örgüt Kültürünün Kuvveti**

Örgüt kültürünün kuvveti ya da miktarı iki şekilde tanımlanabilmektedir (Shein, 1984):

1. Grup üyeliğinin homojenliği ve dayanıklılığı
2. Grup tarafından paylaşılan deneyimlerin yoğunluğu ve uzunluğu

Yine Shein (1984)'e göre eğer devamlı olarak bir grup uzun, çeşitli ve yoğun bir geçmişe sahipse( örneğin, pek çok sorunla karşı karşıya kalmış ve başarıyla üstesinden gelmiş) bu grup güçlü ve oldukça çeşitlenmiş bir kültüre

sahip olacaktır. Aynı şekilde sürekli üyelerin değiştiği kısa süreli beraberliklerin olduğu ve çok zor durumlarla karşı karşıya gelmeyen gruplar ya da örgütler, zayıf bir kültüre sahip olacaktır. Bu gruptaki üyeler oldukça güçlü varsayımlara sahip olsalar bile, tanımlanmış bir kültüre sahip olmaları için gereken yeteri kadar paylaşılmış deneyime sahip olmayacaklardır.

Ayrıca, güçlü kültürler personelin uyarıcılara örgütün değerlerinde olan işbirliği sebebiyle karşılık verdiği örgütlerde bulunduğu, aksine zayıf bir kültür ise değerlerle uyuşma olmayan ve kontrolün geniş prosedürlerle ve bürokrasi ile sağlandığı örgütlerde bulunduğu vurgulanmaktadır. Kültür güçlü olduğunda insanlar yerine getirdikleri şeyleri doğru olduklarına inandıkları için yapmaktadırlar. Ancak burada ayrı bir risk yatmaktadır oda “grup düşüncesi”dir. Bu durum insanların o kadar benzer düşünüp örgüt düşüncesiyle rekabet etmedikleri durumdur ve yenilikçi düşünceler için kapasitelerini düşürmektedir. Örneğin, merkezde egemen bir figüre olan fazla güven bunu doğrulamaktadır. Tabi, bürokratik örgütler de kurulmuş olan prosedürlere olan fazla güven yenilik için fırsatların kaçırılmasına sebep olmaktadır. Yenilikçi örgütler statükoya karşı gelebilecek bireylere ihtiyaç ve yeni fikirleri etkili bir şekilde uygulayacak prosedürlere ihtiyaç duymaktadır ([http://www.experiencefestival.com/organizational\\_culture](http://www.experiencefestival.com/organizational_culture), 29/09/2010).

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Robbins, 1994).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü

kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001).

### 1.5.5. Örgüt Kültüründe Değişim

Oturmuş bir kültürde değişim yapmak en az o kültürü oluşturmak kadar zor ve dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Bu yüzden örgüt kültüründe ani ve derin değişiklikler yapmak yerine yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidir (Shook, 2010).

- Öncelikle insanların nasıl düşündüğü değil, ne yaptığı ile ilgili değişiklikler yapmak
- Hareketlerini yeni bir düşünce sistemine adapte etmek, düşüncelerini yeni bir hareket sistemine adapte etmekten daha kolaydır.
- Çalışanlara işlerini başarıyla yerine getirebilecekleri araç gereçleri sağlamak
- Problemin hangi yollarla çözüldüğünün grubun kültürünü yansıttığının farkına varmak.

Ayrıca Alexander (1999), başarı bir liderin örgüt kültüründe değişim yaparken altı hususta dikkatli olduğunu vurgulamıştır.

- a) *Görevin Zorluğunu Kabul Etme*: Azimli olma, odaklanma ve kaynaklara başvurma vurgulanmaktadır.
- b) *Görevleri yerine getirme*: Örgüt içerisine kültür denetimleri yaparken, örgüt dışında da beklentilere odaklanmak gerektiği belirtilmektedir.
- c) *Kriz durumu oluşturma*: Başarılı liderlerin değişim meydana gelmediği takdirde var olan kültürün değerlerinin de riskte olduğunu vurguladıkları belirtilmiştir.

- d) *Yeni bir yön belirleme*: Belirlenen değişimin belirli bir stratejiye göre şekil alması gerektiridir.
- e) *Verilen desteği düzenleme*: Örgüt kültüründe değişim yapma, insanların daha öncesinde davrandıklarından daha farklı davranacakları anlamına gelmektedir. Dolayısıyla düzensizliği engellemek amacıyla yeni davranışları destekleyecek ve ödüllendirecek düzenlemeler yapılmalıdır.
- f) *Bilgilendirme ve Dahil Etme*: Zeki liderler, mümkün olduğunca fazla personeli değişime dahil ederek, değişime kişisel olarak personelin sahip çıkmasını sağlamaktadırlar.

#### **1.5.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Hoy ve Miskel (1991: 212) ise kültür öğelerini gizli sayılıtlar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir. Bu öğeler aşağıda açıklanmıştır.

*Gizli Sayılıtlar*: Sayılıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayılıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayılıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayılıtlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir (Bozkurt, 1996: 91).

*Değerler*: Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan değerler iş görenlerin davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Çelik, 2000). İnsan, nesne ve olayların örgüt toplumca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, daha çok, olanı değil olması arzulan ideal hedefleri temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık ve başarı gibi kazanılması arzulan soyut davranış biçimleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, örgütün içinde bulunduğu toplumun töreleri, dini ve işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlarıdır. Örgüt, toplumun kültüründen iş görenleri vasıtasıyla

getirdiği bu değerleri kendi içinde işleyerek, özümleyerek ve geliştirerek kendine mal eder (Başaran, 1982).

*Normlar:* Normlar, yelerin kritik olaylara cevap verme şekilleridir (Schein, 2002). Başka bir ifadeyle normlar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak rgte geliştirilen, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıka meşru olamaz. Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkalarıyla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982: 113). Diğer bir deyişle örgütsel kültürün örgütsel performans üzerinde oldukça geniş bir etkisi vardır (Lee ve Yu, 2004).

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

*Törenler:* rgt kültürü, gelenekselleşiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla da örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Örneğin, veda yemekleri, tanışma toplantıları, yarışmalar gibi (elik, 2000: 41).

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986).

Örgütsel kültürünün elemanları aşağıdaki gibi kabul edilebilmektedir.

- Bildirilmiş ya da bildirilmemiş roller
- Açık ya da açık olmayan personel davranışları
- Gelenekler ve ritüeller
- Grubun tarihi hikayeleri ve mitleri
- Grup hakkında ve ya içinde yapılan iş konuşmaları
- Personelin birbirleriyle, dışarıdan gelenlerle ve meşgul oldukları da dâhil çevresiyle, olan işbirliğinden meydana gelen iklim ya da hisler,

- Metafor ve ya semboller-bilinçaltı olabilen, diğer kültürel elementlerle iç içe geçmiş halde bulunan. (<http://www.soi.org/reading/change/culture.shtml>)

Morgan (1997), örgütsel kültür yaklaşımının, önem arz eden dört kuvveti öne sürmektedir.

- Örgüt hayatının insani boyutuna odaklanılmış ve en olağan taraflarında bile öğrenme durumuna önem vermektedir.(örneğin, boş bir toplantı odasındaki dekorasyon gibi).
- Hedeflenen amaçlara doğru, insan bir arada çalışmalarını için paylaşılan anlamlara uygun sistemler yaratmanın önemini açık etmektedirler.
- Özellikle liderler olmak üzere, grup üyelerinin, örgütsel kültür üzerinde bulunan etkilerini kabul etmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Morgan'a göre insanlar kendilerine şu soruyu sormalıdır: "Örgütümde sosyal yapılanmada nasıl bir etkiye sahibim?" "Daha olumlu ve farklı bir etki yaratmak için neler yapabilirim?"
- Örgüt ve çevresiyle kurduğu iletişimin örgütün başlıca varsayımlarından etkilendiği görüşünü desteklemektedir.

### 1.5.7. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenmemektedir. Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar (Dinçer, 1996; Akıncı, 1998).

- a) *Bireysel özerklik*: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
- b) *Risk toleransı*: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
- c) *Yön*: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

- d) *Bütünleşme*: Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
- e) *Yönetim desteği*: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı acık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
- f) *Kontrol*: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
- g) *Kimlik*: Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.
- h) *Ödül Sistemi*: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.
- i) *Fikir ayrılıklarına verilen tolerans*: Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmalarının ne kadarının hoşgörülebildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.
- j) *İletişim modelleri*: Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir.

Maaen (1978) ise çalışanlara gösterilen toleransı iki şekilde ele almaktadır. *Çalışma Toleransı*, personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve aynı zamanda konusunda dürüst ve açık olma istekliliği. *Risk Toleransı*, personelin atılgan, yenilikçi ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır.

## 1.6. OKUL KÜLTÜRÜ

Her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir. Örgütler, belirli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim

kurumlarının diğer örgütlerden daha farklı düzeyde kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Eğitim kurumları, toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar (Çelik, 2000: 78).

Schein (1992), okul kültürünü grup üyeleri tarafından paylaşılan öğrenilmiş varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Bu varsayımlar dışta adaptasyon ve içte de iletişim kurarken ortaya çıkan problemlerin çözümünde geçerli sayılabilmek için yeterli derecede etkili olmaktadır. Bundan dolayı da bu gruba yeni girenlere de öğretilir ki onlarda ilgili problemlerde aynı anlama, düşünme ve hissetme yoluna sahip olsun. Yapılan bir başka tanımda ise okul kültürü gurubu diğerlerinden ayıran ve bu grup tarafından yaratılmış, miras kalmış, paylaşılmış ve aktarılmış kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Cook & Yanow, 1996).

Leithwood and Riehl (2003) okul liderlerinin okul kültürünü, çalışanlar arasında paylaşılan normları, değerleri, inançları ve davranışları geliştirmeyi amaçlayan pratik yollarla okul etkileyebileceklerini ileri sürmektedirler. Bates (1981) okul müdürlerinin çıkmazlar ve uzlaşmalarla okul kültürünü şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Müdürler, okulun dili, metaforları, mitleri ve ritüellerini ki bunlar okul kültürünü belirleyen önemli faktörlerdir, etkilemektedirler.

Güçlü bir okul kültürü etkili bir eğitimin anahtarlarından bir tanesidir. Pawlas (1997), güçlü ve etkili okul kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralamıştır:

**Paylaşılan Değerler:** Bu değerler, örgütteki herkese açıktır ve kurumun üstlendiği her faaliyete yayılmıştır. Değerler, genellikle yazılı değildir, fakat bunlar okulun gerçekleştirdiği faaliyetlerde ortaya çıkar. Çünkü değerler, müfredat programları, öğretim yöntemleri, zaman yönetimi, kimin niçin ödüllendirileceği gibi birçok konuda yönetici, öğretmen ve öğrencileri yönlendirir.



**Mizah:** Okuldaki neşenin, mutluluğun miktarı güçlü bir kültüre bağlıdır. Mizah ve neşe, örgütteki insanların zorluklar karşısında tecrübe kazanmasının bir göstergesidir.

**Hikâye Anlatımı:** Okullar da dâhil her örgütte yerleşmiş hikâyeler vardır. Anlatılan ve anlatılması gereken hikâyeler kültürle ilgilidir. Efsane formunda anlatılan bu hikâyeler örgütün tarihsel bakış açısını yansıtır. Bu hikâyeler, hem eğitici hem de motive edicidir. Ayrıca hikâye ve efsaneler, örgüt üyeleri arasında bağlayıcı rol üstlenebilir.

**İletişim Ağı:** Her örgüt ve kültür, “Kurumda gerçekten ne oluyor? ”la ilgili bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemine sahiptir. Bazı açılardan sistem informaldır. Burada her yönetici, sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymak için gerekli olan yolları bilmesi gerekir.

**Ritüeller ve Seremoniler (Törenler, Merasimler):** Bir örgütün ritüelleri günümüzün okul faaliyetleridir. Seremoniler ise kahramanları ve efsaneleri anma ve özel olayları kutlamadır. Seremoniler sıra dışı olabilir ve olmaları gerekir de. Seremonilerin uzun süreli etkileri olup resmîliği vardır. Ayrıca seremoniler okul kültürünü ortaya koyar.

**Meslektaşlar Arası İlişkiler:** Meslektaşlarıyla olumlu diyalog içinde olan öğretmenler birbirlerine yardım ederler, mesleki bilgilerini paylaşırlar. Okul ortamındaki sıcak ilişkilerin birlikteliğinden de başarı doğmaktadır (akt. Özdemir,2006: 412-413).

**Tablo 1: Okul Kültürü Varlığının 4 Seviyesi**

<b>Yapılar</b>	İnsanlar ne söyler, nasıl davranır, olaylara nasıl yaklaşılır.
<b>Bakış Açıları</b>	İnsanların karşılı verdikleri kurallar ve normlar, benzer problemlere bulunan çözümlerin sıklığı, insanların karşılaştıkları durumları nasıl tanımladıkları, kabul edilen ya da edilmeyen davranışların sınırları.
<b>Değerler</b>	Karşılaştıkları durumları yargılamak ve değerlendirirken dayanan temeller, hareketlerinin ve aktivitelerinin değeri, öncelikleri, çalıştıkları insanların davranışları. Sadece onlar için neyin önemli olduğunu değil, aynı zamanda önemli olmayanları da tanımlarlar.
<b>Varsayımlar</b>	Kendileri ve birbirleri hakkında sahip oldukları açığa vurulmamış inançlar, diğer insanlarla olan ilişkileri, içinde buldukları örgütün doğası.

(Sergiovanni, 2006: 152-153)

### 1.7. KÜLTÜREL LİDERLİK

Daha öncede belirtildiği üzere gerek örgütler gerekse bunlardan biri kabul edilen okullar birtakım amaçlara hizmet etmek, bir takım hedefleri yerine getirmek amacıyla kurulmuş ve çalışmalarını da bu amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedirler. Aydın (2000: 198)' a göre okul, özgün bir toplumsal sistem, formal bir örgüttür. İnsanların beraber yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluşan sosyal örgütlere karşılık, formal örgütlerden olan okul belli bir amaca yönelik olarak ve kasıtlı olarak kurulurlar. Bu amaç öğrenciye bilgi, beceri ve davranış kazandırmak ve hayata hazırlamaktır. Her örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde de bu kurumu yönlendirecek, amaçlara ulaşmasında yol gösterici ve düzenleyici olacak etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişen zamanla birlikte yönetici özelliklerine de değişimler gözlenmektedir. Örneğin Serge (1990) liderlere geleneksel bakış açısının bireysel ve sistematik olmayan bir yönde olduğunu ileri sürmüştür. Genel olarak insanlar onları kahramanlar, genelde zor zamanlarda ve krizlerde ortaya çıkan büyük adamlar olarak görülmekteydi. Bu aynı zamanda eğitim içinde geçerli olmuş ve etkili okulların tüm sorumluluğun müdürlerin elinde olduğu kabul edilmekteydi (Wong, 1998). Ancak işbirliği kavramının takım duygularının öne çıktığı bu

zamanlarda, grupla iş yapma, sinerji beraberlik kavramlarıyla liderliğin tek başına mükemmelliği getirecek ya da örgüt ve ya okulları tek başlarına başarıya götürebilecek kişiler olmadığı anlaşılmaktadır.

Okul kültürünün bir yapı ve kurallar bütünü olmadığı anlaşılmaktadır. Bu noktada okulun personel boyutunun yani insan boyutunun etkililik konusunda ne kadar önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Greenfield (1986) okulların insanlar gibi tek ve benzersiz işletmeler olduğunu ileri sürmektedir. Ve bu benzersizlik ve teklik yapı ve okul politikasından ziyade okul kültürü kavramının daha iyi anlaşılmasıyla ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Okullar genel kurallardan daha çok somut olaylar ve kişilere bakarak daha iyi anlaşılmaktadır.

Cunningham and Gresson (1993)'a göre örgütün kültürünü yansıtan informal kurallar ve normlar insanların işlerini nasıl yerine getirdiklerini en iyi şekilde anlatmaktadır. Sergiovanni (1992), bireysellik, ayrılık, mantıksallığı vurgulayan liderlik teorilerine karşı çıkmaktadır. Duyguları, grup üyeliğini, anlamlılık, ahlaklılık, görev bilinci, paylaşımı vurgulayan liderlik teorileri desteklemektedir.

Dolayısıyla, okulu bütünleştirmek çalışanlar arası bağları geliştirmek ortak değerler oluşturmak görevleri okul yöneticisine düşmektedir. Okulun resmi kurallarla yönetiminin yanında gayri resmi, yönetim ve idare boyutları da bulunmaktadır. Çelik (2002: 67), şu noktalara vurgu yapmaktadır.

“Okul yöneticisi, diğer etkinlikleri olduğu gibi okul kültürünü de yönetir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçlerini iyi bilen bir yönetici, başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin kültür yönetimindeki ilk görevi güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı kabul edilmeli, bu alt kültürlerin okul kültürü etrafında kenetlenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca güçlü bir okul kültürü, okulun formal ve informal boyutunu birbirleriyle bütünleştirir.”

Alexander (1999), kültürü örgütlerin performansındaki başarısında ya da başarısızlığında anahtar nokta olarak görmektedir. Örgüt kültürü örgütün başarısında temel rol oynayıcılardan bir tanesidir. Ancak doğası gereği gereken değişime direnç gösterebilmektedir. Burada asıl görev değişim ve gelişme isteğiyle örgütlerin donanımlı liderlerine düşer ve güçlü, uyum sağlayabilen ve zaman içinde dayanıklılık gösteren etkili kültürler yaratacaklardır. Bu yüksek performanslı kültürün sonucu ise örgütün paylaşılan ortak değerlerindeki başarı ve hatta finansal performanstaki artışla kendini gösterecektir.

Kültürel liderlik geniş bir alandır. Dolayısıyla dar kalıp ve ifadelerle anlatılması ve anlaşılması güçleşebilir. Örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi, ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür (Değirmenci, 2006). Kültürel liderlik, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların amaç doğrultusunda eyleme geçirilebilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Yıldırım, 2001: 36).

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir (Cemaloğlu, 2002).

*“Çalışanların eyleme geçirilmesi”* süreç olarak ortak kültürün bir sonucudur ve belirtildiği üzere de okuldaki liderlerin kültürel liderlik sorumluluklarından bir tanesidir. Scott (2007), “ability to handle man” yani insanları idare etme yeteneğini, bir liderden ya da bir grubun önünde yer alan kişiden beklenebilecek ilk nitelik olduğunu herhangi bir iş adamına sorulduğunda alınacak cevap olarak görmektedir. Yine Scott (2007)’a göre makinelerden

maksimum sonuçları almayı bilen insanlar çok sıradandır, ancak önemli olan ve nadir olan insanlardan maksimum verimi alma gücüdür. Okul örgütleri düşünüldüğünde de çalışanından maksimum verimi alma gücü okul müdürlerinden beklenen niteliktir. Doğru öğretmene okulda iş vermek etkili bir okul oluşturma için yeterli bir ölçüt değildir, zor olan ve okul müdürleri için oluşturulması gereken süreç doğru öğretmenlerle ortak bir kültür oluşturup, onlardan en yüksek verimi alabilmektir.

Okul yöneticisinin, kültürel liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmesi için; okula ait bir vizyonunun olması gerekir ve bu vizyonun başta öğretmenler olmak üzere diğer çalışanlarca benimsenmesi ve kabul görmesi gerekir. Bu nedenle vizyon anlaşılır ve gerçekçi olmalıdır. Aynı zamanda vizyonun oluşmasında okulun bütün paydaşlarının katılımı ve fikrini yansıtması gerekmektedir. Başarılı bir kültürel lider okulla ilgili geleceğe yönelik planlarda ve bazı problemlerin çözüm yollarını aramada ilgili kişi ve tarafların görüş ve önerilerini dikkate almalıdır (Değirmenci, 2006).

Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Bu süreç iş görenler için ortak anlamlar oluşturur, akademik iş görenlerin doğasını tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir ( Tierney. V/illam G. Cultural Leadership and the Search for Community, Liberal Education, Nov/Dec 92, vol. 78, Issue5 1992: 21-24; akt. Yıldırım, 2001).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama

isteğinin ve is doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir (Sönmez, 2008).

Örgütler sadece nasıl iyi yönetilirse değil aynı zamanda yönetilenler liderlerini ne kadar iyi takip ederse başarılı ya da başarısız olurlar. Nasıl yöneticiler her zaman mükemmel liderler değillerse, personel de her zaman mükemmel takipçiler olmayabilirler. En etkili takipçiler bağımsız düşünme yeteneği kuvvetli olan ve aynı zamanda aktif olarak kendini örgütsel hedeflere adanmış olanlardır. Bir idareci olarak da, yöneticilerden hem lider hem de takipçi rollerini üstlenmeleri beklenmektedir. Etkili takipçiler kendilerinden ziyade bir örgüte ya da bir amaca bağlılığı ve şevkleriyle başarısız takipçilerden ayrılmaktadır. Örgüte yararlı olacak yetenekleri geliştirir ve uzmanlaşırlar. Ayrıca, gerekenin üstünde performans sergilerler. İyi bir kültür lideri olmak öncelikle iyi bir takipçi olmayı da gerektirmektedir (Coleman, 2010).

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde yer almaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir. Kültürel lider okul kültürü ile oyun oynayan liderdir. Bu oyun çok duyarlı bir davranış gerektirmektedir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır.

Kültürel lider akılcı olarak hareket etmekle birlikte, iş görenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir. Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir (Sönmez, 2008).

Okul müdürü eğer kültür oluşturma işine, okulda nelere değer verildiğini, öğretim kadrosu ve öğrencilerin davranışlarını yönlendiren norm ve beklentilerin neler olduğunu, değer ve normlara uymayanlara ne tür yaptırımlar uygulandığını, okulu temsil eden semboller ve bunların okulda bulunanların davranışları üzerinde nasıl etki yarattığını anlayarak başlarsa, bu süreç daha kolay ve başarılı bir biçimde sonuçlanabilir. Ancak etkili kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için bunların yanında çok daha önemli bir şey vardır. O da, müdürün kültürü oluşturan değerler, normlar ve beklentilere uygun davranarak; yaptırımları eksiksiz ve yansız uygulayarak okulda bulunanlara örnek olmasıdır. Bu da müdürün liderlik yeterliklerini kazanması ile gerçekleşebilir (Gümüşeli, 2006).

Kültürel liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçlarını söyle sıralamak mümkün olacaktır (Çelik, 1999).

1. Kültürel lider, okulun daha etkili olması için davranışlarını okul kültürü üzerine yoğunlaştırır.
2. Kültürel lider, güçlü bir okul kültürü oluşturarak, okul iklimini ve genel olarak okuldaki insan ilişkilerinin durumunu belirler. Ayrıca, kültürel lider okul kültürünü çevreye tanıtır ve bütün kültürü en geniş kitlelere yayarak rekabet gücünü artırır.
3. Etkili kültürel liderler, esnek bir okul kültürü oluşturarak, okulun çevreye uyum sağlamasını kolaylaştırır.
4. Kültürel lider, okuldaki değer, norm ve geleneklerini hikaye ve sembollerin hem temsilciliğini hem de aktarıcılığını yaparak, okul personelinin, velilerin ve öğrencilerin kaynaşmasında etkili rol oynar.
5. Kültürel liderlik, okul yöneticisine evrensel bir bakış açısı kazandırarak, okulun kültürel değerleriyle, çevre ve evrensel değerler arasında etkileşimin hızlanmasını ve bu değerlerin birbirlerine geçişine olanak hazırlar.
6. Kültürel lider, okula yeni gelmiş bir öğretmene okul kültürünün tanıtılması ve yeni üyenin okul kültürünü kolayca benimsemesi için gerek oryantasyon çalışmalarını yapar.
7. Açık bir sistem olan okulu, kültürel lider asla dışa kapatmaz. Şeffaf bir

yönetimle okulu çevreye açarak çevrenin olumlu katkılarını sağlayacak yollar arar.

Laurie (1999), liderler örgüt kültürünün dönüşümü için gerekli olan durumları yaratmakla sorumludurlar. Kültürü değiştiren liderler ya da yöneticiler değil, her gün insanları kültürü değiştirmeye yönlendirmeye davet eden davranışlarıdır. Liderler sistemi sağlarken süreç yeni davranışları desteklemektedir. Yeni davranışları model alma en üstten başlamalıdır. Canlı bir kültüre sahip örgütlerde yöneticileri sistem ve süreç için gözlemci olarak çalışmaktadır. Yeni kültürel gereklilikler için vizyon, davranış ve tutumlarıyla, ortam yaratmaktan sorumludurlar. Bir yönetici için yapılacak olan en doğru davranışlar aşağıdaki gibidir (Laurie, 1999):

- İyilik saçma, ilgi ve nezaket
- Alçak gönüllü, insancıl, gerçekçi, otantik, ruhsal ve mantıksal olarak dengeli olma
- Diğerlerinin kültüre olan katkılarının farkında olma
- Dahil olma, işbirliği ve diyalog oluşturma konusunda yetenekli olma
- Erişilebilir, empatik, topluluğa bağlı.

Schein (2002)'nin belirttiği üzere, örgütlerin ilk aşamasında liderler kültürü yaratırken, örgüt olgunlaştıkça kültür lideri yaratmaktadır. Kültür derin, geniş ve sabit bir kavramdır. İşe kimin alınacağı, kimin ödüllendirilip terfi ettirileceğinin ve de vizyon, görev ve stratejilerin nasıl yaşatılacağına bilinçaltı belirleyicileri olmaktadır.

Cemaloğlu'na göre (2002), okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyinin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa, bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de tedbirler



alınmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta performans artırımını sağlayabilmek için, okulun kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir. Okulda çalışanlar motive edilmelidir. Her öğretmenin, öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak, öğretmenlere olanaklar sağlanmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden yararlanmalıdır.

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir (Sönmez, 2008).

Okul yöneticisinin liderlik stili ve okulun iş birlik içindeki atmosferi, personel ve öğrenciler için yüksek beklentiler çağrıştırmaktadır. Bu beklentiler de okul kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Yetki çerçevesinde, orta derecede olan eğitim yöneticisi, ast ve üstlerle sürekli ilişki içindedir. Üst yöneticileri oluşturduğu politika ve programları, astlarını harekete geçirerek uygulamaya koymak için, insanların eğitilmesine hizmet ederek çevreye ve topluma katkıda bulunur. Eğitim yöneticisinin başarısı bu hizmeti ortaya koyarken, kültürel liderlik rollerini uygulama derecesi ekili olmaktadır (Kaya, 1999: 150).

Kotkamp'a (1984)'e göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri üç grupta toplanabilir:

### **a) Yorumlayıcı Rol**

Okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerin de okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma yorumlayıcı rolün temelini oluşturmaktadır. Bu rolü başaran okul yöneticisi sembolik yönetimi uygulayabilme başarısını gösterebilen ve çalışanları içtenlikle motive edebilen bir yönetici olacaktır. Okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Yönetici, öğrencileri değişik sportif faaliyetlere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okul yöneticisi, nükteli sözcükleri derleme, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma yoluyla bir okul tarihi oluşturmalıdır. Yönetici okul ile anne baba arasında iletişim kurmalı, okula yeni katılan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmelidir. Okul yöneticisinin bu rolünün amacı, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini belirleme, yorumlama ve insan ilişkilerinde danışmanlık rolünü oynamadır.

### **b) Sunucu Rol**

Yorumlayıcı rol daha çok sözel iletişime dayanmasına karşın, sunucu rol sözel olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi bu rolün gereği olarak davranış modelliği görevini yerine getirir. Okul kültürünün temel değerlerine, normlarına uygun davranışları sergileyerek diğerlerinin de bundan etkilenmesini ve ona uygun davranmasını sağlamaya çalışır. Temel kültürel öğelere özel olarak bağlı olan okul yöneticisinin davranış örüntüleri son derece kapalıdır. Bu yol yöneticiyi çok açık bir şekilde ikiyüzlü davranışa yöneltir. Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. O öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve akademik konular hakkında değil, okul iklimi, spor, tatil gibi konularda da görüşür.

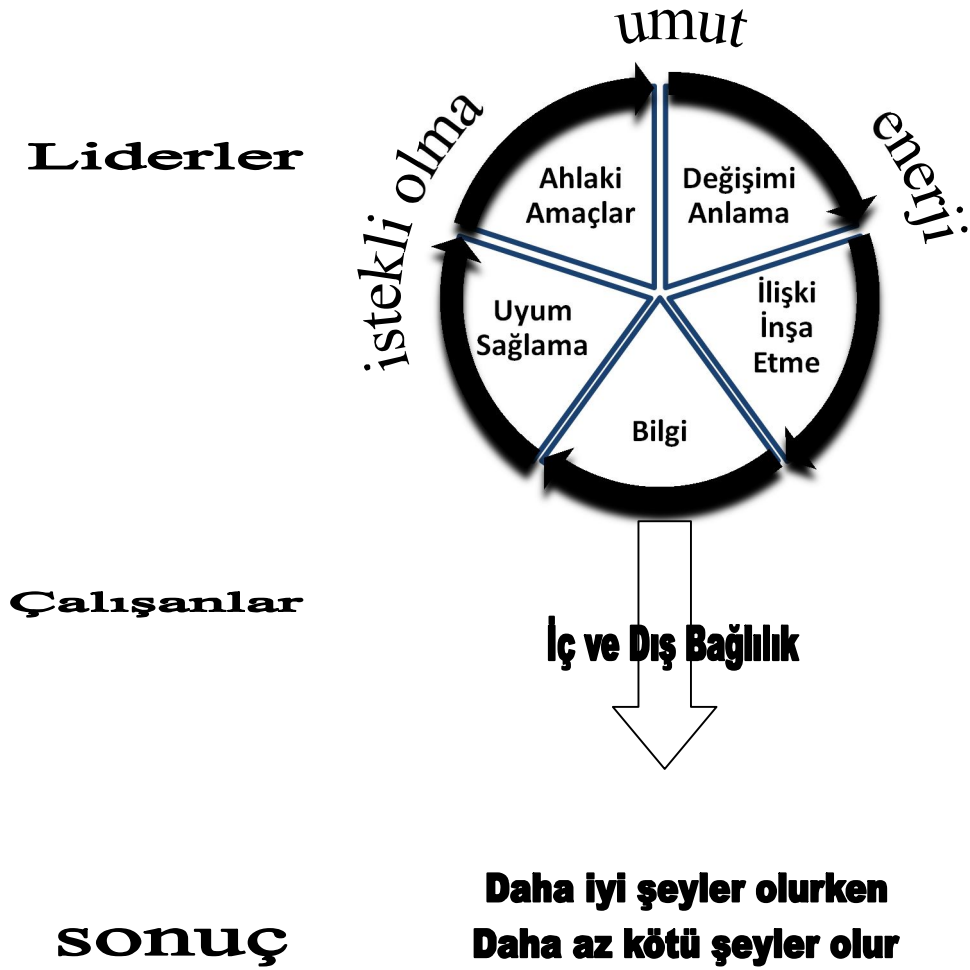
### **c) Resmi Rol**

Okul yöneticisi resmi rolünü oynarken, bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Okul yöneticisi bu rolü yerine getirirken çeşitli resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır. Yönetici halka yönelik etkinlikleri daha az

düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Halka yönelik etkinlikler daha çok törensel ve geleneksel bir özellik taşır. Çevreye yönelik etkinlikler okulun kültürel değerlerinin tanınmasına ve benimsenmesine, o değerlerle okulun bütünleştirilmesine yol açar. Bunun için okul yöneticisi okulda değişik zamanlarda çay, yemek, tanışma, ödül törenleri, madalya törenleri gibi etkinlikler düzenleyebilir.

### 1.7.1. Liderlik çerçevesi

Tablo 2: Liderlik Çerçevesi



(Fullan, 2001, akt. Fullan, 2002:4)

Anlamama ya da yanlış anlama bazı kültürel davranışlara göre kabul edilir bir davranış olmamaktadır. Bu tip davranışları azaltmak ve anlayışı artırmak için sorular sormak, bu durumda gerekli olmaktadır. Örneğin, kendi kelimeleri ile yeni bir görevi ya da kavramı tanımlayacak biri bulunabilir. Bu hem liderim anlama derecesin değiştirecek hem de diğer insanları soru sorarken daha rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Böyle kültür ortamında bulunan bir lider için, liderin kendisine, takımın iyi işlemesi için bir takım lideri olduğunu devamlı hatırlatması gerekmektedir. Bu takımı kendi takımı gibi görmesi ya da kendini bir otorite gibi görmesi performansı etkileyebilmektedir. Bu tip bir tavır takım işini azaltır ve takımdaki herkesin kendileri için düşünmeyi bırakmış, sadece söyleneni ve gerekeni yapan insanlar haline gelmesine sebep olacaktır. Bu davranış sadece takımın potansiyelini düşürmekle kalmaz ama liderin üzerine de daha fazla sorumluluk ve baskı binmesine sebep olmaktadır. İyi bir kültürel liderin işi öncelikler oluşturarak, kaynaklar sağlayarak, bütçe yaparak, çatışmaları çözerek onlara yardımcı olmaktır. Eğer bir lider herkese gün ve gün ne yapması gerektiği ile ilgili bilgi vermek zorunda kalırsa diğer görevlerini yerine getirmek için yeterli kadar zamana sahip olmayacak demektir (Fetzer. 2005).

Glanz (2006) liderlik ile ilgili kitabında liderlik teorileri arasında en önem arz eden teorinin ve liderlik tipinin kültürel liderlik olduğunu çünkü kültürel liderliğin diğer türlerine temel oluşturduğunu vurgulamıştır. Kültürel bir lider liderliğin şu alanları ile ilgilenmektedir.

- Normlar, politikalar ve geçmişte uygulanan prosedürlerle öğrenilmiş davranış kalıplarını inceleme ve insanların birbirleriyle nasıl yakın ilişkiler içine girip görevlerini yerine getirdikleri,
- Öğrenilen davranışların okul örgütü üzerinde, öğretmen bağlılığında, personelin moralinde, öğrenci başarısında ve grup katılımında olan etkisinin farkına varma,

- Paylaşılan değer ve inançların, katılımcı demokrasi, sosyal adalet ve bireysel büyümenin ‘zehirsiz’ bir atmosfer yaratmada ve bunu devam ettirmede olan etkisini anlama,
- Çoğunlukla sahip olunan fikirler ve değerler hakkında önemli yansımaları destekleyecek bir öğrenme ortamı oluşturma, bu ortamı besleme ve devamını sağlama,
- Diğerlerini de paylaşılan vizyon ve amaçları geliştirme yönünde teşvik etme,
- Bu fikirlere inanarak ve bunlara göre davranarak, paylaşılan değerleri iletirmek ve potansiyellerini aşmalarını sağlamak
- Okullaşma sürecinin her yerinde ayrımcılık ve ön yargılarla aktif olarak savaşılar ve her bir bireyin okula bulunabileceği katkılara değer vererek, kültürel çeşitliliği sağlamak.
- Bir işin gereği gibi davranarak anlaşmazlık ve değişimle başa çıkmak ve yapıcı sonuçlar veren çıkmazlıklar ve olumlu değişimin daha yüksek seviyelerde başarıya ulaştıracağına inanmak.
- Öğrencilerin öğrenmelerine karşı dinamik, dirençli, kendini yenileyen ve anlayışlı olabilecek bir öğrenme toplumu inşa edip devamını sağlamak (Roberts ve Pruitt, 2003; Sergiovanni, 1994).

Yine Glanz (2006) kitabında kültür ve okul iklimi şu alıntılarını yapmış ve okuyanları düşünmeye sevk etmiştir: “Eğitim lideri kendi değerleri hakkında bilgi sahibi ve bu bilgiyi de eyleme dökmek için gerekli olan yeteneğe sahip olmalıdır” (Paul M. Quick ve Anthony H. Normore, 2004). “Bir okulun kültürü ve sınıfın iklimi davranışların sonuçlarının, tutumların, öğretmenler, yönetimin, öğrencilerin, velilerin ve personelin arasındaki ilişkilerin sonuçlarının direk göstergeleridir ” (Edward F. DeRoche, 2001). “Liderlik genel olarak sözlerine sadık kalma ve gerçek davranışları ile beklenen davranışları arasında boşluğu kapatmaları konusunda personele meydan okumayı içermektedir” (Ronald A. Heifetz ve Marty Linsky, 2002). “Okul kültürü ailelerin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve grup içinde kabul edilen diğer kişilerin değerleri, sembolleri, inançları, ortak anlamlarını içermektedir” (Thomas J. Sergiovanni, 1994).

Okul müdürlerine kültürel liderlik konusunda pek çok sorumluluk düşmektedir. Kültür kavramı güçlü bir kavram olarak görülmektedir. Bu gçte farkında olmadan gelişen bir gç olarak var olmaktadır. Liderlerin görevi ise bu gücü sadece bir gç olduğu için değil aynı zamanda örgüt hayatında ve sosyal hayatta deneyimleri anlamaya yardımcı olduğu için kabul etmek zorundadır. En önemlisi de kültürel kuvvetleri anlamak kendimizi anlamamızı sağlayacaktır (Schein, 2010).

Glanz (2006) yaptığı araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kültürel liderlik ile ilgili sorumlulukları hakkında bazı önerilerde bulunmuştur:

1. Etkili olmak için bir okul müdürü okul örgütünün kültürünü genişletmeye çok zaman ayırmalıdır. Kültürü genişletme, çevrede bulunma, değerler, normlar, formal ve informal iletişim ağlarını içermektedir. Sadece günlük işlerde değil önemli bir karar alırken ya da önemli bir adım atarken düşünülmesi gereken bu kararın okul kültürüne nasıl bir etki yapacağıdır. Örneğin, yeni bir karar alırken ortak alınan kararlara değer verdiğini göstermek ve sonrasında karar almak, danışmadan ve okul kadrosunu işin içine katmadan alınacak bir karardan çok daha etkili olacaktır. Aksi bir durumda hareketler söylenenlerden daha çok ses getirecektir. Öğretmenlerin moralleri düşecek ve okul müdürlerine gelecekte alınacak ortak kararlara ilgili olan güvenleri sarsılacaktır.

2. İyi okul müdürleri okullarında iyi bir takım ruhu geliştirir. Eski zamanların “işini kendin yap” modeline göre okullar çok daha fazla karmaşık yapılardır. Öğretmen kadrosu, yönetim, öğrenciler, veliler arasında liderlik kavramını bilinçli olarak beslemeyen bir okul müdürü, amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olamamaktadır. Tek başına hiç bir birey başarıya ulaşamaz. Kültürel liderlik aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- Liderlik bir sorumluluktur ve okulun her bir köşesinde ortaya çıkmaktadır.
- Liderlik okulun yönetim ve eğitimsel alanlarına kusursuzca inşa edilmiştir.
- Liderlik öğretmenlere takımın içinde ve takıma karşı bir birlerinin gelişmelerini destekleyecek karar verme gücünü ve gerekli zamanı vermektedir.
- Liderlik bireylerin profesyonel gelişmesi ve en iyi deneyimlerini paylaşmalarını sağlamaktadır.
- Liderlik meslektaşların işbirliği için düzenli fırsatlar sağlamaktadır.
- Liderlik sürekli gelişme ve araştırma iklimi oluşturmaya teşvik etmektedir.
- Liderlik, farklı özellikler taşıyan pek çok insanın ortak bir amaç doğrultusunda çalışmasıdır. Liderlik sadece bir insanın kapasitesinin üzerine odaklanma değildir. Liderlik ortak bir amaç için çalışan insanları içeren geniş bir kavramdır. Böyle kültürel bir ortamda takım ruhu oluşması da kaçınılmazdır.

3. Yeni bir okul müdürü için bir önceki idarecinin yaptıklarını analiz etmek önemli bir görevdir. Önceden oluşturulmuş kültürel değerler ve normlara bağlı kalmadan hareket etmek, olumlu bir okul atmosferi için zararlı ve tehlikeli olabilmektedir. Geçmişin deneyimleri iyi analiz etmeyen bir okul müdürü gelecekte başarılı olamamaktadır. İyi bir kültürel lider ilk olarak karışık olmayan, sistematik bir ihtiyaç analizi yapmalıdır. Sorular sorarak, gözlem yaparak, anahtar kişilerle görüşerek, ihtiyaç değerlendirme grubu oluşturarak işe başlanabilmektedir.

Kurumlarda önemli olan kurum kültürünü oturtabilmek, çalışanlarına doğru bir şekilde iletip benimsetebilmektir. Kurum kültürünün oluşturulması, korunması ve personele benimsetilmesinde lidere çok önemli görevler düşmektedir. Çünkü liderler, kurum kültürünü ileri veya geriye götürebilirler. Lider ile kurum personeli arasındaki iletişimin güçlü olması, kurum kültürünün de

güçlü olduğunu yansıtır (Dale, 1999). Kurumdaki liderler, kendi varsayımlarını yerleştirmeye çalışabilirler. Ancak bu kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin varsayımlarını değil, tüm kurum bireylerinin inanç ve değerlerini, tutum ve davranışlarını kısaca kültürünü yansıtmalıdır (Sürgit, 1978).

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde yer almaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir. Kültürel lider okul kültürü ile oyun oynayan liderdir. Bu oyun çok duyarlı bir davranış gerektirmektedir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider akılcı olarak hareket etmekle birlikte, iş görenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir. Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir (Sönmez, 2008).

Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması; bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması; iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000).



Yıldırım (2001: 229)'a göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir. Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtmının yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır.

**Kültürel Liderlik:** Kurumun kültürü, değerleri, geleneklerini kurumu değiştirme ve geliştirme konularında kullanma becerisi olan liderler insanlara yeni bir vizyon aşılar, neyin niçin yapıldığı konusunda açıklamalar getirmek yoluyla çalışanlara yaptıkları işi anlamlı hale getirirler. Bu haliyle kültür liderleri, *bir şair, bir sanatçı* gibi somutu soyutlaştırır, soyutu somutlaştırır, bu tür liderlerle kurum ve çalışma hayatı yeni anlamlar kazanır ([www.ankarashcek.gov.tr/.../Yonetisim%20ve%20Toplam%20Kalite%20Yonetimi.doc](http://www.ankarashcek.gov.tr/.../Yonetisim%20ve%20Toplam%20Kalite%20Yonetimi.doc)).

Yine Özdemir (2006: 418) okul kültürünün yönetimi konusunda okul müdürleriyle ilgili şu çıkarımı yapmıştır. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar.

Okul yöneticisinin özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulunduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtmaları gerekmektedir. Böylece yönetici

daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirilebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imkânların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Çelik, 2000: 80).

Okul kültürünü geliştirip güçlendirmeye yönelik olarak birtakım faaliyetler yapılması gerekmektedir ve bu süreci yönetme de yine okul müdürlerinin kültürel liderlik ile ilgili görevleri arasında kabul edilebilmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz(Aytaç, 2002):

1. Okulun sembol veya ambleminin yapılması,
2. Okulun bir şarkısı, marşı veya sloganının olması,
3. Okulla veya okulda yaşanan bir olayla ilgili hikâyenin olması,
4. Okul tarihinin oluşturulması. Okulun geçmişi ile geleceği arasında köprü oluşturacak yazılı bir arşiv oluşturulması,
5. Öğrencilerin doğum gününün belirlenmesi, birlikte kutlamalar yapılması,
6. Okul içi etkileşimi sağlamak ve çevreyi etkileme gücünü yükseltmek için kuruluş yıldönümleri, yemek, çay partileri, piknik, pilâv günleri gibi informal toplantılar yapılması,
7. Okul yönetimi ve öğretmenlerin, velilerin evlerini ziyaret etmesi. Öğrenci velileri okul kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar.

Kültürel lider, grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde büyük bir etki gücüne sahip olmalıdır. Kültürel lider mesajlarını açık bir biçimde vermekle birlikte, önemli varsayımları anlama ve değerleri canlı ve açık olarak sunma konusunda önemli bir yeteneğe sahip olmalıdır. Kültürel lider, kendi örgütünün kültürünü korur ve geliştirir. Kültür yönelimli lider örgüt kültürüne yeni değer ve semboller katar, yeni gelenekler oluşturur. Kültürel lider, örgütsel değer ve normları yok ederek örgütüne yeni değerler kazandırmaya çalışmaz. Örgütsel değerlerle küresel değerleri örtüştürmenin planlarını yapar. Küreselleşme olgusunun karşısında okul

yöneticisi, çok sesli tartışma ortamını korumakla önemli bir işi başarmış sayılır. Okul yöneticisinin öğrenmeyi destekleyici bir okul kültürü oluşturması, öğretmen ve öğrencinin öğrenmeye özendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Çelik, 1999).

## 1.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 1.8.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Değirmenci (2006) tarafından lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi adlı kültürel liderlik ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada Trabzon ilinde bulunan orta öğretim kurumlarında çalışan yöneticiler ve öğretmenlerden kültürel liderlik ve iş doyumuna ile ilgili bilgi toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin, görev yapılan lise türlerine göre yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında görüş farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini yaş değişkeni etkilerken, kıdem, branş, cinsiyet ve öğrenim durumunun etkili olmadığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Ayık ve Ada (2009) tarafından yapılan bir başka araştırma da yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında anlamlı ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Erzurum il merkezindeki resmi devlet ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden bilgi toplanarak araştırma sonuçları elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Şişman (1993) tarafından Eskişehir ili merkezindeki ilkokullarda **örgüt kültürü** üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, öğretmenlerin ve

yöneticilerin insanın mesleğinde kendisini geliştirmesine fırsat verilmesi görüşlerini paylaştıkları belirtilmiştir. Yine, personel ve yönetici arasında iyi bir iletişimin olması gerektiği vurgulanmıştır. Örgütsel ortamda kültürün toplumsal boyutunun ağır bastığı yönetici ve öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Öğretmenler arasında yardımlaşma ve işbirliğinin bulunmasının önemini her iki grupta yararlı görmektedir.

Girmen (2001) tarafından yapılan etkili okul ile ilgili başka bir araştırmadan elde edilen verilere göre ise okulun etkili olması ile ilgili en önemli boyutun okul lideri boyutu olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmada da okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin konuyla ilgili algıları doğrultusunda bulgulara ulaşılmıştır. Okul kültürü ve ortamına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları doğrultusunda okulun kendisine ait değerlerini yansıtan törenlerin olmadığı belirtilmiştir.

Bakan (2008) değişik liderlik tarzları (katılımcı, destekleyici ve yönlendirici) ve farklı örgüt kültürü türlerine (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) ilişkin yönetici algılamaları ile yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev unvanı vb.) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın alan araştırması, Kahramanmaraş'ta farklı alanlarda (Tekstil, Gıda, Çelik Eşya, Madencilik, Kimya ve diğerleri) faaliyet gösteren 12 işletmede yapılmıştır. Veriler dikkate alındığında, ankete katılan yöneticilerin; yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın yapıldığı işletmelerde dinamik, yenilikçi, risk almaya hazır, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak işlere önem veren ve bunları yaparken de işletmesini bir aile gibi gören anlayışın hakim olduğu görülmektedir. Veriler dikkate alındığında, ankete katılan yöneticilerin; yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik türlerine ilişkin önermelere genelde olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerde hangi işlerin, nasıl ve hangi performans standartları esas alınarak yapılacağını açıkça belirleyen (yönlendirici liderlik), tüm çalışanlara işlerini severek yapmaları için her türlü yardımı

sağlayan, çalışanların beklentilerini sürekli göz önünde bulunduran ve çalışanlara eşit davranış sergileyen (destekleyici liderlik) ve gerek yapılacak faaliyetlere ilişkin gerekse bir sorunun çözüme kavuşturulmasında astlarının önerilerini dikkate alan (katılımcı liderlik) liderlik anlayışının egemen olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Araştırmada kültür türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerden eğitim durumu ile rekabetçi kültür arasında; sektördeki çalışma süresi ile yenilikçi kültür arasında; yöneticilik tecrübesi ile yenilikçi kültür arasında; cinsiyet ile yenilikçi kültür ve toplumcu kültür arasında; başka işletmede çalışmış olmakla rekabetçi ve toplumcu kültür arasında; mezun olunan bölüm ile her üç kültür türü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna karşın, yapılan korelasyon analizi sonucunda, analiz kapsamına alınan demografik özelliklerden görev unvanı, yaş, medeni durum ve başka işletmedeki çalışma süresi ile üç kültür türü (yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu) arasında anlamlı ilişkiye rastlanılmamıştır.

Sönmez (2008), Orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin **“Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri”** konusunda bir araştırma yapılmıştır. Yöneticilerin değişime sahip çıkmaları, değişim öncesi yeterli ön hazırlık yapmaları, değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük etme ve çalışanların kendisine güven duymalarını sağlama, değişim uygulamalarına aktif olarak katılmaları, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstermeleri noktasında kadınların erkek öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde algılama ve değerlendirme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gitmeleri, gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapmaları, değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekleme yoluna gitmeleri konularında kadın öğretmenler erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Ayrıca yöneticilerin; değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapmaları, değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağlamaları, çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna etme yoluna gittikleri, değişimin yararlarını açıklamaları, değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini, bunu yanı sıra değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını, değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtmeleri, değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirmeleri, değişimle ilgili neler yapacağı konusunda çalışanlarını serbest bırakmaları gibi konularda da yine kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha pozitif bakış açısına sahip oldukları görülmüştür.

Yıldırım (2001) tarafından **okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi** adlı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma Milli Eğitim Bakanlığı EARGED desteğiyle Türkiye genelinde yapılmış olup, 7 coğrafi bölgeden seçilen 17 ilde 339 okul müdürü ve 1159 öğretmene anket yoluyla ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kültürel liderlik rollerindeki başarılarına ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticiler arasında ve farklı bölgelerde görev yapan öğretmenlerin kendi görüşleri arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Kıyı ve batı bölgelerinde görev yapan öğretmenler diğer bölgelerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini kültürel liderlik rollerinde daha yeterli görmektedirler. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini kıdem değişkeni etkilerken, cinsiyetin ve branşın etkili olmadığı belirlenmiştir. Özel lise müdürleri devlet lisesi müdürlerine göre kültürel liderlik rollerini yerine getirmede kendilerini daha başarılı görmektedirler. Diğer taraftan özel lise öğretmenleri, yöneticilerini genel olarak başarılı bulurken, devlet lisesi öğretmenleri yöneticileri daha az yeterli bulmaktadırlar.

Buluç (2008)'un yaptığı bu araştırmanın amacı ise, ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısının işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi, öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen ve Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, yöneticiler çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte, okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Özdemir (2006) tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışların neler olduğunu, beklenen ve gözlenen davranışlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini toplam 251 Bakanlık Müfettişi oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen likert tipindeki ölçek Bakanlık Müfettişlerine uygulanmıştır. Analiz sonuçları, beklenen ve gözlenen davranışlara yönelik tüm maddelerde 0.01 anlamlılık düzeyinde farklılığın olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, müfettişlerin, okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasıyla ilgili olarak okul müdürlerinden bekledikleri davranışların, onlarda gözledikleri davranışlardan daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yani bu konuda okul müdürlerinden beklenen davranışlar “çok” kategorisinde, aynı davranışların onlarda gözlenme düzeyi ise “orta” ve “az” kategorisinde toplanmıştır.

Turan, Durceylan ve Şişman (2005) tarafından yapılan başka bir araştırmada da araştırma problemi şu soruya yanıt alınmaya çalışılmıştır: Yükseköğrenim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler nelerdir ve bu değerler yöneticilerin sahip oldukları bireysel özelliklere göre farklılaşmakta mıdır? Buna bağlı olarak yükseköğrenim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin; cinsiyetlerine, kıdemlerine, yaşlarına, İdari unvanlarına, yurt dışında eğitim görüp görmemelerine, eğitim aldıkları alanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma, 2002-2003 öğretim yılında Eskişehir İli

Osmangazi Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesinde dekan, dekan yardımcısı, müdür ve bölüm başkanı olarak görev yapan kişilerin görüşlerine başvurulmuştur.

Araştırmanın genel evrenini üniversiteler, çalışma evrenini ise Eskişehir Osmangazi ve Anadolu Üniversiteleri'nde 2002-2003 öğretim yılında görev yapan dekan, dekan yardımcısı, müdür ve bölüm başkanları oluşturmaktadır. Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlere ilişkin ölçekte “bir kurumda insanlar arası sıcak ilişkiler önemlidir” yargısı, yöneticilerin çoğunluğu tarafından olumlu görülmüştür. Yöneticilerin bu ifadeye büyük ölçüde katılmalarından, Türk insanının insan ilişkilerine önem veren kültürel değerlerinin bir yansıması olduğu sonucu çıkarılabileceği öne sürülmüştür.

Cemaloğlu (2007) tarafından, ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenlere göre saptamak amacıyla araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini 2005-2006 eğitim-öğretim yılında rastgele seçilen Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde resmî 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan toplam 500 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği, dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik, koşullu ödül ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki görülürken, laissez – faire liderlikle ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin varlığı bulunmuştur.

Erdem ve İşbaşı (2001), yaptığı bir diğer çalışmada göre eğitim örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulanmaya ve bir akademik örgütte alt kültür grubu olan öğrencilerin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını belirlenmeye çalışılmıştır. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. son sınıf öğrencilerini



kapsayan görgül bir çalışma yapılmış ve sonuçlarına göre öğrencilerin, aidiyet, semboller ve öğretim üyeleri ile olan iletişim boyutunda olumlu algılamalara sahip oldukları görülmüştür. Örgütsel yapı-işleyiş boyutunda daha çok olumsuz algılamalar belirlenirken, eğitim sürecinin etkililiği ve sonuçları konusunda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmüştür. Bu sonuç, kurumun genç bir kültüre sahip olmasına rağmen ortak anlamlar üretebildiğini ancak, örgütsel performansı yakından etkileyen örgüt yapısının işleyişinin ve eğitim süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Erdem ve Dikici (2001) kurum kültürü ile liderlik arasındaki etkileşim tespit edilmeye çalışılmış ve kurum kültürünün liderlik tarzını belirlemedeki rolü ile liderin kurum kültürü üzerindeki etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise kurumların, varlıklarını ve amaçlarını sürdürülebilmek için kurum kültürüne önem vermek zorunda oldukları ve güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumların başarıya daha çabuk ve kolay ulaştıkları ve ayrıca kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasının gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Erdem ve Kocabaş (2005) tarafından eğitim denetçilerinin kültürel değerleri adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, Wasti tarafından Türk örneğine uyarlanmış araştırma modelinin bir parçası olan kültürel değerler taraması eğitim denetçileri üzerinde araştırılmıştır. Tarama 7'li Likert tiplmesi ile ölçülen ve eğitim denetçilerinin toplumsal olayla ilgili, başkalarına itimat eden, kadere inanmayan, yalnız olmayı tercih eden vb. konularda meslektaşlarına ilişkin algılamalarını içeren ifadelerden oluşturulmuştur. Araştırma Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan 121 eğitim denetçisini kapsamaktadır. Sistem içinde önemli bir yeri bulunan eğitim denetçilerinin kültürel algılamaları, eğitim sistemine ilişkin yöntem ve modellerin uygulanabilirliği konusunda ipuçları vermesi açısından önemlidir. Araştırma sonucunda, eğitim denetçilerinin rüşvete karşı, kanuna uyan, üstlerine itaatkâr, insanlar arasında sınıf farkı kabul etmeyen, güçlü

sorumluluk duygusu olan özellikleri öne çıkmış ancak bunun yanında denetçiler kibirli, bencil, başkalarına itimat etmeyen, kendi fikirlerini kabul ettirmeye çalışan özelliklerine de vurgu yapılmıştır.

Mercin'in (2005) yaptığı bir başka araştırmanın amacı, eğitim kurumları açısından insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini, ilkelerini, felsefesini ortaya koymak ve ayrıca geliştirme etkinliğinin eğitim kurumlarındaki önemini vurgulamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği bireye değer vermenin bir aracı olduğu araştırmada belirtilmiştir. Araştırmaya göre, özel sektör hariç, genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynakları birimlerinin olmadığı söylenebilir. Bu eksikliğin giderilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumlarında insan kaynakları birimlerinin kurulmasını sağlanması gerektiği Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri, eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimindeki etkinliklerin en önemlilerinden biri olan geliştirme etkinliğinin uygulanması için gerekli çalışmalarında yapılması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Erdoğan (2009) tarafından yapılmış olan bu çalışmanın amacı, kültürün liderlik davranışına etkisini ölçmektir. Liderlik ve kültürün araştırıldığı bu tezde, Türkiye ve İtalya'da bulunan çalışanların lider davranışı tercihlerini ölçmek üzere, Stogdill'in (1963) Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi kullanılmıştır. Bunun yanında, Türkiye ve İtalya'da saptanan liderlik skorlarıyla Hofstede'in beş kültürel boyutunun ilişkisini belirlemek için, Hofstede'in (1980) Ulusal Kültür Anketi uygulanmıştır. Bulgulara göre, Türkiye ve İtalya'daki çalışanların, kültürel anlamda çok fazla farklılığa sahip olmadıkları, ancak liderlik davranışı beklentileri konusunda farklılık sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

### 1.8.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar,

Sammons (1995) ve diğerlerinin yaptığı ilköğretim ve liselerde etkili okul olma özellikleri ile ilgili araştırmada etkili okulların anahtar noktaları ile ilgili analiz yapılmaya çalışılmıştır. Öğrencilerin bilişsel özelliklerinin etkili okul olma kriteri olarak gösterildiği pek çok araştırmanın aksine Sammons'un çalışmasında akademik etkililik ile ilgili alanlara daha çok değinilmektedir. Araştırmanın sonucunda hiç bir öğretme tekniğinin ya da yolun etkili okul olmasında birbirinden daha üstün olduğu görüşüne varılmamıştır. Ancak esneklik ve farklı öğretim yaklaşımları belirleme tek bir stile göre daha etkili olarak saptanmıştır. Sammons'un etkili okul kriterlerinden bir tanesini de profesyonel liderlik kavramının oluşturduğu görülmektedir.

Stewart (1991) **devlet kolejlerinde örgütsel değerler, liderlik niteliği ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi** araştırmıştır. Araştırmada örgütsel kültürün üç önemli ögesi; liderlik, iklim ve değerler arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma için; John E. Rouche ve George A. Baker tarafından geliştirilen kolej iklimi ve kolej liderliği anketleri liderlik ve örgütsel alguları belirlemede, Howard devlet kolej değerler anketi ise örgütsel değerlere ilişkin alguları belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, iklim ile liderlik ve örgütsel değerler arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Liderlik ve iklim arasındaki ilişkinin ikinci belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, değerler konusunda iş görenin örgütsel değerlerinin örgütsel kültürü etkilediğini göstermektedir.

Ladd'un (2009) Kuzey Caroline'de öğretmenlerin işyeri şartları ve çalışma şartları ile alakalı yaptığı araştırmada çalışma şartlarının öğretmenlerin okulda kalma ya da okuldan ayrılma durumlarının başlıca belirleyicisi olduğu saptanmıştır. Tanımlanan çalışma şartlarının beşinin öğretmenlerin okuldan ayrılma ya da okulda çalışma planlarını belirleyen en belirgin boyut olduğu gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalışma şartlarını ve özellikle liderliği algulamaları

bir yıllık ayrılma oranları ve öğrenci başarısının bir göstergesi olarak bulunmuştur. Araştırmacıya göre bu çalışma liderliğin öğretmenlerin nerede çalışacakları ile ilgili kararlarını etkileyen başlıca faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Hinrichson'nın (2006) liderlik ve kültür ile ilgili yaptığı bir başka araştırmanın amacı ise Navajo'ya gelmiş okul yöneticilerinin Navajo okul kültürüne uyumlarını ve dünya görüşlerini yaratmaları ve hizmet ettikleri insanlar topluluğunun kültürlerine uyum sağlama süreçlerini incelemektir. Bu araştırmaya göre Navajo okul programının teorik desteklerini tanımlamaktadır. Bu araştırmanın asıl sorusu bir Navajo okulunda Navajo lideri olmanın nasıl bir anlama geldiğini anlamak olmuştur. Gerçekten genel nitelikler taşıyan, yetenekli, iyi bir lider özelliği taşıyan liderler var mı? ve bu yetenekte Navajo tarihinin bilgisi ile birleştiği takdirde Navajo okulları için etkili liderlik yapmalarına vesile olacak mı? sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda "The NSAPP" adlı liderlik programının öğrenme, öğretme ve toplum üçlüsü için okul liderlerini hazırlamak için önemli bir program olduğu sonucuna varılmıştır.

Bolden (2003) tarafından yapılan ve liderlik teorilerini ilgili olan başka bir araştırmada farklı tekniklerin örgütler ve bireysel arasında liderlik yeteneğini geliştirmek için kullanılabileceğini göstermek amacıyla yapılmıştır. Araştırma raporunun sonucunda liderlik ve liderlik geliştirme yaklaşımı çerçevesinde çıkarımlar ve bu konular ile ilgili alternatif yollar önerilmiştir. Bu yaklaşımın güçlü tarafları varken liderliğin özellikle bireysel düşünce olmaya yönelmesi ve diğerlerine nazaran kurullarla belirlenmiş lider gelişimine olan yaklaşım da görülmektedir. Toplumun ve işin doğasını değiştirmek daha kolektif, liderliğe gelişen bir bakış açısı ve liderlik gelişimi ve ayrıca da örgüt içinde daha geniş bir biçimde liderlik rolünün paylaşımı gibi yaklaşımları talep edebilmektedir.

Fullan (2002), öğretimsel lider olarak okul müdürleri adlı makalesinde liderliğin değerli ancak çok dar bir çözüm sunduğu konusuna değiniştir. Fullan'a göre eğitim ile ilgili asıl odaklanmanın daha geniş bir alanda ve daha çok temel

olan belli başlı özelliklere odaklanma olması gerektiği yani onun değişimine göre değişim kültüründe lider olan okul müdürlüğüne odaklanması gerekliliğidir. Fullan etkileyici sonuçlar almış olsa da bulduklarının derin ve uzun süreli reformlar olmadığına kanaat getirmiştir. Aslında okuma yazma oranı ve başarı oranları gelişirken, öğretmenlerin moral ve çalışma şartlarının git gide bozulduğunu vurgulamıştır. Gerçekten uzun süreli bir reformda başarılı olabilmek için okulun öğrenme kültüründe ve öğretme işinin kendinde köklü değişimlere gidilmesi gerektiğini çalışmasında önermiştir. Kısaca, okul müdürlerinin liderlik rolleri, çeşitli reformları taşıyabilmek için yeterince geniş olana bir kavram olarak görülmüştür. Bu reformlarda gelecekte ihtiyaç olan okulların oluşturulmasını sağlayacaktır.

Kell ve Bredson (1991) devlet ve kiliseye ait iki lisede **okul kültürü ve bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisinin davranışlarını** incelemiştir. Sembolik liderliğe ilişkin gözlemler, **kelimeler, eylemler ve okul davranışı** olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Veriler anket, fiziksel çevre faktörlerinin incelenmesi, katılımcı gözlem, formal ve informal röportajlar, doküman analizleri yoluyla elde edilmiştir. Okulun son üç ayı ve yaz tatilinde devam eden gözlemler ve çalışmalar sonucunda, iki okulun kültürü için de sembolik lider davranışları, öğrencinin çalışmaları, otorite, değerler, grup duygusu, mesleki ve ahlaki normlar açısından incelenmiştir. Her iki okulda okul müdürleri öğrencilerin beklentilerini karşılayacak program uyguladıklarını düşünmektedirler. Her iki okulda da sembolik liderliğin temel dayanağını oluşturan yetkinin anlaşılması önem taşır. Franklin lisesinin daha çok sembolik anlamları olan kelimeleri tercih ederken, St. Mary Lisesi müdürü hem papaz hem de resmi görevli olmanın kendisine sağladığı ikili yetkisini kullanmakta, öğretmenlere daha yakın iletişime girmektedir. İki okulun değerleri arasında farklılıklar vardır. St. Mary lisesinde çalışmalar ve yönetim biçimi Katolik özellikler taşımaktadır. Franklin lisesinde ise, kelimeler, eylemler ve ödülleri kapsayan değerler; mesleki gelişim okul disiplini ve düzenlilik temeline dayanır.

George, Sleeth ve Siders (1999) tarafından “kültürü örgütleme: lider rolleri, davranışlar ve pekiştirme mekanizmaları” adlı bir başka araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada şu noktaların daha iyi anlaşılmasını amaçlamışlardır: (1) bir vizyon oluştururken okul liderlerinin görevleri (2) kültürel değişime çalışanların dahil edilmesi, (3) kültürü organize etmenin dinamikleri. Bu çalışmadan çıkarılan sonuçlarda da popüler bakış açılarına göre örgütlerin yeniden inşa edilmesinde kültürel değişimi idare etmenin önemini anlaşılmasının, başarı ve başarısızlık arasındaki farkı belirlediği görülmüştür. Örgütlerde küçülmeler sırasında meydana gelen kültür değişimlerine gerektiği kadar önem verilmemesinin çalışanların morallerinde, performans seviyelerinde ve motivasyonlarında negatif bir etki yapabildiği görülmektedir.

Kwinda'nın (2002) Afrika'da yaptığı okul müdürleri ile ilgili bir başka çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik konusundaki etkiliği incelenmiştir. Çalışmaya okul müdürlerinin öğretimsel liderlik konusunda başarılarında dikkati çeken düşüş vesile olmuştur. Hedef bir grup belirlenerek nitel bir çalışma yapılmış ve kişisel görüşme yoluyla gerekli bilgileri toplamışlardır. Bulgular sonucunda öğretimsel liderliğin anlaşılmasında parçalanmalar görülmüş, okul müdürlerinin personelinin gelişimi konusunda başarısız olduğu saptanmıştır. Eğitim bakanlığının personel ve gelişim yaklaşımı ile ilgili değerlendirmelerinin yeterince uygulanmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Herndon (2007), yaptığı çalışma ile Missouri ilköğretim okullarında liderlik, okul kültürü ve okul başarı faktörleri arasında ilişkileri keşfetmek ve incelemeyi çalışmak istemiştir. Anket kullanarak yaptığı nitel çalışmada Herndon liderlik ve okul kültürü arasında ilişki olup olmadığını, liderlik ve öğrenci başarı arasında ilişki olup olmadığını, okul kültürü faktörü ile öğrenci başarı arasında ilişki olup olmadığını ve bu üçlü kombinasyonun liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarı arasında ilişki olup olmadığını bulmaya çalışmıştır. Çalışma 62 ilkokuldan 677 öğretmenden toplanan verilerle yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları liderliğin okul kültürü ve öğrenci başarı üzerine, okul kültürünün öğrenci başarı üzerine ve liderlik ve okul kültürünün öğrenci başarı

üzerine olan etkisini açıklamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin liderliklerinin okul kültürü üzerine önemli bir etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik rolünün öğrenci başarısına ve liderlik rolü ve okul kültürü birleşiminin öğrenci başarısına olumlu bir etkisi bulunduğu görülmüştür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

#### 1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmada survey (tarama) yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 1998, 77). Campell ve Georgia (1953) göre geniş bir alana uygulanma ve büyük bir çevreyi kaplaması, survey yönteminin en büyük avantajlarından biri olduğunu göstermektedir.

#### 2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini orta öğretim kurumu yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin belirlenmesi için 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Afyonkarahisar il merkezi orta öğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örneklem türü uygun örneklem, seçkisiz olmayan (nonrandom sampling) yöntemlerden uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle (Fraenkel, Wallen, 2006: 99) seçilip örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan öğretmen ve idarecilerinin dağılımı Tablo 3'de verilmiştir.



**Tablo 3. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların göreve göre dağılımları**

<b>Katılımcılar</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Müdür	10	2,2
Müdür Baş Yardımcısı	3	,07
Müdür Yardımcısı	35	7,8
Öğretmen	240	53,7
Toplam	288	64,4

Tablo 3 incelendiğinde örnekleme alınan çalışanların % 2,2'sinin(10) müdür, % 0,7'sinin(3) müdür başyardımcısı, %7,8'inin (35) müdür yardımcısı ve %53,7'sinin (240) öğretmen olduğu görülmektedir.

### **3. VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırmaya yönelik Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen kültürel liderlik anketinin ve Şişman (1996) tarafından geliştirilen etkili okul anketinin ilgili bölümleri 2010-2011 eğitim-öğretim yılı güz döneminde uygulanmıştır.

Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen kültürel liderlik anketi; esas çalışmanın yapılacağı evren dışında kalan Trabzon'un Akçaabat ilçe merkezi içersinde liselerde görev yapan 100 öğretmene üç hafta arayla iki kez uygulanmıştır (test-tekrar test). Ön uygulamaların değerlendirilmesi sonucunda ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha değerlerinden, ölçme aracının geçerliği için ayrıca ön test-son test puanları arasında Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre veri toplama aracının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .95, Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu  $r = .79$  olarak bulunmuş ve ölçme aracı araştırmacı tarafından uygun görülüp uygulanmıştır.

Şişman (1996) tarafından uygulanan etkili okul anketinde yer alan maddeler de, Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiş olup, bu maddeler, yargısal nitelikte ifadelerden oluşmaktadır. Taslak anket formları, açıklık, anlaşılabilirlik ve içeriğin yeterliliği yönlerinden uzmanların değerlendirilmesine sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleriyle yeniden gözden geçirilen anket, örneklem grubundan seçilen bir gruba uygulanmış ve böylece anketin ön denemesi yapılmış, bu sonuçlar üzerinden aracın güvenilirliği Cronbach Alfa ile yoklanmış ve güvenilirlik katsayısı 0,89 bulunmuştur. Bu yolla aynı zamanda anketin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu ön teste bağlı olarak son şekli verilen anketin araştırmanın amacına ve istenilen özellikleri ölçmeye uygun olduğu anlaşılmış ve araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

### 3.1. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmanın veri toplama aracı iki ölçeğin ilgili bölümlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Orta öğretim kurumlarının etkili okul olma düzeylerini belirlemek amacıyla Şişman (1996) tarafından geliştirilen 12 maddelik 5'li likert tipi etkili okul anketi kullanılmış ve kültürel liderlik boyutunu ölçmek amacıyla Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen ölçme aracının kültürel liderlik ile alakalı olan bölümünden faydalanılmıştır. Bu ölçme aracı 21 maddeden oluşan 5'li likert tipli bir ölçme aracıdır. İki anketin birleştirilmesinde oluşturulan ölçme aracı deneklere uygulanmış ve uygulama sonucunda kültürel liderlik ile ilgili maddelerin Cronbach Alpha=0,94 ve KMO değeri 0,95 olarak bulunurken etkili liderlik ile ilgili maddelerinin ise Cronbach Alpha=0,94 ve KMO değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin incelenmesinde ve maddelerin ölçekte tutulmasında faktör analizi sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2002: 117-118). Bu yüzden oluşturulan ölçme aracında bulunan maddelere faktör analizi yapılmış ve sonucunda maddelerin ölçeğe uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4: Ölçeğe Alınan Maddeler ve Faktör Yükleri**

	S.N.	Maddeler	Beklenti Faktör Yüğü
Faktör1Kültürel liderlik	1	Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım.	,566
	2	Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlarım.	,694
	3	Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlerim.	,778
	4	Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışırım.	,797
	5	Okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışırım.	,715
	6	Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.	,461
	7	Kültürel liderlik rolümü başarıyla uyguladığımı düşünüyorum.	,673
	8	Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullandığımı düşünüyorum.	,751
	9	Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü kullanırım.	,712
	10	Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanırım.	,742
	11	Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.	,665
	12	Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür	,591
	13	Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışırım.	,514
	14	Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.	,472
	15	Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.	,589
	16	Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olurum.	,559
	17	Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.	,597
	18	Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışırım.	,549

	19	Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.	,802
	20	Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.	,663
	21	Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.	,590
	S.N.	Maddeler	Faktör Yüğü
Faktör 2:Etkili Okul	22	Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım	,693
	23	Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendiririm	,797
	24	Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yaparım.	,821
	25	Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.	,775
	26	Okulda başarıya önem verir, desteklerim.	,749
	27	Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim.	,787
	28	Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.	,715
	29	Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük ederim.	,832
	30	Okulda geçirdiğim sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırırım.	,781
	31	Çalışanları ikna edebilme becerisine sahibim.	,793
	32	İnsan ilişkilerine eşitlik ilkesine önem veririm.	,840
	33	Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.	,808

Anketlerin uygulanması sonucunda yapılan değerlendirmede araştırmanın kültürel liderlik boyutunda Barlett'in bütünlük testi, 3713,872 ve .00 anlamlılık düzeyi bulunmuş ve etkili okul boyutunda ise Barlett'in bütünlük testi, 2452,035 ve .00 anlamlılık düzeyi bulunmuştur. Bu durum ölçek maddelerinin 2 faktör altında toplandığını ve yapı bakımından güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4. VERİLERİN ANALİZİ

Uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmaya

katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgileri, yorumları ve görüşlerini betimlemek için frekans analizi ile analiz edilmiştir. Cinsiyet ve okul türü değişkenleri için ilişkisiz örneklem t-test (Independent Samples t Test) yapılmıştır. Kıdem, görev durumu ve öğrenim durumu, branş ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) çözümlenmiştir. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anova sonucu anlamlı çıkan maddeler ve boyutlarda hangileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için dağılımın homojen olduğu durumlarda Tukey testi, dağılımın normal olmadığı durumlarda ise Tamhane testi yapılmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar, tablolar üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Anket 33 maddeden ve her bir maddeye yönelik beş yapma düzeyini gösteren seçeneklerden oluşmaktadır. Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki bu seçenekler sırayla 1, 2, 3, 4 ve 5 puan değerine sahiptir. Anket maddelerine verilen yanıtlar, bu puan değerine göre istatistiksel veriler olarak kaydedilmiş ve çözümlenmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5: 5’li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı**

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,00–1,80
Katılmıyorum	2	1,81–2,60
Kararsızım	3	2,61–3,40
Katılıyorum	4	3,41–4,20
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,21–5,00

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü bölümünde deneklerin görüşleri ile ilgili elde edilen veriler, görev türü, yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, hizmet yılı ve branş bağımsız değişkenlerine göre, önceden belirlenmiş boyutlar temelinde, uygun görülen istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenerek elde edilen bulgular ışığında yorumlanmıştır. Bulgular her bir bağımsız değişkene göre tablolar halinde verilmiştir. Maddelere ilişkin tablolarda, p değerinin bulunduğu sütunlardaki (\*) işaret o maddenin anlamlı olduğunu göstermektedir.

### 2. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Okul türü değişkenine göre bulgular, aşağıda maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

#### 1.1. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI

Araştırmaya katılan deneklerin okul türü açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 6), Anadolu Lisesi deneklerinin Meslek Lisesi deneklerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular Anadolu Lisesi deneklerinin sayısının 153, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 53,1. Meslek Lisesi deneklerinin sayısının 135, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 46,9 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6: Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Okul Türü	f	%
Anadolu Lisesi	153	53.1
Meslek Lisesi	135	46.9
Toplam	288	100.0

## 1.1. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU

Okul türü değişkenine göre anket maddelerine ilişkin veriler incelendiğinde (EK-3.A), anketin 1, 31, 32. ve 33. maddelerinde katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir ( $p < .05$ ). Diğer maddelerde ise anlamlı farklılık belirlenmemiştir

Çalışmanın 1 maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Ek-3. A’da verilmiştir. Anadolu Lisesi ( $\bar{X} = 3.84$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 4.13$ ) denek grupları ‘katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t testi sonuçlarına bakıldığında ise iki denek grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $t = -2.61$ ;  $p = .01$ ). Elde edilen sonuçlara dayanarak fark edilen denek grupları arasındaki anlamlı farklılığın nedeni, Meslek Lisesi amaçlarının, Anadolu Liseleri amaçlarına nazaran daha belirgin ve kesin olması olarak yorumlanabilmektedir.

“*Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.*” ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde Anadolu Lisesi ( $\bar{X} = 3.49$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 3.60$ ) katılımcılarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t sınaması ile katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $t = -0.78$ ;  $p = .43$ )

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde, Anadolu Lisesi ( $\bar{X} = 3.27$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 3.37$ ) katılımcılarının “kararsızım” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t testi sonuçlarında ( $t = -0.61$  ve  $p = 0.53$ ) katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmemektedir.

Madde 4'te “*Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine bakıldığında; Anadolu Lisesi katılımcılarının ( $\bar{X} = 3.50$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 3.76$ ) katılımcılarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t testi sonuçlarından elde edilen verilere bakıldığında  $t = -1.94$ ;  $p = 0.53$  ile denekler arasındaki görüşlerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde Anadolu Lisesi katılımcılarının ( $\bar{X} = 3.54$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 3.73$ ) katılımcılarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t = -1.46$   $p = 0.14$ ).

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaki, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda (Ek 3.A) verilmiştir. Buna göre Anadolu Lisesi katılımcılarının ( $\bar{X} = 3.39$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 3.24$ ) katılımcılarının “karasızım” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t = -1.31$ ;  $p = .18$ ).

“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığımı düşünüyorum.” ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X} = 3.82$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 3.98$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t = -1.26$ ;  $p = .20$ ).

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen cevapların ortalaması incelendiğinde Buna göre Anadolu Lisesi katılımcılarının ( $\bar{X} = 3.90$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X} = 4.04$ ) katılımcılarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdiği görülmektedir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t = -1.22$ ;  $p = .22$ ).



*Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.* İfadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.75$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.92$ ) denek grupları “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.30$ ;  $p=.19$ ).

Madde 10’da “*Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.10$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.30$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi onucunda Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi denek grupları görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $t=-1.86$ ;  $p=.06$ ).

Çalışmanın 11. maddesi olan “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.08$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.09$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-0.08$ ;  $p=.93$ ).

“*Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.01$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.10$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-0.74$ ;  $p=.45$ ).

“*Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.84$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.81$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi onucunda Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi denek grupları görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $t=0.17$ ;  $p=.86$ ).

Çalışmanın 14. Maddesi “*Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesi incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.66$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.84$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi denek grupları görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $t=-1.35$ ;  $p=.17$ ).

Araştırmada 15. madde olan “*Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.88$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.97$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-0.75$ ;  $p=.45$ ).

“*Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.*” ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.86$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.95$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-0.68$ ;  $p=.49$ ).

“*Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.*” ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.81$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.81$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi denek grupları görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $t=-0.03$ ;  $p=.97$ ).

Madde 18’de “*Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesinde verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.83$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.00$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.54$ ;  $p=.12$ ).

“Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.” ifadesine (Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.65$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.63$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=0.13$ ;  $p=.89$ ).

Çalışmanın 20. maddesi olan “Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.78$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.92$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.04$ ;  $p=.29$ ).

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.86$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.73$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=1.03$ ;  $p=.30$ ).

“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.” ifadesine(22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.96$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=3.92$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=0.41$ ;  $p=.67$ ).

Çalışmanın 23. Maddesi olan “Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.” ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.03$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.10$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-0.68$ ;  $p=.40$ ).

“Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.” ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}$  =3.85) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}$  =4.04) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=-1.68; p= .09).

Araştırmanın 25. maddesi olan “Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}$  =3.84) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}$  =4.07) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=-1.92; p= .58).

Madde 26’ya (Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}$  =3.84) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}$  =4.07) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=0.70; p= .48).

Araştırmanın 27. Maddesi olan “Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}$  =4.10) denek grubunun “katılıyorum” düzeyinde Meslek Lisesi ( $\bar{X}$  =4.21) denek grubunun ise “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=-1.02; p= .31).

“Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}$  =4.05) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}$  =4.10) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=-0.48; p= .62).

“Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.03$ ) denek grubunun “katılıyorum” düzeyinde Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.23$ ) denek grubunun ise “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.85$ ;  $p=.06$ ).

Araştırmanın 30. Maddesi olan “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.03$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.06$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-0.28$ ;  $p=.77$ ).

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” ifadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.87$ ) ve Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.13$ ) denek gruplarının “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir ( $t=-2.11$ ;  $p=.03$ ). Bu sonuca göre Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesi denek gruplarının her ikisinin de katılıyorum düzeyinde cevap verdikleri görülürken, Anadolu Lisesi Denek grubunun daha az katılım göstermiştir. Bu durumun sebebi Meslek Liselerinde Anadolu Liselerine oranla disiplin benzeri sorunların daha fazla görülmesinden kaynaklanıyor olabilir.

“İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=3.99$ ) denek grubunun “katılıyorum” düzeyinde Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.27$ ) denek grubunun ise “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunun belirlenmesi ( $t=-2.34$ ;  $p=.02$ ), Meslek Liselerinde bulunan öğrencilerin ileri eğitime devam etme imkânına daha az sahip öğrenciler olması nedeniyle bu tip

değerlerin lisede öğrencilere öğretilme amaçlandığı okullar olarak yorumlanabilmektedir.

Çalışmanın son maddesi olan (Md. 33) “Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; Anadolu Lisesi ( $\bar{X}=4.04$ ) denek grubunun “katılıyorum” düzeyinde Meslek Lisesi ( $\bar{X}=4.36$ ) denek grubunun ise “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi ile denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ( $t=-3.02$ ;  $p=.03$ ). Anadolu tipli liselerin daha çok üniversiteye yönelik öğrenci yetiştirmesi ve meslek liselerinin ise daha ziyade çevrede iş imkânı bulabilecek yani meslek kazandırmaya yönelik öğrenci yetiştirmesi bu anlamlı farklılığı açıklayabilmektedir.

**Tablo 7: Okul Türü Değişkenine Göre, Boyutlara ve Ölçek Geneline**

**İlişkin Verilerin Dağılımı**

Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SD	SE	t	p
Kültürel Liderlik	Anadolu Lisesi	153	4.00	0.77	0.06	-1.11	0.26
	Meslek Lisesi	135	4.14	0.75	0.06		
Etkili Okul	Anadolu Lisesi	153	3.80	0.75	0.06	-1.57	0.11
	Meslek Lisesi	135	3.90	0.74	0.06		
Genel	Anadolu Lisesi	153	3.87	0.73	0.05	-1.32	0.18
	Meslek Lisesi	135	3.99	0.70	0.06		

\* $p<.05$

“Kültürel liderlik” boyutunda Anadolu Lisesi denek grubu ( $\bar{X}=4.00$ ) “katılıyorum” düzeyinde, Meslek Lisesi denek grubu ( $\bar{X}=4.14$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır ( $t=-1.11$ ;  $p=.26$ ). Okul türü faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin kültürel liderlik boyutundaki rollerini yeterli düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

“Etkili okul” boyutunda Anadolu Lisesi denek grubu ( $\bar{X} = 3.80$ ) “katılıyorum” düzeyinde, Meslek Lisesi denek grubu ( $\bar{X} = 3.90$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan t sınavı sonucunda iki denek grubu arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $t = -1.57$ ;  $p = .11$ ). Okul türü faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin etkili okul boyutundaki desteğinin yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Anadolu Lisesi denek grubu ( $\bar{X} = 3.87$ ) “katılıyorum” düzeyinde, Meslek Lisesi denek grubu ( $\bar{X} = 3.99$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan t sınavı sonucunda iki denek grubu arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $t = -1.32$ ;  $p = .18$ ). Hem Anadolu Liseleri ve hem de Meslek Liseleri katılımcıları yöneticilerin kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki rollerini etkili bir şekilde yerine getirdiğini düşünmektedir.

## 2. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Cinsiyet değişkenine göre bulgular, aşağıda maddeler ve boyutlar temelinde verilmektedir.

### 2.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri açısından dağılımlarına bakıldığında (EK-3.B), erkek deneklerin kadın deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek deneklerin sayısının 169, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 58,7 kadın deneklerin sayısının 119, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 41,3 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Kadın	119	41.3
Erkek	169	58.7
Toplam	288	100.0

## 2.2. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 10), anketin 2, 3, 4, 7, 10, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 30. ve 32. maddelerinde katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmektedir ( $p<.05$ ). Diğer maddelerde ise anlamlı farklılık belirlenmemiştir

Çalışmanın 1 maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Ek 3.B’de verilmiştir. Kadın ( $\bar{X}=3.84$ ) ve erkek ( $\bar{X}=4.07$ ) denek grupları ‘katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t testi sonuçlarına bakıldığında ise iki denek grubu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $t=-1.96$ ;  $p=.05$ ).

“*Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.*” ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.27$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.73$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t sınavası ile katılımcılar arasındaki kadın ve erkek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir ( $t=-3.29$ ;  $p=.01$ ). Elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlara göre, kadın denek grubunun erkek gruba oranla daha düşük seviye görüş belirttikleri belirlenmektedir. Buna göre kadın katılımcıların okul idarecilerinin okul tarihinin öğrenilmesi ile ilgili çalışmalarını yetersiz buldukları söylenebilir.

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde, kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=2.98$ ) “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.56$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda katılımcılar arasındaki kadın ve erkek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir ( $t=-3.82$ ;  $p=.00$ ).



Denek gruplarının bu maddeye verdikleri cevaplar incelendiğinde; kadın denek gruplarının karasızım aralığında cevap vermelerine rağmen, okul müdürlerinin yeni gelen öğretmenler ve öğrenciler için farklı etkinlikler düzenlemeleri gerektiğine inandıkları söylenebilir.

Madde 4'te “*Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine bakıldığında; Kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.36$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.86$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t sınavası ile katılımcılar arasındaki kadın ve erkek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir ( $t=-3.26$ ;  $p=.01$ ). Bu madde de yöneticilerin düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalıştıkları belirtilmiştir, ancak kadınların bu çalışmaları yeterli bulmadıkları belirtilebilir.

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.41$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.78$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.79$ ;  $p=.06$ ).

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda verilmiştir. Buna göre kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=4.21$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.40$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.77$ ;  $p=.07$ ).

“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığımı düşünüyorum.” ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.64$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.08$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş

belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-3.51$ ;  $p=.00$ ). Bu sonuca göre kadın denekler okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü uygulamasını erkeklere oranla daha başarısız bulmaktadırlar.

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen cevapların ortalaması incelendiğinde Buna göre kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.78$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.10$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.69$ ;  $p=.07$ ).

“*Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.*” ifadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları EK-3B’ de belirtilmiştir. Kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.62$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.71$ ;  $p=.07$ ).

Madde 10’da “*Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.99$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.34$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-3.14$ ;  $p=.01$ ). Bu maddede erkek denekler okul müdürlerinin uyumlu ekip çalışmasını desteklediklerini belirtirken, kadın denekler erkek ortalamalarına oranla daha az katılım göstermişlerdir.

Çalışmanın 11. maddesi olan “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.95$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.18$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir.

Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.88$ ;  $p=.06$ ).

“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.89$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.17$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.49$ ;  $p=.01$ ). Bu maddede her iki denek grubu da maddeye katılımlarını belirtirken kadın deneklerin erkeklerde daha az bir katılım gösterdiği belirlenmiştir.

“Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.62$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.97$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.81$ ;  $p=.06$ ).

Çalışmanın 14. Maddesi “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesi incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.42$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-4.11$ ;  $p=.00$ ). Bu maddede her iki denek grubu da maddeye katılımlarını belirtirken kadın deneklerin erkeklere göre daha az bir katılım gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmada 15. madde olan “Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.” ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.72$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.06$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi

sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.66$ ;  $p=.08$ ).

“*Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.*” ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.69$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.05$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.90$ ;  $p=.04$ ). Bu maddede her iki denek grubu da maddeye katılımlarını belirtirken kadın deneklerin erkeklere göre daha az bir katılım gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre kadın deneklerin okul müdürlerinin kendilerini yenileme konusundaki desteklerini erkeklere oranla yetersiz buldukları söylenebilir.

“*Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.*” ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.61$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.95$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.71$ ;  $p=.07$ ).

Madde 18’de “*Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesinde verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.84$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.96$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.07$ ;  $p=.28$ ).

“*Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.*” ifadesine (Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.53$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=3.72$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.37$ ;  $p=.17$ ).

Çalışmanın 20. maddesi olan “Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.66$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.55$ ;  $p=.01$ ). Bu maddede her iki denek grubu da maddeye katılımlarını belirtirken kadın deneklerin erkeklere göre daha az bir katılım gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre kadın deneklerin okul müdürlerinin geleneksel törenlere daha fazla önem vermesi gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.58$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=3.95$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.93$ ;  $p=.04$ ). Bu maddede her iki denek grubu da maddeye katılımlarını belirtirken kadın deneklerin erkeklere göre daha az bir katılım gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre erkek denekler çalıştıkları kurumları başarılı ve saygın kurumlar olarak kabul ederken kadın denekler daha fazla yapılması gerekenin olduğunu düşünüyor olabilir.

“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.” ifadesine(22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.82$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.95$ ;  $p=.05$ ).

Çalışmanın 23. Maddesi olan “Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.” ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.95$ )

ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.14$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.81$ ;  $p=.07$ ).

“Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.” ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.77$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.06$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.48$ ;  $p=.01$ ). Bu maddede her iki denek grubu da maddeye katılımlarını belirtirken kadın deneklerin erkeklere göre daha az bir katılım gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre erkek denekler okul müdürlerin önderliklerini yeterli düzeyde bulurken, kadın denekler önderlik konusunda idarecilerinden daha fazla beklentiler içinde olabilirler.

Araştırmanın 25. maddesi olan “Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.78$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.06$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.29$ ;  $p=.02$ ). Elde edilen verilerin ortalamalarına bakıldığında kadın denek grubunun erkek denek grubundan daha az katılım gösterdiği gözlenmektedir. Bu durumun sebebi, idarecilerin kadınlara yönelik hizmet içi eğitimlere yeteri kadar önem vermemesinden kaynaklanabiliyor olabilir.

Madde 26’ya (Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=4.18$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.38$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir

( $t=-2.08$ ;  $p=.03$ ). Bu sonuca göre; kadınlar okul müdürlerinin başarıdan farklı konulara da önem verdiklerini düşünüyor olabilir.

Araştırmanın 27. Maddesi olan “*Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.92$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.31$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-3.59$ ;  $p=.00$ ). Bu sonuca göre; erkek denekler müdürlerinin onlara olan güveni konusunda tamamen katıldıklarını belirtirken, kadın denekler idarecilerinin yeteri kadar onlara inancı olmadığını düşünüyor olabilir.

“*Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.*” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.99$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-1.15$ ;  $p=.24$ ).

“*Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim*” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.96$ ) ve erkek denek gruplarının ( $\bar{X}=4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $t=-2.70$ ;  $p=.09$ ).

Araştırmanın 30. Maddesi olan “*Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.84$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.18$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.99$ ;  $p=.00$ ). Ortalamalar incelendiğinde, kadın denek grubunun erkeklere nazaran daha düşük katılım

gösterdiği gözlemlenmektedir. Buna göre, kadın denekler müdürlerin zamanını eğitim öğretim işlerinin yanında farklı işler içinde ayırdığını düşünmektedir.

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” İfadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.91$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.05$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir ( $t=-1.12$ ;  $p=.26$ ).

“İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=3.96$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $t=-2.33$ ;  $p=.02$ ). Bu konuda erkek katılımcılar insanlar arasındaki ilişkilere yeteri kadar önem verildiğini düşünüyorken, kadın denekler insan ilişkileri ve eşitlik konusunda daha yüksek beklentilere sahip olabilirler.

Çalışmanın son maddesi olan (Md. 33) “Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; kadın denek gruplarının ( $\bar{X}=4.09$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve erkek denek gruplarının da ( $\bar{X}=4.26$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan t testi sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir ( $t=-1.52$ ;  $p=.12$ ).

**Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre, Boyutlara ve Ölçek Geneline**

**İlişkin Verilerin Dağılımı**

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SD	SE	t	p
Etkili Okul	Kadın	119	3.93	0.66	0.06	-2.82	.00*
	Erkek	169	4.17	0.78	0.06		
Kültürel	Kadın	119	3.64	0.67	0.06	-3.98	.00*



Liderlik	Erkek	169	3.98	0.76	0.05		
Genel	Kadın	119	3.75	0.64	0.05	-3.68	.00*
	Erkek	169	4.05	0.75	0.05		

\*p<.05

“Etkili okul” boyutunda, kadın denek grubu( $\bar{X}$  =3.64) “katılıyorum” düzeyinde, erkek denek grubu( $\bar{X}$  =3.98) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (t=-2.82;p=.00). Cinsiyet faktörüne göre ortalamalar incelendiğinde erkek katılımcıların etkili okul oluşturulmasında müdürlerin payının olduğunu düşünürken kadın katılımcıların, bu konuda müdürlere daha az pay yüklediği anlaşılmaktadır.

“Kültürel liderlik” boyutunda, kadın denek grubu( $\bar{X}$  =3.93) “katılıyorum” düzeyinde, erkek denek grubu( $\bar{X}$  =4.17) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir(t=-3.98; p=.00). Cinsiyet faktörüne göre erkek katılımcılar yöneticilerin kültürel liderlik boyutundaki rollerini yeterli düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünürlerken, kadın katılımcıların daha düşük katılma düzeyi belirttikleri gözlenmektedir. Bu sonuca göre kadın katılımcılar kendilerine gösterilen kültürel liderliği yeterli bulmamakta ve bu anlamda erkek katılımcılardan farklılık göstermektedirler.

Anket geneline verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ise kadın denek grubu( $\bar{X}$  =3.75) “katılıyorum” düzeyinde, erkek denek grubu( $\bar{X}$  =4.05) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri belirlenmiştir. Yapılan t testi sonucunda iki denek grubu arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (t=-3.68; p=.00). Cinsiyet faktörüne göre bayan katılımcılar, yöneticilerin etkili okul oluşturma sürecinde kültürel liderlik rollerini yeteri kadar yerine getirdiklerini düşünmezken, erkek katılımcılar kadınlara göre yöneticileri yeteri kadar başarılı buluyor olabilirler. Bununla birlikte bayan deneklerin ortalamaları hem boyutlar hem de ölçek geneli açısından erkek deneklerin ortalamalarından düşüktür.

### 3. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

#### 3.1. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin görev türlerine göre dağılımları (Ek 3.C), üç grupta incelenmiştir. Bu gruplardan görev türü öğretmen olan deneklerin sayısının, görev türü müdür ve müdür yardımcısı olan denek sayılarından daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular görev türü öğretmen olan deneklerin sayısının 240, dağılım içindeki yüzdelere ise % 83,3, görev türü müdür olan deneklerin sayısının 10, dağılım içindeki yüzdelere ise % 3,5, görev türü müdür yardımcısı olan deneklerin sayısının 38, dağılım içindeki yüzdelere ise % 13,2 olduğunu göstermektedir.

*Tablo 10: Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı*

Görev Türü	f	%
Müdür	10	3.5
Müdür Y.	38	13.2
Öğretmen	240	83.3
Toplam	288	100.0

#### 3.2. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU

Görev türü değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (EK- 3.C) 9, 28, 30. ve 31. maddelerde denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<05$ ) göstermediği, diğer tüm maddelerde ise değişkenler arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Çalışmanın 1 maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları Ek 3.C’de verilmiştir. Buna göre müdür ( $\bar{X}=4.50$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.37$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap verirken, öğretmen olan katılımcılar ( $\bar{X}=3.89$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinden oluşan grup diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda

denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=5.55; p=.00). Yapılan Tukey testi sonucuna göre Müdür yardımcılarında oluşan denek grubunun, öğretmenlerden oluşan denek grubuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, müdür yardımcılarını müdür ve müdür yardımcılarını tarafından okulun amaçlarının, değerlerinin ve normlarının yeterince yorumlandığını düşünyerken ve öğretmenlerin bu durumu yeterli bulmayıp, bu konuda daha fazla desteğe ihtiyaç duyuyor olabilirler.

*“Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.”* ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; müdürlerden oluşan denek gruplarının ( $\bar{X}$  =4.20) “tamamen katılıyorum” müdür yardımcılardan ( $\bar{X}$  =4.03) ve öğretmenlerden( $\bar{X}$  =3.44) oluşan denek gruplarının ise “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Bununla beraber okul müdürlerinden oluşan grubun diğer gruplara oranla yüksek düzeyde, öğretmen gruplarının ise diğer gruplara oranla düşük düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=5.74; p=.00). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre öğretmen gurubu ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlara göre; idareciler okul tarihinin öğrenilebilmesi için çalışanlara gerekli ortamı hazırladıklarını düşünürken, öğretmen katılımcıların konu ile ilgili çalışmalarını yetersiz buldukları söylenebilir.

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde, müdür denek gruplarının ( $\bar{X}$  =4.40) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, müdür yardımcısı denek gruplarının ( $\bar{X}$  =3.89) “katılıyorum” düzeyinde ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}$  =3.18) “kararsızım” görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=8.93; p=.00). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcılar arasında öğretmen ve müdürler ile öğretmen ve müdür yardımcılarını görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Denek

gruplarının bu maddeye verdikleri cevaplar incelendiğinde; okul müdürleri okul kültürünün tanınması konusunda yeterli düzeyde çalışma yaptığını düşünürken, müdür yardımcıları çalışmaların artırılması gerektiğini düşünüyor yorumu yapılabilir, öğretmenler okullarında bu tip çalışmaların düzenlenmesinin yetersiz olduğunu düşünüyor olabilirler.

Madde 4'te “*Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine bakıldığında; müdür denek gruplarının ( $\bar{X} = 4.20$ ) ve müdür yardımcılarının ( $\bar{X} = 4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X} = 3.50$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla beraber müdür yardımcılarının müdürlere oranla daha fazla katılım gösterdikleri gözlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=8.22$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre müdür yardımcıları ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu madde de yöneticilerin düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalıştıkları söylenebilecekken, öğretmenlere göre düzenlenen sosyal etkinliklerin yetersiz olduğu söylenebilir. .

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdürlerden oluşan denek gruplarının ( $\bar{X} = 4.20$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve müdür yardımcılarının ( $\bar{X} = 4.03$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X} = 3.54$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinden oluşan grubun, diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği ve görev türü yükseldikçe ortalamalarda artış olduğu gözlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.77$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre öğretmen görüşleri ile müdürler ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre okuldaki idareciler okul kültürünün çevreye uyumlu olarak sunulduğunu

düşünürken, öğretmen katılımcılar okul kültürünün çevresinden bağımsız oluşturulduğunu düşünüyor olabilirler.

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda verilmiştir. Buna göre müdür denek gruplarının ( $\bar{X}=4.80$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.66$ ) ve öğretmen denek grupları ( $\bar{X}=4.25$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerden oluşan grubun, diğer gruplardan daha düşük düzeyde katılım gösterdiği ve görev türü yükseldikçe ortalamalarda artış olduğu gözlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=5.14$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre öğretmen katılımcılar ve müdür yardımcıları görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Buna göre müdür yardımcıları tüm personelin öğrencilerin ahlaki gelişmeleri ve başarılarına odaklanıldığını düşünüyorken, öğretmen katılımcılar öğrencilerin sadece akademik başarılarını artırmak amacına yönelik eğitim verdiklerini düşünüyor yorumu yapılabilir.

“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığımı düşünüyorum.” ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.60$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.21$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.82$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.84$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre öğretmen denek gruplarının, müdür ve müdür yardımcıları denek gruplarından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmen denekler okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü uygulamasını müdürler ve müdür yardımcılarına oranla daha başarısız bulmaktadırlar.

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen

cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.40$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.26$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.90$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.19$ ;  $p=.04$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre öğretmen görüşleri ile müdür ve müdür yardımcısı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre müdürler ve müdür yardımcıları konuşma ve kurallı yazma konusunda başarılı olduklarını düşünürken, öğretmenler idarecilerin konuşma ve yazı diline yeteri kadar hâkim olmadıklarını düşünüyor olabilirler.

*“Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.”* ifadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları EK-3C’de belirtilmiştir. Müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.30$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.11$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.77$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte müdürlerden oluşan grubun, diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği ve görev türü yükseldikçe ortalamalarda artış olduğu gözlenmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=2.54$ ;  $p=.08$ ).

Madde 10’da *“Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.”* ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.80$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.68$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.10$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte müdürlerin diğer iki gruba oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=9.42$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplara göre öğretmen görüşleri ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık

olduğu tespit edilmiştir. Bu maddede okul müdürlerini ve müdür yardımcılarını başarılı bir okulda uyumlu çalışmanın var olduğu görüşünü destekledikleri belirtilebilirken, öğretmen denekler sadece ekip çalışması ile başarıya ulaşamayacağını düşünüyor olabilir şeklinde bir yorum yapılabilir.

Çalışmanın 11. maddesi olan *“Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.”* ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.60$ ) ve müdür yardımcılarını denek grubunun ( $\bar{X}=4.45$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.00$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin diğer iki gruba oranla daha düşük düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.51$ ;  $p=.01$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplara göre öğretmen görüşleri ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre müdürler ve müdür yardımcılarını öğretmenlere ast-üst ilişkisine göre davranmadıklarını düşünürken, öğretmenler arasındaki hiyerarşik yapının çalışanların arasındaki ilişkileri etkilediğini düşünüyor olabilir.

*“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.”* ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.70$ ) ve müdür yardımcılarını denek grubunun ( $\bar{X}=4.37$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte müdürlerin diğer iki gruba oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=5.44$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplarda öğretmen görüşleri ile müdür ve müdür yardımcısı grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu maddede okul müdürleri ve müdür yardımcılarını okulun çevresi tarafından saygın bir kurum olarak görülmesinde idarecilerinin katkısının büyük olduğu, öğretmen denekler ise okulun

saygınlığında öğretmenlerin de pay sahibi olarak görülmesi gerektiğini düşündüğü yorumlanabilmektedir.

“Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.50$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.73$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin diğer müdür ve müdür yardımcılara oranla daha düşük düzeyde katılım gösterdiği gözlenirken, hiyerarşik sıra yükseldikçe katılımın da arttığı gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=5.90$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplarda öğretmen görüşleri ile diğer müdür ve müdür yardımcısı cevapları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Bu maddede okul müdürlerini ve müdür yardımcılarını yeniliklerin değerlendirilerek okulda bunlardan faydalanılmaya çalışıldığını düşünürken, öğretmen denekler gelişmelerin yüzeysel olarak takip edildiklerini düşünüyor yorumu yapılabilir.

Çalışmanın 14. Maddesi “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesi incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.60$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.42$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.60$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin diğer iki gruba oranla daha düşük düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmiş, hiyerarşik sıralama düştükçe katılımın da düştüğü belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=11.88$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplara göre öğretmen görüşleri ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Bu maddede idareciler öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerinin gelişiminde kendi paylarının olduğunu düşünüyorken, öğretmenler bu tür



dayanımları kendilerinin oluşturduklarını düşünüyor olabilir şeklinde bir yorum yapılabilir.

Araştırmada 15. madde olan *“Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.”* ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.60$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.45$ ) *“tamamen katılıyorum”* düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.81$ ) *“katılıyorum”* düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte müdürlerin diğer iki gruba oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=8.53$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplara göre öğretmen görüşleri ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu maddede okul müdürlerini ve müdür yardımcılarını, öğretmen ve öğrencileri en değerli insan kaynağı olarak gördüklerini belirtirken, öğretmenlerin bu duruma onlar kadar katılmadıkları yorumu çıkarılabilir. Bunun nedeni eğitimin asıl amacının öğrenci yetiştirmek olması olabilir.

*“Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.”* ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.70$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.47$ ) *“tamamen katılıyorum”* düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.78$ ) *“katılıyorum”* düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Okul müdürlerinin bu maddeye verdiği cevaplarda diğer iki gruba oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=10.75$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplarda öğretmen görüşleri ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin yenilikler için kendilerine verilen desteği yeterli bulmadıkları, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının ise bu duruma olumlu şekilde katkıda bulduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

“Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.” ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X} = 4.50$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, müdür yardımcıları ( $\bar{X} = 4.18$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X} = 3.78$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte öğretmen katılımcıların diğer iki gruba oranla daha düşük düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=5.50$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplarda öğretmen görüşleri ile müdür ve müdür yardımcısı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlardan şu çıkarımlar yapılabilmektedir; okul müdürleri ve müdür yardımcıları okulun görevleri ve ortak değerleri açısından bütün çalışanların ortak düşüncelere sahip olduğunu düşünüyor, ancak öğretmenler idari işler ve buna benzer konular söz konusu olduğunda, görev bakımından farklı bakış açılarının okulda var olduğu fikrine sahip olabilir.

Madde 18’de “*Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesinde verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X} = 4.30$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X} = 4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X} = 3.84$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bununla birlikte müdürlerin diğer iki gruba oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.86$ ;  $p=.02$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre katılımcıların maddelere verdiği cevaplara göre öğretmen görüşleri ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu maddede öğretmenlerin okul müdürleri ve müdür yardımcılarında toplumsal değerlerin okula yansıtılması konusunda daha çok beklentiye sahip olduğu yorumu çıkarılabilmektedir.

“Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.” ifadesine (Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.40$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=3.82$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.58$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.08$ ;  $p=.04$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre en düşük katılma düzeyinin öğretmenlere ait olduğu ve söz konusu olan grubun diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu maddede okul müdürlerini ve müdür yardımcılarını okula özgü ortak bir oluşturmada başarılı olduğunu düşünürken, öğretmenler bu konuda idarenin daha özenli davranması gerektiğini düşünüyor olabilir.

Çalışmanın 20. maddesi olan “Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.40$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.76$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.57$ ;  $p=.01$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre ortalamalar incelendiğinde müdürlerin en yüksek katılım düzeyini gösterdikleri ve müdür yardımcılarını ile beraber öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmektedir. Bu sonuca göre, müdürler ve müdür yardımcılarını düzenlenen geleneksel törenlerin okul kültürünün devamlılığının sağlanması açısından önemli bir fırsat olarak görürken, öğretmenler bu fırsatın istenilen düzeyde olduğunu düşünmüyor olabilir.

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.30$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.13$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.72$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır

(F=3.67; p=.02). Yapılan Tukey testi sonucuna göre müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Her iki grupta maddeye katılımlarını belirtmişlerdir, ancak elde edilen sonuçlardan öğretmenlerin okulun adını başarı ve saygınlığın simgesi olarak görülebilmesi için daha farklı çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu düşünüyor olabilir sonucu çıkarılabilir.

*“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.”* ifadesine(22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; müdür denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.40) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, müdür yardımcıları ( $\bar{X}$  =4.18) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}$  =3.88) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.51; p=.03). Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre en düşük katılımı öğretmen denek grubunun gösterdiği gözlemlenmiş ve yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu grup ile müdür denek grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre, okul yönetimi okul programının amaçlarını açıkça belirttiğini düşünürken, öğretmenler yeterince açık bir şekilde ifade edilmediğini düşünüyor olabilir.

Çalışmanın 23. Maddesi olan *“Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.”* ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.40) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.24) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}$  =3.76) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.50; p=.03). Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre en düşük katılımı öğretmen denek grubunun gösterdiği gözlemlenmiş ve yapılan Tukey testi sonucuna göre söz konusu grup ile müdür denek grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul müdürleri öğretim programının uygulanması konusunda yeteri kadar destek verdiğini düşünürken,

öğretmenler bu desteğin yeteri düzeyde olmadığını düşünüyor olabilir. Oysaki okul müdürleri okullarda sadece idari işlerden sorumlu olarak görülmemeli, okulun her anlamda etkinliğinin sağlanması için her alanda desteğini çalışanlara hissettirmelidir.

*“Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.”* ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.50$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.32$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.76$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=5.37$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmen katılımcılar okul müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili konularda ihtiyaç duyulan düzeyde önderlik yaptığını düşünmüyor olabilir. Örgütlerde ihtiyaç duyulan sinerjinin oluşturulmasında idarecilerin yöneticilikten çok önderliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmanın 25. maddesi olan *“Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.”* ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.50$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.39$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.85$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=6.35$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre müdür ve müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda, müdürler ve müdür yardımcıları hizmet içi eğitimi desteklediklerini ve öğretmenlere bu konuda destek olduklarını düşünürken, öğretmenlerin okul yönetiminden bu konuda daha

fazla destek bekledikleri ve uygun ortam hazırlamalarını istedikleri yorumu çıkarılabilir.

Madde 26'ya (*Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim*) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.80$ ), müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.55$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.23$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği belirlenmiştir. Bununla birlikte her üç denek grubunun da bu maddeye yüksek düzeyde katılım gösterdiği tespit edilirken, müdür denek grubunun en yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.63$ ;  $p=.01$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre müdür ve öğretmenler ile müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; müdürler ve müdür yardımcıları, okuldaki başarıyı destekleyip önem verdiklerini düşünürken, öğretmenler bu konuda okul yönetiminden daha fazla destek beklentisi içinde olabilirler.

Araştırmanın 27. Maddesi olan “*Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.70$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.42$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.08$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.23$ ;  $p=.01$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre müdür yardımcıları okul yönetiminin okul çalışanlarına yeterince inandığını düşünürken, öğretmenler bu inanç ve güvenin istenilen düzeyde olmadığını düşünüyor olabilirler. Karşılıklı güven ve inanç ortak değerlerin oluşmasında önemli yer arz etmektedir ve güvenin olmadığı kurumlarda ekip bilincinin oluşması söz konusu olmamaktadır.

“*Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.*” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}$

=4.60) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.32$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.01$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=2.94; p=.05).

“Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.60$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.37$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.07$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=4.23; p=.01). Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (t=3.26; p=.04). Yapılan Tukey testi sonucuna göre, okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Bu sonuca göre, okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasında müdürler kendilerinin öncülük ettiklerini düşünüyorken, öğretmenler müdürlerin bu konuda yaptığı liderliğin daha yüksek düzeyde olmasını beklemektedirler yorumu yapılabilir.

Araştırmanın 30. Maddesi olan “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.50$ ) “tamamen katılıyorum”, müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.18$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.00$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmen grubu en düşük düzeyde katılım gösterirken görev türü yükseldikçe katılım seviyesinin yükseldiği gözlemlenmektedir. Yapılan analizler sonucunda denek grupları tarafından verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir (F=1.74; p=.17).

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” ifadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.40$ ) ve müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.24$ ) “tamamen katılıyorum”

ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=3.93$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği belirlenmiştir. Bununla birlikte müdür grubu en yüksek düzeyde katılım gösterirken görev türü alçaldıkça, katılım seviyesinin azaldığı gözlemlenmektedir. Yapılan analizler sonucunda denek grupları tarafından verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $F=2.17$ ;  $p=.1$ ).

“*İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.*” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.80$ ), müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.55$ ) “tamamen katılıyorum”, ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.03$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmen grubu en düşük düzeyde katılım gösterirken görev türü yükseldikçe katılım seviyesinin yükseldiği gözlemlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=6.69$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre okul müdürleri ve öğretmenler ve müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Müdürler ve müdür yardımcıları okulda eşitlik ilkesinin yeteri kadar var olduğuna ve uyguladığına inanıyor olabilirken, öğretmenler her çalışana eşit düzeyde davranıldığını düşünmüyor olabilir. Oysaki çalışanların kendini güvende hissettiği, insan ilişkileri açısından olumlu bir iklimin oluşturulduğu örgütlerde başarının yüksek olması kaçınılmazdır.

Çalışmanın son maddesi olan (Md. 33) “*Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X}=4.50$ ) “tamamen katılıyorum”, müdür yardımcıları denek grubunun ( $\bar{X}=4.50$ ) ve öğretmen denek gruplarının ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttiği belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmen grubu en düşük düzeyde katılım gösterirken müdür ve müdür yardımcıları katılımcıları eşit düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.19$ ;  $p=.04$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre denek grupları



tarafından verilen öğretmen ve müdür yardımcıları cevapları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Görüşlerde meydana gelen bu farklılığın nedeni, genel olarak mali konular haricinde okul idaresinin velilerle iletişim halinde olmaması ve çoğunlukla bu misyonu öğretmenlerin yerine getiriyor olması olabilir.

**Tablo 11: Görev Türü Değişkenine Göre Boyutlar ve Ölçek Geneline İlişkin**

**Verilerin Dağılımı**

Maddeler	Görev Türü	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
Etkili Okul	Müdür	10	4.48	.34	.10	6.25	.00*	1-3 2-3
	Müdür Yardımcısı	38	4.26	.47	.07			
	Öğretmen	240	3.76	.76	.04			
Kültürel Liderlik	Müdür	10	4.57	.3	.11	11.8	.00*	1-3 2-3
	Müdür Yardımcısı	38	4.36	.50	.08			
	Öğretmen	240	4.01	.76	.05			
Genel	Müdür	10	4.50	.31	.10	10.2	.00*	1-3 2-3
	Müdür Yardımcısı	38	4.29	.47	.07			
	Öğretmen	240	3.84	.74	.04			

\*p<.05

Araştırmanın “etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 11’de gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde müdür ( $\bar{X}=4.57$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.36$ ) “tamamen katılıyorum”, öğretmenler ise ( $\bar{X}=4.01$ ) “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=6.25; p=.00). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin en düşük katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin daha az katılım

göstermelerinin nedeni; öğretmenlerin etkili okul oluşturma sürecinde okul yönetiminden yeterli desteği alamadıklarını düşünmeleri olabilir.

“Kültürel liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 11’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür ( $\bar{X}=4.48$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.26$ ) “tamamen katılıyorum”, öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.76$ ) “katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=11.8$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre Ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin en düşük katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile müdür ve müdür yardımcıları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, öğretmenler kendilerine okul müdürleri tarafından sağlanan kültürel liderliği yeterli bulmadıkları, bunun aksine okul yönetiminin kültürel liderlik konusunda kendilerinin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, müdürlerin ( $\bar{X}=4.50$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{X}=4.29$ ) “tamamen katılıyorum” ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.84$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=10.2$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tukey testi sonucuna göre öğretmenlerin katılıyorum düzeyinde görüş belirtmelerine rağmen diğer denek gruplarına göre oldukça düşük katılım gösterdikleri ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu durumda öğretmenler etkili okul oluşturma sürecinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik çalışmalarının yeterli etkililikte olmadığını düşünmektedirler.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Her iki boyutta da müdür, müdür yardımcıları ve öğretmen katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Müdür ve müdür yardımcıları hem boyutlar hem de tüm maddeler bazında rollerini etkili bir şekilde yerine getirdiğini düşünmektedir. Ancak öğretmenler, yöneticilerin bu rollerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesi gerektiği

doğrultusunda görüş belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmanın başında yola çıkan lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır hipotezi doğrulmuştur.

#### 4. YAŞ DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

##### 4.1. YAŞ DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin yaşlarına göre dağılımları (Tablo 12), dört grupta incelenmiştir. 1.Grup: 30'dan küçük, bu grupta 43 denek bulunmakta ve toplam içindeki yüzdesi % 14,9'dur. 2. Grup: 30-40 arası, bu grupta 136 denek bulunmaktadır. Deneklerin toplam içindeki yüzdesi % 47,2'dir. 3.Grup: 41-50 arası, bu grupta 78 denek bulunmakta ve toplam içindeki yüzdesi de %27,1'dir. 4. Grup: 50'den büyük, bu grupta 31 denek bulunmakta ve toplam içindeki yüzdesi % 10,8'dir.

*Tablo 12: Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı*

Yaş	f	%
30'dan küçük	43	14.9
30-40arası	136	47.2
41-50 arası	78	27.1
50'den büyük	31	10.8
Toplam	288	100.0

##### 4.2. YAŞ DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN

##### BULGULAR VE YORUMU

Yaş durumu değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (EK-3.D) 2, 3, 4, 10, 11, 12, 14, 15, 24, 26, 27, 30. maddelerde denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<05$ ) gösterdiği görülmektedir.

Araştırmanın 1. maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.65$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.03$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.97$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 2.25$ ;  $p= .08$ ).

“*Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.*” ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.23$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.46$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.81$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.68$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 41-50 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 2.66$ ;  $p= .04$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaşından küçük denek grubu ile 41-50 yaş arası denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre 41-50 yaş arası öğretmenler müdürlerin okul tarihinin öğrenilmesi ile ilgili yaptığı çalışmalarını yeterli düzeyde bulurken, onlara oranla daha genç yaşta bulunan 30 yaşından küçük katılımcılar okul müdürlerinin bu konuda daha fazla özveride bulunması gerektiğini düşünüyor olabilir. Burada dikkate alınması gereken husus genç öğretmenlerin okul kültürünü tanıma konusunda daha fazla imkâna ihtiyaç duyabileceğidir. Büyük olasılıkla, yaş itibari ile bu okullarda çalışmaya son yıllarda başlamış olabilecekleri durumu söz konusu olabilir.

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde, 30

yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=2.91$ ) “karasızım” düzeyinde görüş belirtirken, 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.26$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.50$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 41-50 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 3.03$ ;  $p= .03$ ). Yapılan Tamhane testi sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlarda 30 yaşından küçük denek grubu ile 50 yaş ve üzeri denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre 50 yaşından büyük denekler okul yönetiminin okula yeni gelen öğretmenler için değişik etkinlikler düzenlendiğini düşünürken, 30 yaş ve altı grup bu konuda daha fazla çalışma bekliyor olabilir. Ancak, yaşa göre yeni bir okulda çalışma olasılığı 30 yaş ve altı gruba daha yakın olduğu için 50 yaş ve üzeri grup yeni gelen öğretmenlerin bu konudaki ihtiyaçlarının tam olarak farkında olmadıkları için böyle bir cevap vermiş olabilirler.

Madde 4’te “*Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine bakıldığında; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.19$ ) “karasızım” düzeyinde görüş belirtirken, 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.66$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.63$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.03$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdiği görülmektedir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 3.42$ ;  $p= .01$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaşından küçük denek grubu ile 50 yaş ve üzeri denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir Buna göre 50 yaş ve üzeri öğretmenler, okulda düzenlenen sosyal etkinliklerin okul kültürünü geliştirmeye yönelik katkılarının olduğunu düşünürken, 30 yaş ve altı öğretmenler bu çalışmaları yeterli bulmuyor yorumu yapılabilir. 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin

deneyimlerinden yola çıkarak böyle bir değerlendirme olasılığı varken, 30'dan küçük öğretmenler durumu tecrübe eksikliği ile yeteri kadar irdelemiyor olabilir.

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.40$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.67$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.64$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .76; p= .51).

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda verilmiştir. 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=4.23$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.32$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.28$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.55$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 86; p= .46).

“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığımı düşünüyorum.” ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.74$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.93$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.85$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.1$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .78; p= .50).

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}$  =3.70), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}$  =4.07), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}$  =3.86), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}$  =4.16) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.33; p= .07).

*Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.* ifadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları EK-3D’ de belirtilmiştir. 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}$  =3.51), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}$  =3.93), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}$  =3.73), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}$  =4.06) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.35; p= .07).

Madde 10’da “*Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}$  =4.07) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}$  =4.01) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}$  =4.27) ve 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}$  =4.52) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.90; p= .03). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaşından küçük ve 50 yaş ve üzeri katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, 30 yaş ve altı grup okul müdürlerinin başarıyı ekip

çalışmasına bağlı olduğunu düşündüğünün sinyalini yeterince alamamışken, 50 yaş ve üzeri grup okul yönetiminin ekip çalışmasının gerekliliğini düşündüğünü hissetmiş olabilir.

Çalışmanın 11. maddesi olan *“Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.”* ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.72$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.17$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=2.78$ ;  $p=.04$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaşından küçük ve 31-40 yaş arası katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre 31-40 yaş arasındaki katılımcılar, öğretmenler ve yöneticilerin birbirlerini birer meslektaş olarak gördüğünü düşünürken, 30 yaş altındaki grup ast-üst ilişkisini daha fazla fark etmiş olabilir.

*“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.”* ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.77$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.15$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.88$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.42$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.35$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda 50 yaş ve üzeri denek grubu ile 30 yaşından küçük denek grubu ve 41-50 yaş denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, 50 yaş ve üstü grup, okulun çevrede saygın bir kurum olarak görülmesinde okul müdürünün payının büyük olduğunu düşünürken; 30 yaş altı ve 41-50 yaş arası gruplar, okulun saygın bir kurum olarak görülmesinde okul yöneticisinin



yanında öğretmenlerinde bu saygınlığın kazanılmasında pay sahibi olduğunu düşünüyor şeklinde bir yorum yapılabilir.

“Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.49$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.96$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.73$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.97$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 2.53$ ;  $p= .05$ ).

Çalışmanın 14. Maddesi “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesi incelendiğinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.28$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.86$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.73$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.94$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 3.14$ ;  $p= .02$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaşından küçük denek grubu ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ve 30-40 yaş denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre, söz konusu iki grup öğretmenler arası dayanışmanın okul yöneticisinin katkısıyla geliştiğini düşünürken, 30 yaş ve altı grup bu konuda okul yönetiminin yeterince etkin olduğunu düşünmüyor olabilir.

Araştırmada 15. madde olan “Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.” ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.63$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.03$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.77$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.23$ ) “tamamen katılıyorum”

düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 3.03; p= .03). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaşından küçük denek grubu ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ve 30-40 yaş denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre, 30-40 yaş arası grup ve 50 ve üstü grup öğretmenler ve öğrencilerin en değerli insan kaynağı olarak görüldüğünü düşünürken, 30 yaş ve altı grup bu konuda daha fazla özen gösterilmesi gerektiğini düşünüyor olabilir.

*“Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.”* ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.77$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.01$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ) ve 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.09; p= .10).

*“Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.”* ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.70$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.84$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.67$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.23$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.32; p= .07).

Madde 18’de *“Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.”* ifadesinde verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.72$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.99$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.81$ ), 50 yaş ve üzeri

denek grubu ( $\bar{X}=4.10$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 1.59$ ;  $p= .19$ ).

“*Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.*” ifadesine(Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.35$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.65$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.69$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.87$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 41-50 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 3.14$ ;  $p= .02$ ).

Çalışmanın 20. maddesi olan “*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.60$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.89$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.88$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.90$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .83$ ;  $p= .47$ ).

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.53$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.83$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.82$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.94$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek

düzyeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.10; p= .34).

“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.” ifadesine(22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.84$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.97$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.94$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.97$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerinden daha fazla ve eşit düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .26; p= .84).

Çalışmanın 23. Maddesi olan “Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.” ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.86$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.15$ ) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.94$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.26$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.27; p= .08).

“Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.” ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.67$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.02$ ) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.82$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.26$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir

farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.87; p= .03). Yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre 30 yaşından küçük denek grubu ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ve 30-40 yaş denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir Buna göre 50 yaş ve üzeri denek grubu ve 30-40 yaş denek grubu okul müdürlerinin eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik yaptığını düşünürken, 30 yaş ve aşığı grup okul müdürlerinden bu konuda daha fazlasını bekliyor olabilirler.

Araştırmanın 25. maddesi olan “*Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.95$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.00$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.86$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=3.90$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 30 yaş ve altı katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .32; p= .80).

Madde 26’ya (*Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim*) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=4.23$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.43$ ) ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.39$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.05$ ) ”katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 3.14; p= .02). Yapılan Tukey testi sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında 31-40 yaş arası ve 41-50 yaş arası katılımcı cevaplarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Buna göre, 41-50 yaş arası grup okul yönetiminin okulun başarısını desteklediğini düşünürken, 31-40 yaş arası bu konuda okul yönetiminden daha fazla destek bekliyor olabilirler.

Araştırmanın 27. Maddesi olan “*Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.91$ ) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.99$ ) ”katılıyorum” düzeyinde, 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.26$ ) ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.39$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 3.34$ ;  $p= .02$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaş ve altı ve 50 yaş ve üzeri denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 50 yaş ve üstü grup müdürlerinin kendilerine olan inancından eminken, 30 yaş ve altı grup okul müdürlerinin personelinin başarılı olacağına daha fazla itimat etmesi gerektiğini düşünüyor olabilir.

“*Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.*” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=4.14$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.10$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.95$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.16$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30 yaş altı katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .57$ ;  $p= .63$ ).

“*Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim*” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.98$ ) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.97$ ) ”katılıyorum” düzeyinde, 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.21$ ) ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.35$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 2.13$ ;  $p= .09$ ).

Araştırmanın 30. maddesi olan “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.79$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.18$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.87$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 3.03; p= .03). Yapılan Tukey testi sonucunda 30 yaş ve altı ve 30-40 yaş denek grubu katılımcıları tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır Buna göre, 30-40 yaş arası grup okul müdürlerinin okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırdığını düşünürken, 30 yaş ve altı grup okul müdürlerinin idari konularla daha çok ilgilendiğini düşünüyor olabilir.

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” İfadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.86$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ), 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=3.81$ ), 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.03$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.77; p= .15).

“İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.42$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=3.86$ ), 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.17; p= .09).

Araştırmanın en son maddesi olan (Md. 33) “Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 30 yaşından küçük denek grubu ( $\bar{X}=4.07$ ) ve 41-50 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.08$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 30-40 yaş arası denek grubu ( $\bar{X}=4.26$ ) ile 50 yaş ve üzeri denek grubu ( $\bar{X}=4.32$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 50 yaş ve üzeri katılımcılar ve 30-40 yaş arasındaki katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (F= 1.11; p= .34).

**Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı**

Maddeler	Yaş	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
Kültürel Liderlik	30'dan küçük	43	3.58	.62	.09	3.21	.02*	1-2
	31-40arası	136	3.90	.71	.06			
	41-50arası	78	3.81	.80	.09			1-4
	51 ve üstü	31	4.08	.85	.15			
Etkili Okul	30dan küçük	43	3.93	.63	.09	2.38	.07	-
	31-40arası	136	4.16	.65	.05			
	41-50arası	78	3.94	.82	.09			
	51 ve üstü	31	4.22	.96	.17			
Genel	30dan küçük	43	3.70	.60	.09	2.83	.03*	1-4
	31-40arası	136	3.99	.66	.05			
	41-50arası	78	3.85	.79	.08			
	51 ve üstü	31	4.13	.86	.15			

\*p<.05

Araştırmanın “kültürel liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 13’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 30’dan küçük katılımcılar ( $\bar{X}=3.58$ ), 31-40 yaş arası katılımcılar



( $\bar{X}=3.90$ ) .41-50 arası katılımcılar ( $\bar{X}=3.81$ ) ve 50'den büyük katılımcılar ( $\bar{X}=4.08$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.21; p=.02). Ortalamalar incelendiğinde 30'dan küçük katılımcılar ve 41-50 yaş arası katılımcıların en düşük katılma düzeyini gösterdiği ve Tamhane testine göre 30'dan küçük katılımcılar ( $\bar{X}=3.58$ ) ile 31-40 yaş arası katılımcılar ve 50'den büyük katılımcılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre 31-40 yaş arası katılımcılar ve 50 yaşından büyük katılımcılar okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde yerine getirdiklerini düşünürken, 30 yaşından küçük katılımcılar, okul müdürlerinin bu konuda bazı eksikleri tamamlaması gerektiğini düşünüyor olabilir.

“Etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 13'de gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 30'dan küçük katılımcılar ( $\bar{X}=3.93$ ), 31-40 yaş arası katılımcılar ( $\bar{X}=4.16$ ) .41-50 arası katılımcılar ( $\bar{X}=3.94$ ) “katılıyorum” düzeyinde ve 50'den büyük katılımcılar ( $\bar{X}=4.22$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde 30'dan küçük katılımcılar ve 41-50 yaş arası katılımcıların en düşük katılma düzeyini gösterdiği ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F=2.38; p=.07).

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, 30'dan küçük katılımcılar ( $\bar{X}=3.70$ ), 31-40 yaş arası katılımcılar ( $\bar{X}=3.99$ ) .41-50 arası katılımcılar ( $\bar{X}=3.85$ ) ve 50'den büyük katılımcılar ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=2.83; p=.03). Tamhane testine göre 30'dan küçük katılımcılar ve 41-50 yaş arası katılımcıların en düşük katılma düzeyini gösterdiği ve 30'dan küçük ve 50 yaş ve üstü gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir Buna göre okul müdürlerinin etkili okul oluşturma sürecinde kültürel liderlik rollerini 50 yaş ve üstü grup yeterince yerine getirdiğini düşünürken, 30

yaş ve altında buluna grup müdürlerinin bu konuda daha fazla çalışma yapması gerektiğini düşünüyor olabilir.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Kültürel liderlik boyutunda 30 yaşından küçük katılımcılar ile 31-40 yaş ve 50 yaşından büyük katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanırken, etkili okul boyutunda katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Genel olarak meslek 50 yaşından büyük katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterirken, 30 yaşından küçük katılımcılar en düşük düzeyde katılım göstermiştir.

## 5. KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin kıdem değişkenine göre dağılımları (Tablo 14) ve belirlenen maddelere ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmektedir (EK- 3.E).

### 5.1. KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI

Araştırmaya katılan deneklerin kıdem değişkenine ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 14), 5 yıl ve daha az çalışmış deneklerin sayısının 42, toplam dağılım içindeki yüzdesinin, %14,6 olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arası çalışmış denek sayısının 57, toplam dağılım içindeki yüzdesinin, % 26, 11-15 yıl arasındaki deneklerin sayısı ise 75, toplam dağılım içindeki yüzdeleri ise, % 24 ve 16-20 yıl arasındaki deneklerin sayısı ise 69, toplam dağılım içindeki yüzdeleri ise, % 24'tür. 21 yıl ve üstü çalışmış deneklerin ise 45 kişi olduğu ve yüzdelerinin %15,6 olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Kıdem Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Kıdem	f	%
5yıl ve daha az	42	14.6
6-10 yıl	57	19.8
11-15 yıl	75	26.0
16-20 yıl	69	24.0
21 yıl ve üstü	45	15.6

<b>Toplam</b>	288	100.0
---------------	-----	-------

## 5.2. KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN

### BULGULAR VE YORUMU

Kıdem değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (Ek 3.E) 1, 2, 3, 7, 12, 13, 22, 24, 26, 28, 29, 30, 32. maddelerde denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<.05$ ) olduğu gözlenmektedir.

Araştırmanın 1 maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.80$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.87$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ise ( $\bar{X}=4.30$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl ve 16-20 yıl çalışan katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 3.59$ ;  $p= .00$ ). Yapılan Tukey testi sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve altı çalışan ve 16-20 yıl arası çalışan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; 6-10 yıl arası kıdem sahibi olan öğretmenler, okul yönetiminin okulun amaçları, değerleri ve normlarını yeterince açıkladığını düşünüyorken, 5 yıl ve daha altı kıdem sahibi olanlar ve 16-20 yıl arası kıdem sahibi olan öğretmenler, okul yönetiminin bu konuda daha ayrıntılı bilgi vermesini talep ediyor yorumu yapılabilir.

“*Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.*” ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.30$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.80$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$

=3.87) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl ve 16-20 yıl çalışan katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 3.06; p= .01). Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre 5 yıl ve daha altı kıdem sahibi olan ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir Buna göre 6-10 yıl arası çalışan katılımcılar okul yönetiminin okul tarihinin öğrenilmesi konusunda yaptığı çalışmaları yeterli bulurken, 5 yıl ve daha az çalışan katılımcılar bu konuda daha fazla özveri gösterilmesi gerektiğini düşünüyor olabilir.

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde; 6-10yıl arası çalışan denek grubu ise ( $\bar{X}$  =3.67), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.17), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.36) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.51) “katılıyorum” düzeyinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =2.83), “kararsız” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 3.06; p= .01). Yapılan Tamhane testi sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve altı çalışan ve 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 6-10 yıl çalışan katılımcılar okula yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için yeteri düzeyde değişik etkinlikler düzenlendiğini düşünürken, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcılar bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiğini düşünüyor olabilir şeklinde yorum yapılabilir.

Madde 4’te “*Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine bakıldığında; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.24), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.88), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.49), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.74)

ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.69$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl ve 16-20 yıl çalışan katılımcılar diğerlerine oranla daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 2.30$ ;  $p= .05$ ).

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.38$ ), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.95$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.52$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.52$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.78$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 11-15 yıl ve 16-20 yıl çalışan katılımcılar eşit düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 2.32$ ;  $p= .05$ ).

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda verilmiştir. 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.24$ ), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.47$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.28$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.28$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.33$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 11-15 yıl ve 16-20 yıl çalışan katılımcılar eşit düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .59$ ;  $p= .67$ ).

*“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığınızı düşünüyorum.”* ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.57$ ), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.25$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.85$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.84$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.91$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl arası

kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.76; p= .02). Yapılan Tukey testi sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler ile 5 yıl ve altı çalışan ve 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, müdürlerinin kültürel liderlik rolünü başarıyla uyguladığını düşünürken, 5 yıl ve daha az kıdemi olan öğretmenler bu rolün yeterince başarılı uygulanmadığını düşünüyor olabilir. Oysaki mesleğe yeni başlamış çalışanlar için okul kültürüne yönlendirme ve benimsetme konusunda başarılı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.88), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =4.11), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.96), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.94) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =4.93) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl 11-15 yıl çalışan katılımcılar en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .37; p= .82).

“*Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.*” ifadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları belirtildiği üzere 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.48), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =4.09), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.83), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.82) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.84) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 arası yıl çalışan katılımcılar en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.91; p= .10).

Madde 10'da “Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.10$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.39$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 5 yıl ve daha az ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcılar eşit düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .83; p= .50).

Çalışmanın 11. maddesi olan “Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.93$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.87$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.25$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.27$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan katılımcılar en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.77; p= .13).

“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.”ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.81$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.01$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.00$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.37$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. 12. Maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (F= 2.43; p= .04). Yapılan

Tukey testi sonuçlarına göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve daha az ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, 21 yıl ve üstü çalışan öğretmenler okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısının büyük olduğunu düşünürken, söz konusu iki grup okulun çevredeki saygınlığında okul yönetimi yanında öğretmenler, öğrenciler ve tüm personelin katkısının büyük olduğunu düşünüyor olabilir.

“*Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.50), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =4.07), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.92), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.62)ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.98) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü çalışan katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.78; p= .02). Yapılan Tukey testi sonucunda 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre mesleğin ilk 5 yılını çalışan öğretmenler çağdaş gelişmelerin ve yeniliklerin yeterli düzeyde okula yansıtılmadığını, bu konuda okul yönetiminin daha fazla çaba göstermesi gerektiğini düşünüyor olabilir. Ancak 6-10 yıl arası çalışmış olan öğretmenler diğer gruba oranla okul yönetimini bu konuda yaptığı çalışmalarını yeterli buluyor olabilir.

Çalışmanın 14. Maddesi “*Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesi incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.36), 6-10yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =4.00), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.80), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.70) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$  =3.78) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışan katılımcılar en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir.



Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.99; p= .09).

Araştırmada 15. madde olan “*Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.*” ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.76$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.85$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.76$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.23$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F= 2.01; p= .09).

“*Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.*” ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.74$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.91$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.96$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.21$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F= 2.10; p= .08).

“*Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.*” ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.74$ ), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.96$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.69$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.75$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl 21 yıl ve üstü kıdeme sahip

katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F= .92; p= .45).

Madde 18’de “*Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesinde verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.74$ ), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.16$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.85$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.88$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.89$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F= 1.43; p= .22).

“*Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.*” ifadesine (Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.55$ ), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.82$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.48$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.59$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.82$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların en yüksek düzeyde ve 21 yıl ve üstü çalışanlarla eşit düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (F= 1.13; p= .33).

Çalışmanın 20. maddesi olan “*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.69$ ), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.14$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.75$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.68$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları

incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.22; p=.06).

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ ), 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.02$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.73$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.62$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.96$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F= 1.46; p=.21).

“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.” ifadesinen(22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.86$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.85$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.87$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.87$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.26$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcıların eşit düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.53; p=.04). Yapılan Tukey testi sonucunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin okul programının uygulanması konusundaki amaçları açıkça ortaya koyduğunu düşünürken, 5 yıl ve altı ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, bu konuda yeterince açıklama yapılmadığını düşünüyor olabilir.

Çalışmanın 23. Maddesi olan “*Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.*” ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.88$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.01$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.96$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.09$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.35$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $F=2.36$ ;  $p=.05$ ).

“*Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.*” ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.69$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.88$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.77$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.11$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.28$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.43$ ;  $p=.00$ ). Yapılan Tamhane testi sonucunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin eğitim-öğretimle ilgili konularda okul yönetiminin liderlik yaptığını düşünürken, 5 yıl ve altı ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, okul idaresinin bu konuda daha fazla yol gösterici olması gerektiğini düşünüyor olabilir.

Araştırmanın 25. maddesi olan “*Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.95$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.01$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.96$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.09$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.35$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $F=2.36$ ;  $p=.05$ ).

$\bar{X}=3.93$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.71$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.91$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.26$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 5 yıl ve daha az kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $F= 2.32$ ;  $p= .05$ ).

Madde 26’ya (*Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim*) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.19$ ) ve 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde; 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.60$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.40$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.22$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F= 2.90$ ;  $p= .02$ ). Yapılan Tamhane testi sonucunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin okulun başarısına yeteri kadar önem verdiğini ve desteklediğini düşünürken, 5 yıl ve altı ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler okul yönetiminin bu konuda daha fazla özveride bulunması gerektiğini düşünüyor yorumu yapılabilir.

Araştırmanın 27. Maddesi olan “*Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.93$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.09$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.07$ )ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.49$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl

kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F= 2.89; p= .23).

“Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.17), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.03), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =3.96)ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =3.93) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.32), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 1.41; p= .02). Yapılan Tukey testi sonucunda 5 yıl ve daha az çalışan katılımcılar ile 6-10 yıl arası çalışan katılımcılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin okulun her alanıyla ilgili çalışma yaptığını düşünürken, 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenler bu konuda müdürlerinden daha fazla çalışma bekliyor olabilirler.

“Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =3.81), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.12), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.07)ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.13) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}$ =4.42), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.90; p= .02). Yapılan Tukey testi sonucunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına

öncülük ettiğini düşünürken, 5 yıl ve altı çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iyi bir çalışma ortamının çalışanlar arasındaki iletişimden kaynaklandığını ve okul müdürlerinin buna olan katkısını sınırlı olduğunu düşünüyor olabilir.

Araştırmanın 30. maddesi olan “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.67$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.12$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.93$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.35$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 3.47; p= .00). Yapılan Tukey testi sonucunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim öğretim işlerine ayırdığını düşünürken, 5 yıl ve altı çalışan öğretmenler okul müdürlerinin bu konuda daha fazla çalışma yapması gerektiği ve daha fazla zaman ayırması gerektiğini düşünüyor olabilir.

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” İfadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.83$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.97$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.88$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=3.89$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.33$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F= 2.06; p= .08).

“İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek

grubu ( $\bar{X}=3.88$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.01$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.04$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.49$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.20$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F= 2.84; p= .02). Yapılan Tamhane testi sonucunda 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 5 yıl ve altı, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler okul müdürlerinin insan ilişkileri ve eşitlik ilkesine yeterince önem verdiğini düşünürken, 5 yıl ve altı, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler okul yönetiminin bu konuda daha olumlu bir tutum içerisinde olmasını bekliyor olabilir.

Araştırmanın en son maddesi olan (Md. 33) “*Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.05$ ), 11-15 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.11$ ), 16-20 yıl çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.12$ ) ve 21 yıl ve üstü çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.18$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl arası çalışan denek grubu ( $\bar{X}=4.51$ ), “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bu maddeye verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda denek görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F= 2.19; p= .06).



**Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline**

**İlişkin Verilerin Dağılımı**

Maddeler	Kıdem	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
Kültürel Liderlik	5 yıl ve daha az	42	3.63	.62	.09	2.93	.02*	1-2
	6-10 yıl	57	4.10	.67	.08			
	11-15 yıl	75	3.79	.74	.08			
	16-20 yıl	69	3.79	.75	.09			
	21 yıl ve üstü	45	3.92	.88	.13			
Etkili Okul	5 yıl ve daha az	42	3.91	.62	.09	3.71	.00*	2-1 2-3 2-4
	6-10 yıl	57	4.39	.44	.05			
	11-15 yıl	75	4.04	.74	.08			
	16-20 yıl	69	3.95	.81	.09			
	21 yıl ve üstü	45	4.06	.92	.13			
Genel	5 yıl ve daha az	42	3.73	.60	.09	3.30	.01*	2-1. 2-3 2-4
	6-10 yıl	57	4.20	.56	.07			
	11-15 yıl	75	3.88	.71	.08			
	16-20 yıl	69	3.84	.75	.09			
	21 yıl ve üstü	45	3.97	.88	.13			

\*p<.05

Araştırmanın “kültürel liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 15’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan ( $\bar{X}$ =3.63), 6-10 yıl kıdeme sahip ( $\bar{X}$ =4.10) ve 11-15 yıl ( $\bar{X}$ =3.79), 16-20 yıl kıdeme sahip ( $\bar{X}$ =3.79) ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar ( $\bar{X}$ =3.92) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=2.93; p=.02). Yapılan tamhane testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 15 yıl ve daha az çalışan denek grubunun en düşük katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile 6-10 yıl kıdeme sahip grup arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 5 yıl ve daha

az çalışan grubun kendilerine okul müdürleri tarafından sağlanan kültürel liderliği yeterli bulmadıkları, bunun aksine 6-10 yıl kıdeme sahip grup kültürel liderlik konusunda okul yönetiminin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

“Etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 15’de gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 5 yıl ve daha az çalışan ( $\bar{X}=3.91$ ), 11-15yıl ( $\bar{X}=4.04$ ), 16-20 yıl kıdeme sahip ( $\bar{X}=3.95$ ) ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar ( $\bar{X}=4.06$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl kıdeme sahip ( $\bar{X}=4.39$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.71$ ;  $p=.00$ ). Yapılan tamhane testi sonucunda ortalamalar incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışan denek grubunun en düşük katılma düzeyini gösterdiği, 6-10 yıl kıdeme sahip grup ile 5 yıl ve daha az, 11-15yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 5 yıl ve daha az, 11-15yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip grup etkili okul oluşturma sürecinde okul idaresinin yaptığı çalışmalarını yeterli bulmadıkları, bunun aksine 6-10 yıl çalışan grubun etkili okul oluşturma sürecinde okul yönetiminin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, 5 yıl ve daha az çalışan ( $\bar{X}=3.73$ ), 11-15yıl ( $\bar{X}=3.88$ ), 16-20 yıl kıdeme sahip ( $\bar{X}=3.84$ ) ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip katılımcılar ( $\bar{X}=3.97$ ) “katılıyorum” düzeyinde, 6-10 yıl kıdeme sahip ( $\bar{X}=4.20$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.71$ ;  $p=.00$ ). Tamhane testi sonuçları incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışan denek grubunun en düşük katılma düzeyini gösterdiği, 6-10 yıl kıdeme sahip grup ile 5 yıl ve daha az, 11-15yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, 5 yıl ve daha az, 11-15yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip grup etkili okul oluşturma sürecinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik çalışmalarının yeterli etkililikte olmadığını düşünürken, 6-10 yıl

alışan grup okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getirdiğini ve sonucunda etkili bir okul oluşturduklarını düşünüyor olabilir.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Her iki boyutta da 5 yıl ve daha az ve 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca etkili okul boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip grup ile 11-15yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin etkili okul oluşturma sürecinde iyi birer kültürel lider rolü üstlendiğini düşünüyor olabilir yorumu çıkarılabilmektedir.

## 6. ğRENİM DURUMU DEğİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

### 6.1. ğRENİM DURUMU DEğİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAğILIMI

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 18), n lisans mezunu denek grubunun 14. toplam dağılım içindeki yüzdesinin, % 4.9 olduğu görülmektedir. Eğitim enstitüsü mezunu deneklerin sayısının 12, toplam dağılım içindeki yüzdesinin, % 4.2, Lisans mezunu olan deneklerin sayısı ise 262, toplam dağılım içindeki yüzdeleri ise, %91.0'dir.

*Tablo 16: ğrenim Durumu Değerkenine Göre Deneklerin Dağılımı*

ğrenim Durumu	F	%
n Lisans	14	4.9
Eğitim Enstitüsü	12	4.2
Lisans	262	91.0
Toplam	288	100.0

## 6.2. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU

Öğrenim durumu değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (EK- 3.F) 3, 4, 5, 15, 17, 22, 24, 27, 28, 29, 30. ve 33. maddelerde denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p<05$ ) gösterdiği görülmektedir.

Çalışmanın 1 maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, ön lisans ( $\bar{X}=4.36$ ) ve eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=4.37$ ) mezunu katılımcılar “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap verirken, lisans mezunu olan katılımcılar ( $\bar{X}=3.94$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte ön lisans mezunlarından oluşan grup diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda deneklerin cevapları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $F= 1.69$ ;  $p= .18$ ).

“*Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.*” ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; ön lisans ( $\bar{X}=3.79$ ), eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=3.58$ ) ve lisans mezunu olan katılımcılar ( $\bar{X}=3.53$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte ön lisans mezunlarından oluşan grup diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda deneklerin cevapları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ( $F= .31$ ;  $p= .72$ ).

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde, ön lisans ( $\bar{X}=4.00$ ) ve eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=4.17$ ) “katılıyorum” düzeyinde, lisans mezunu olan katılımcılar ise ( $\bar{X}=3.24$ ) “kararsızım” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte eğitim enstitüsü mezunlarının en yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlenmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir

farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=5.02; p=.00). Yapılan Tukey testi sonucunda katılımcılar arasında eğitim enstitüsü ve lisans mezunları görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Denek gruplarının bu maddeye verdikleri cevaplar incelendiğinde; eğitim enstitüsü mezunları okul müdürlerinin okul kültürünün benimsenmesi ile ilgili gerçekleştirdiği etkinlikleri yeterli bulurken, lisans mezunları okula yeni gelen öğretmen ve öğrenciler için daha farklı etkinlikler düzenlenmesi gerektiğini düşünüyor olabilir sonucuna varılabilir.

Madde 4'te "*Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.*" ifadesine bakıldığında; ön lisans ( $\bar{X}=4.64$ ) mezunlarının "tamamen katılıyorum" düzeyinde ve eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=3.75$ ) ile lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.56$ ) "katılıyorum" düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunlarının en yüksek düzeyde katılım gösterdiği gözlenmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=6.00; p=.00). Yapılan Tamhane testi sonucunda katılımcılar arasında ön lisans ve lisans mezunları görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Buna göre, ön lisans mezunu öğretmenler düzenlenen sosyal etkinliklerin okul kültürü gelişimine katkıda bulunacak şekilde okul yönetimi tarafından organize edildiğini düşünürken, lisans mezunlarının okul yönetiminin bu konuda yaptığı çalışmalarını yeterli bulmadığı çıkarımı yapılabilir.

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ön lisans ( $\bar{X}=4.36$ ) mezunlarının "tamamen katılıyorum" düzeyinde ve eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=3.50$ ) ile lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.59$ ) "katılıyorum" düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.35; p=.03). Yapılan tukey testi sonucunda katılımcılar arasında ön lisans ve lisans mezunları görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Buna göre ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasındaki görüş farkı lisans mezunlarının okul kültürünün çevreye sunumu konusunda okul

müdürlerinin, ön lisans mezunlarına göre daha fazla özveri göstermesi gerektiğini düşüncülerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda verilmiştir. Ön lisans ( $\bar{X}=4.71$ ) mezunlarının ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=4.31$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde ve eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=4.17$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken, eğitim enstitüleri de lisans mezunlarına oranla daha düşük katılım göstermiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcılar arasında ön lisans ve lisans mezunları görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmektedir ( $F=1.58$ ;  $p=.20$ )

“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığımı düşünüyorum.” ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.36$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde ve eğitim enstitüsü ( $\bar{X}=3.92$ ) ile lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.87$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken, eğitim düzeyi artıka katılım oranının düştüğü gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonucunda katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı ortaya çıkmıştır ( $F=1.45$ ;  $p=.23$ ).

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ön lisans ( $\bar{X}=4.29$ ) mezunlarının “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=3.67$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=4.97$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken, eğitim enstitüleri de lisans mezunlarına oranla daha düşük katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda

katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (F=1.28; p=.27).

*Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.* ifadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları belirtildiği üzere; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.07$ ), eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=4.18$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.80$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte eğitim enstitüsü mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan işlemler sonucunda (F=.99; p=.37) denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Madde 10'da “*Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.71$ ) ve eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=4.18$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.80$ ) düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan işlemler sonucunda (F=2.78; p=.06) denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışmanın 11. maddesi olan “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.50$ ) ve eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=4.33$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=4.05$ ) düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan işlemler sonucunda (F=1.67; p=.19) denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

“*Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.*” ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.57$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü

mezunlarının ( $\bar{X}=4.17$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken eğitim seviyesi ile ters orantılı olarak katılımın düştüğü fark edilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=2.38$ ;  $p=.09$ ).

“Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.14$ ), eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=4.00$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.80$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken eğitim seviyesi ile ters orantılı olarak katılımın düştüğü fark edilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=.84$ ;  $p=.43$ ).

Çalışmanın 14. Maddesi “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesi incelendiğinde, ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.36$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=3.42$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.73$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken, eğitim enstitüsü mezunları lisans mezunlarına oranla daha düşük bir katılım göstermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=2.50$ ;  $p=.08$ ).

Araştırmada 15. madde olan “Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.” ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde, ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}=4.64$ ) eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}=3.92$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=3.88$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte lisans mezunları bu maddeye en düşük düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan işlemler sonucunda



denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.49; p=.03). Yapılan Tukey testi sonucunda, ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ön lisans mezunları okul müdürlerinin öğrencileri ve öğretmenleri en değerli insan kaynağı olarak gördüğünü düşünürken; lisans mezunu öğretmenler, okul müdürlerinin bu konuda daha fazla çaba harcaması gerektiğini düşünmektedirler. Oysaki insanların çalışma şartları iyileştikçe başarıya daha çok ulaştıkları gözlemlenmektedir.

*“Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.”* ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}$  =4.36) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$  =4.00) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$  =3.87) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte lisans mezunlarının bu maddeye en düşük düzeyde katılım gösterdiği göze çarpmaktadır. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F=1.45; p=.23).

*“Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.”* ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}$  =4.64) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$  =3.92) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$  =3.76) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=4.82; p=.00). Yapılan Tukey testi sonucunda, ön lisans mezunu katılımcılar ile lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans mezunları okulda oluşan ortak değerler ve okulun görevleri ile alakalı okul yönetimi ve öğretmenlerin ortak görüş içinde olduğunu düşünürken, lisans mezunu öğretmenler, bazı konularda öğretmenler ve yöneticilerin görüş ayrılığı içinde olduklarını düşünüyor olabilir.

Madde 18’de *“Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.”* ifadesinde verilen cevapların ortalaması

incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X} = 4.36$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X} = 4.08$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 3.88$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=1.95$ ;  $p=.14$ ).

“*Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.*” ifadesine (Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X} = 4.21$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X} = 3.83$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 3.60$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunlarının en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=1.95$ ;  $p=.14$ ).

Çalışmanın 20. maddesi olan “*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X} = 4.36$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X} = 4.17$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 3.81$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=2.27$ ;  $p=.10$ ).

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür denek grubunun ( $\bar{X} = 4.30$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, ön lisans mezunlarının ( $\bar{X} = 4.43$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X} = 3.50$ ) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 3.77$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken, eğitim enstitüsü mezunları lisans mezunlarına oranla daha düşük katılım göstermişlerdir.

Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek grupları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F=3.03; p=.05).

“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.” ifadesine(22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}$ =4.50) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$ =3.67) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$ =3.92) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Aynı zamanda, ön lisans mezunları bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterirken, eğitim enstitüsü mezunları lisans mezunlarına oranla daha düşük katılım göstermişlerdir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.65; p=.02). Yapılan Tamhane testi sonucunda denek gruplarından ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır Buna göre, ön lisans mezunları, okul programı ile ilgili yapılan açıklamaları yeterli bulurken, lisans mezunu öğretmenler, amaçların daha detaylı ve net şekilde ortaya konmasını idareden bekliyor olabilirler.

Çalışmanın 23. Maddesi olan “Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.” ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$ =4.57) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$ =4.17) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$ =4.03) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Ön lisans mezunlarının bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterdiği belirlenirken, lisans mezunları söz konusu maddeye en düşük katılımı göstermişlerdir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarının cevapları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F=2.69; p=.06).

“Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.” ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}$ =4.64) ve eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$ =4.33) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$ =3.89)

“katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=5.07; p=.00). Yapılan Tukey testi sonucunda denek gruplarından ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır Buna göre ön lisans mezunu katılımcılar müdürlerinin eğitim-öğretim konusunda yaptığı önderliği yeterli düzeyde bulurken, lisans mezunları müdürlerin bu konuda daha özverili davranması gerektiğini düşünüyor olabilir.

Araştırmanın 25. maddesi olan “*Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}$  =4.07), eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$  =3.75) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$  =3.95) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarının, eğitim enstitüsü mezunlarına oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarından ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (F=.32; p=.72).

Madde 26’ya (*Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim*) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ön lisans mezunlarının ( $\bar{X}$  =4.57), eğitim enstitüsü mezunlarının ( $\bar{X}$  =4.58) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$  =4.27) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra ortalamalar incelendiğinde ön lisans mezunlarının, lisans mezunlarına oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri eğitim enstitüsü mezunlarının ise en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmüştür. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda denek gruplarından ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (F=1.72; p=.18).

Araştırmanın 27. Maddesi olan “*Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.71), eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.50) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş

belirttikleri ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 4.10$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=3.99$ ;  $p=.01$ ).Yapılan Tukey testi analizi sonucunda ön lisans mezunu denek grubu ile lisans mezunu denek grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ön lisans mezunları okul yönetiminin kendilerine olan güven ve inanç seviyesinden memnunken, lisans mezunu denekler okul yönetiminin beklentilerini daha yüksek düzeyde tutmaları gerektiğini düşünüyor olabilir.

“Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X} = 4.57$ ), eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X} = 4.75$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra eğitim enstitüsü katılımcıların bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.98$ ;  $p=.00$ ) Yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu grup ile lisans mezunları arasında ve ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Bu farklılığın sebebi öğretmenlerin aldıkları eğitim sonucunda edindikleri sorgulama yeteneği gerekçesiyle oluşan bir farklılaşma olarak görülebilir. Ön lisans mezunları ve eğitimi enstitüsü mezunları okul müdürlerinin okulun her yerini denetleme çabasını yeterli görürken, lisans mezunu öğretmenler bu konuda müdürlerden daha yüksek beklentiler içinde olabilirler.

“Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X} = 4.64$ ), eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X} = 4.58$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X} = 4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra ön lisans mezunu katılımcıların bu maddeye en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda

denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=4.26; p=.01). Yapılan Tukey testi analizleri sonucunda söz konusu grup ile lisans mezunları arasında ve ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, ön lisans ve eğitim enstitüsü mezunu denekler okulda iyi çalışma ortamının okul yönetiminin sağladığı olumlu iklimle oluştuğunu düşünürken, lisans mezunları iyi bir çalışma ortamının çalışanların tümü tarafından sağlanabileceğini düşünüyor olabilir.

Araştırmanın 30. maddesi olan “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.64), eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.25) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$  =4.00) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte lisans mezunu katılımcıların bu maddeye en düşük düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.24; p=.04). Yapılan Tukey testi ile ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, ön lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin çoğunlukla eğitim-öğretim işleri ile ilgilendiklerini düşünürken, lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin yönetim ile ilgili işlerle alakalı olduğunu düşünüyor olabilirler.

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” ifadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.36) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri, eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X}$  =4.25) ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}$  =4.00) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte lisans mezunu katılımcıların bu maddeye eğitim enstitüsü mezunlarına oranla daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir. Yapılan analizler ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir (F=1.17; p=.30).

“İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X}=4.57$ ), eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X}=4.42$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=4.09$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte lisans mezunu katılımcıların bu maddeye en düşük düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir. Yapılan analizler ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (F=1.97; p=.14).

Çalışmanın son maddesi olan (Md. 33) “Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; ön lisans mezunu denek grubunun ( $\bar{X}=4.71$ ), eğitim enstitüsü mezunu denek grubunun ( $\bar{X}=4.75$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri ve lisans mezunu olan katılımcıların ( $\bar{X}=4.14$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verdikleri görülmektedir. Eğitim enstitüsü mezunu katılımcıların en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri gözlenmiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=4.90; p=.00). Yapılan Tamhane testi sonucunda, söz konusu grup ile lisans mezunları arasında ve ön lisans mezunları ve lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir Bu farklılığın nedeni, lisans mezunu öğretmenlerin okul yönetiminin veliler ve çevre ile daha fazla iletişim halinde olması gerektiği düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 17: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı**

Maddeler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
Kültürel Liderlik	Ön Lisans	14	4.37	.49	.13	3.87	.02	1-3
	Eğitim Enstitüsü	12	3.95	.63	.18			
	Lisans	262	3.82	.75	.04			

Maddeler	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
Etkili Okul	Ön Lisans	14	4.55	.46	.12	3.74	.02	1-3
	Eğitim Enstitüsü	12	4.29	.59	.17			
	Lisans	262	4.04	.75	.04			
Genel	Ön Lisans	14	4.43	.45	.12	4.03	.01	1-3
	Eğitim Enstitüsü	12	4.07	.59	.17			
	Lisans	262	3.89	.73	.04			

\*p<.05

Araştırmanın “kültürel liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 17’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.37$ ) “tamamen katılıyorum”, eğitim enstitüsü mezunları( $\bar{X}=3.95$ ) ve lisans mezunları ( $\bar{X}=3.82$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.87; p=.02). Ortalamalar Tukey testine göre incelendiğinde lisans mezunlarının en düşük katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile ön lisans mezunları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, lisans mezunlarının kendilerine okul müdürleri tarafından sağlanan kültürel liderliği yeterli bulmadıkları, bunun aksine ön lisans mezunları kültürel liderlik konusunda okul yönetiminin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

“Etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 19’da gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.55$ ) ve eğitim enstitüsü mezunları( $\bar{X}=4.29$ ) “tamamen katılıyorum”, lisans mezunları ( $\bar{X}=4.04$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=3.74; p=.02). Ortalamalar Tukey testine göre incelendiğinde ön lisans mezunlarının en yüksek katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile lisans mezunları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, lisans mezunlarının etkili okul



oluşturma sürecinde okul idaresinin yaptığı çalışmaları yeterli bulmadıkları, bunun aksine ön lisans mezunları etkili okul oluşturma sürecinde okul yönetiminin gayet etkin olduklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, ön lisans mezunları ( $\bar{X}=4.43$ ) “tamamen katılıyorum”, eğitim enstitüsü mezunları( $\bar{X}=4.07$ ) ve lisans mezunları ( $\bar{X}=3.89$ ) ise “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F=4.03$ ;  $p=.01$ ). Tukey testine göre ortalamalar incelendiğinde ön lisans mezunlarının en yüksek katılma düzeyini gösterdiği, söz konusu grup ile lisans mezunları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, lisans mezunu öğretmenler etkili okul oluşturma sürecinde okul yöneticilerinin kültürel liderlik çalışmalarının yeterli etkililikte olmadığını düşünüyorken, ön lisans mezunları okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini başarıyla yerine getirdiğini ve sonucunda etkili bir okul oluşturduklarını düşünüyor olabilir.

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Her iki boyutta da ön lisans mezunu ve lisans mezunu katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ön lisans mezunu öğretmenler hem boyutlar hem de tüm maddeler bazında okul müdürlerinin rollerini etkili bir şekilde yerine getirdiğini düşünmektedir. Ancak lisans mezunu öğretmenler, yöneticilerin bu rollerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesi gerektiği doğrultusunda görüş belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmanın başında yola çıkılan orta öğretim kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık vardır hipotezi doğrulanmıştır.

## **7. BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR**

### **7.1. BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE DENEKLERİN DAĞILIMI**

Araştırmaya katılan deneklerin branşlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 18), sayısal ders öğretmenleri sayısının 69, toplam dağılım içindeki yüzdesinin, %24,2 olduğu görülmektedir. Sözel ders öğretmenlerinin

sayısının 70. toplam dağılım içindeki yüzdesinin, %24,6, meslek dersleri öğretmenlerinin 55, toplam dağılım içindeki yüzdeleri ise, 19,3 ve diğer branşlardaki öğretmenlerin sayısı ise 91. toplam dağılım içindeki yüzdeleri ise, %31,9'dur.

**Tablo 18: Branş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Sayısal</b>	69	24.2
<b>Sözel</b>	70	24.6
<b>Meslek</b>	55	19.3
<b>Diğer</b>	91	31.9
<b>Toplam</b>	288	100.0

## 7.2. BRANŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDELERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMU

Branş sayısı değişkenine göre anket maddelerine ilişkin verilere bakıldığında (EK-3.G) sadece 1. maddede denek görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $p < 05$ ) gösterdiği görülmektedir.

Araştırmanın 1. maddesi olan “*Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım/yorumlar.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.91$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.80$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X} = 4.07$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 4.25$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım gösterdiği görülmüştür. Yapılan işlemler sonucunda denek görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $F = 2.72$ ;  $p = .04$ ). Yapılan Tukey testine sonucunda sözel derslerin öğretmenlerinin görüşleri ile meslek dersleri öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre sözel ders öğretmenleri, okul müdürlerinin okulun amaçları, değerleri ve normlarını daha geniş ve yeterli

biçimde yorumlaması gerektiğini düşünürken, meslek dersi öğretmenleri okulda bu konuda yeterli bilgilendirmenin yapıldığını düşünüyor olabilir.

*“Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar/hazırlarım.”* ifadesine (Md.2) denek grupları tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.58$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.39$ ) meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.73$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.58$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım gösterirken, sayısal dersler ve diğer branş öğretmenleri eşit düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F = .88$ ;  $p = .44$ ).

Araştırmanın 3. Maddesine (*Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler/düzenlerim*) verilen cevaplar ortalamalar açısından incelendiğinde, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.42$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.17$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.58$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.24$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel ders öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha düşük düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F = 1.29$ ;  $p = .27$ ).

Madde 4’te *“Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışır/çalışırım.”* ifadesine bakıldığında; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.71$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.61$ ) meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.84$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.48$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F = 1.17$ ;  $p = .31$ ).

*Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışır/çalışırım.* (Md. 5) ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.68$ ), sözel derslerin öğretmenleri( $\bar{X}=3.66$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.76$ ) ve diğer branş öğretmenleri( $\bar{X}=3.54$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .53; p= .65).

Araştırmanın 6. Maddesi olan “*Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.*” ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamaları tabloda verilmiştir. Sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.17$ ) “katılıyorum” düzeyinde, sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.34$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.45$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.37$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sayısal ders öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha düşük düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.18; p= .31).

“Kültürel liderlik rolümü/rolünü başarıyla uyguladığımı/uyguladığımı düşünüyorum.” ifadesine (Md. 7) katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.83$ ), sözel derslerin öğretmenleri( $\bar{X}=3.96$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.05$ ) ve diğer branş öğretmenleri( $\bar{X}=3.88$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .59; p= .62).

Çalışmanın 8. maddesi olan “*Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanır/kullandığımı düşünüyorum.*” ifadesine denekler tarafından verilen

cevapların ortalaması incelendiğinde; sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.23$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.88$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.02$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.88$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel ders öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım gösterirken, sayısal dersler ve diğer branş öğretmenleri eşit düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 2.16$ ;  $p= .09$ ).

*Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü/gücünü kullanır/kullanırım.* ifadesine (Md.9) verilen cevapların ortalamaları belirtildiği üzere sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.83$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.94$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.93$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.74$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .60$ ;  $p= .61$ ).

Madde 10’da “*Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanır/inanırım.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.14$ ) “katılıyorum” düzeyinde, sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.24$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.25$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.21$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .18$ ;  $p= .90$ ).

Çalışmanın 11. maddesi olan “*Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.19$ ), sözel

derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.17$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.02$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.02$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubu ile diğer branş dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun eşit düzeyde katılım gösterdiği göze çarpmaktadır. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=.59$ ;  $p=.62$ ).

“Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesine (Md.12) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.04$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.11$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.13$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.03$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=.19$ ;  $p=.90$ ).

“Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışır/çalışırım.” ifadesine (Md.13) denek grupları tarafından verilen cevaplara ortalamaları açısından bakıldığında; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.75$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.96$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.95$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.77$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F=.75$ ;  $p=.51$ ).

Çalışmanın 14. Maddesi “Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.” ifadesi incelendiğinde, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.72$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.80$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.95$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.66$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla

birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .76; p= .51).

Araştırmada 15. madde olan *“Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.”* ifadesinde cevapların ortalaması incelendiğinde, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.99), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.99), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.96) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.87) *“katılıyorum”* düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubunun, sayısal dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubu ile eşit düzeyde katılım gösterdiği görülürken, en yüksek katılımı söz konusu iki grup göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .24; p= .86).

*“Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olur/olurum.”* ifadesi (Md.16) ortalamalara bakılarak incelendiğinde sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.71), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.97), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.09) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.96) *“katılıyorum”* düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.54; p= .20).

*“Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.”* ifadesine (Md.17) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.78), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.83), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.75) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.91) *“katılıyorum”* düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte diğer branş dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel

işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .35; p= .78).

Madde 18’de “*Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışır/çalışırım.*” ifadesinde verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.94), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.93), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.91) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.92) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sayısal dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .01; p= .99).

“*Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.*” ifadesine(Md.19) verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.62), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.51), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.85) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.68) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubunun diğer gruplardan daha düşük düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .97; p= .40).

Çalışmanın 20. maddesi olan “*Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.*” ifadesine verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.81), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.86), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.02) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.84) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .45; p= .71).

Araştırmanın 21. Maddesinde bulunan “*Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.74), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.79),



meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.96$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.79$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte diğer branş dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu ile sözel dersler öğretmenlerinden oluşan katılımcıların eşiti düzeyde katılım gösterdiği dikkat çekmektedir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .51$ ;  $p= .67$ ).

“Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım.” ifadesine (22. Madde) verilen cevapların ortalamalarının incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.94$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.96$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.00$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.95$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .05$ ;  $p= .98$ ).

Çalışmanın 23. Maddesi olan “Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir/değerlendiririm.” ifadesine denek grupları tarafından verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.97$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.13$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.15$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.05$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .54$ ;  $p= .64$ ).

“Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar/yaparım.” ifadesine (Md.24) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.78$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.97$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.15$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.98$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler

sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.47; p= .22).

Araştırmanın 25. maddesi olan “*Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.77$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.99$ ), ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.91$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.24$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sayısal ders öğretmenlerinden oluşan denek grubu diğer gruplardan daha düşük düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 2.31; p= .07).

Madde 26’ya (*Okulda başarıya önem verir, destekler/desteklerim*) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.36$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.40$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.32$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.13$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.40; p= .24).

Araştırmanın 27. Maddesi olan “*Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim*” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.22$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken, sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.12$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.16$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.19$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubu bu maddeye diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar

tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .15; p= .92).

“Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.” ifadesine (Md.28) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.21)ve meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.25) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken; diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.07) ve sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.90) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= 1.79; p= .14).

“Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder/ederim” ifadesine (Md.29) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde, diğer branş dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.21)ve meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.20) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken; sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.14) ve sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}$  =3.99) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte diğer branş dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .92; p= .42).

Araştırmanın 30. maddesi olan “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır/ayırırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.04), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.14), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.02) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}$  =4.03) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel ders öğretmenlerinden oluşan denek grubu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F= .24; p= .86).

“Çalışanları ikna etme becerilerine sahiptir/sahibim.” İfadesine (madde: 31) verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; sayısal derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=3.83$ ), sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.14$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.16$ ) ve diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.95$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte diğer branş dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 1.62$ ;  $p= .18$ ).

“İnsan ilişkilerine ve eşitlik ilkesine önem veririm.” ifadesine (Md.32) verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.27$ ) ve meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.20$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken; diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.08$ ) ve sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}=4.09$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte sözel dersler öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= .63$ ;  $p= .59$ ).

Araştırmanın en son maddesi olan (Md. 33) “Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.” ifadesine verilen cevapların ortalamaları analiz edildiğinde; sözel derslerin öğretmenleri ( $\bar{X}=4.23$ ) ve meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.45$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde yanıt verirken; diğer branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.15$ ) ve sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}=4.10$ ) “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Bununla birlikte meslek dersleri öğretmenlerinden oluşan denek grubunu diğer gruplardan daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda katılımcılar tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $F= 1.82$ ;  $p= .14$ ).

**Tablo 19: Branş Değişkenine Göre Boyutlara ve Ölçek Geneline İlişkin Verilerin Dağılımı**

Maddeler	Branş	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
Kültürel Liderlik	Sayısal	69	3.83	.76	.09	.53	.66	-
	Sözel	70	3.87	.68	.08			
	Meslek	55	3.97	.69	.09			
	Diğer	91	3.83	.74	.07			
Etkili Okul	Sayısal	69	3.97	.75	.09	1.19	.31	-
	Sözel	70	4.14	.70	.08			
	Meslek	55	4.20	.66	.09			
	Diğer	91	4.07	.75	.07			
Genel	Sayısal	69	3.88	.73	.08	.71	.54	-
	Sözel	70	3.96	.65	.07			
	Meslek	55	4.05	.67	.09			
	Diğer	91	3.91	.73	.07			

\*p<.05

Araştırmanın “kültürel liderlik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 19’da verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}=3.83$ ), sözel ders öğretmenleri ( $\bar{X}=3.87$ ), meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.97$ ) ve diğer branş dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.83$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde sayısal ders öğretmenleri ve diğer branş dersleri öğretmenlerinin en düşük katılma düzeyini gösterdiği ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F=.53; p=.66).

“Etkili okul” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 19’da gösterilmiştir. Buna göre verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}=3.97$ ), sözel ders öğretmenleri ( $\bar{X}=4.14$ ) ve diğer branş dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.07$ ) “katılıyorum” düzeyinde,

meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.20$ ) “tamamen katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde sayısal ders öğretmenleri ve diğer branş dersleri öğretmenlerinin en düşük katılma düzeyini gösterdiği ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $F=1.19$ ;  $p=.31$ ).

Ölçek genelinde katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, sayısal ders öğretmenleri ( $\bar{X}=3.88$ ), sözel ders öğretmenleri ( $\bar{X}=3.96$ ) ve diğer branş dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=3.91$ ) ve meslek dersleri öğretmenleri ( $\bar{X}=4.05$ ) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermiştir. Ortalamalar incelendiğinde sayısal ders öğretmenleri ve diğer branş dersleri öğretmenlerinin en düşük katılma düzeyini gösterdiği ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $F=.71$ ;  $p=.54$ ).

Kültürel liderlik ve etkili okul boyutlarındaki genel değerlendirme şu hususları ortaya koymaktadır: Her iki boyutta da katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir. Genel olarak meslek dersleri öğretmenleri en yüksek düzeyde katılım gösterirken, sayısal ders öğretmenleri en düşük düzeyde katılım göstermiştir.

## **8. KANONİK KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Bilimsel çalışmaların çoğunda aynı anda birden fazla özellik üzerinde durulmaktadır. Bu da araştırmada karşı karşıya kalınan değişken setlerinin var olması anlamına gelmektedir. Bu da değişken setleri arasındaki ilişkiyi bulmada kanonik korelasyon hesaplamalarının kullanılmasını akla getirmektedir. Kanonik korelasyon çok değişkenli analiz tekniklerinden biri olup faktör analizi ile birlikte en karmaşık işlem aşamalarını gerektiren teknikler arasında yer almaktadır (Tatlıdil, 1996).

Araştırma sonunda yapılan kanonik korelasyon analizleri sonucunda Canonical  $R=0.73131$ .  $\chi^2=218.49$  ve  $p=0.000$  değerlerine ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin kültürel liderlik özelliklerinin, orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir değişle okul müdürlerinin kültürel liderlik özellikleri ile orta öğretim kurumlarının etkili okul olması arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılabilmektedir. Ayrıca

araştırmanın başında yola çıkılan “Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile etkili okul kavramı arasında anlamlı ilişki vardır” ve “Orta ğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri etkilidir” hipotezleri doğrulanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gösteren bulgulara göre sonuçlar belirlenerek, katkı sağlayacağı düşünülen bazı önerilerde bulunulmuştur.

### 1. TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan deneklerin görüşlerine göre; öğretmenler cinsiyet değişkenine göre kültürel liderlik ve etkili okul boyutunda, kadınlar okul müdürlerinin yeterince etkin olduğunu düşünmezken, erkek öğretmenler okul müdürlerini yeterince başarılı bulmaktadırlar. Sönmez (2008)'nin çalışmasında kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde değerlendirme ve algılama eğiliminde olduğu ve erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre ise; erkek katılımcılar ve yöneticilerin daha pozitif bir değerlendirme yoluna gittiği belirlenmiştir.

Ayrıca Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan farklı bir araştırmada deneklerin kadın ve ya erkek olmaları yöneticilerin liderlik ile ilgili algılamalarını doğrudan etkilediği fark edilmiş ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerin etkililiklerini daha fazla gerçekleştirdiklerini ileri sürdükleri görülmüştür.

Kadın öğretmenlerin erkeklere oranla görüşlerini ifade etme konusunda daha korkusuz davrandıkları, erkeklerin yönetimde daha etkili oldukları görüşünün bilinçaltı yıkma amacı taşıması ve genelde erkeklerin yönetim konusunda daha etkili olması sebebiyle kendilerine yönelik öz eleştiride bulunamamaları bu tür cevapların ortaya çıkmasının sebebi olarak görülebilir.

Öğretmenlerin okul türlerine göre baktığımızda, %53.1'inin Anadolu Lisesi, % 46.9'unun Meslek Lisesi olduğu görülmektedir. Her iki okul grubu da



kültürel liderlik ve etkili okul boyutunda okul yönetiminin yeterince etkin olduğunu düşünmektedir. Her iki boyutta da Meslek Liselerinden katılan öğretmenler daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Ancak her iki grup içinde kültürel liderlik boyuta ilişkin katılımlarda etkili okul boyutuna oranla daha düşük düzeyde katılım gösterildiği gözlemlenmektedir. Buna göre okul yöneticileri okulların etkili okul olması için daha fazla çalışma içerisinde olabilir. Ancak, bir okulun etkili okul olmasında okulda oluşturulan ortak kültür ve değerlerin etkililiği ve okulun başarılı olmasına olan katkısı kaçınılmazdır. Mendez-Morse (1992) tarafından belirtildiği gibi, çalışanlarını ortak değerler etrafında toplayan okul yöneticileri, bu ortak değerlere ulaşılması için gereken ortamı, bu ortamda çalışanlara imkân sağlayacak ve onları harekete geçirecek ortamdır, oluşturabilen liderlerdir. Bu ortak değerler, öğretmenler ve öğrencilerin, paylaştığı değer ve inançlardır ve bu inanç ise öğrencilerin öğrenmesini sağlayacak okullar oluşturmaktır.

Araştırmanın başka bir değişkeni olan, görev türü olarak etkili okul ve kültürel liderlik boyutları incelendiğinde, öğretmen katılımcılar ve müdür ve müdür yardımcıları arasında beklentiler açısından farklılaşmalar bulunmaktadır. Her iki boyutta da müdür yardımcıları ve okul müdürleri etkili okul oluşturma ve kültürel liderlik rollerini yeterince yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Ancak, öğretmen katılımcılar bu konuda yöneticilerden daha fazla beklenti içindeler ve etkili okul oluşturma ve ihtiyaç duyulan kültürel liderliği sağlamada daha fazla çalışma beklemektedirler. Bu sonuçlar yöneticilerin, kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamaları İbicioğlu (1999), Değirmenci (2006) ve Çelik (1997)'in araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Akçay (2003) bu konuda şu açıklama ve önerilerde bulunmaktadır:

“Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede, değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Etkileme yollarını kullanırlarken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışları gösterirler.

Okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme düzeyleri; öğretmenleri etkilemede yeterliklerinin önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla; okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme durumlarının çözümlenmesi önemli ve gerekli görülmektedir.”

Araştırmanın bir başka değişkeni olan yaş değişkenine göre; etkili okul boyutunda bütün katılımcılar, okul müdürlerinin başarılı oldukları görüşünde hem fikirken, kültürel liderliklerini gerçekleştirme bakımından, 30’dan küçük denekler ile 31-40 yaş arası ve 51 ve üstü yaşındaki denekler arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yine Değirmenci (2006)’nin araştırmasına bakıldığında öğretmenlerin, yaş değişkenine göre yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki farkın 51 ve üstü öğretmenlerin oluşturduğu yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ve 41-50 yaş grubuna dahil öğretmenlerden oluşan grup arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, aynı zamanda mecburi memuriyet süresini doldurmakta olan öğretmenlerin, geçmiş hizmetlerinde edindiği tecrübelerle de bağlı olarak mevcut olanaklarda yöneticilerden beklentilerinin daha düşük düzeyde olması, yöneticilerin kültürel liderlik konusundaki faaliyetlerini daha objektif şekilde değerlendiriyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka değişle de mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin bu konuda liderliğe daha çok ihtiyaç duyabileceği ve var olan tecrübe eksikliği ile daha önyargılı davranıyor olabilecekleri sonucu çıkarılabilmektedir.

Kıdem değişkenine göre; etkili okul boyutunda 6-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar, en yüksek düzeyde atılım gösterirken, diğer katılımcılar daha düşük düzeyde katılım göstermiştir. Sonuç olarak da 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar ile 5 yıl ve daha az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip katılımcılar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kültürel liderlik boyutunda ise, yine en yüksek düzeyde 6-10 yıl arası kıdeme sahip katılımcılar katılırken, 5 yıl ve altı kıdeme sahip katılımcılar ile söz konusu grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak etkili okul boyutuna oranla kültürel liderlik boyutuna olan katılımı düşüş tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların kıdemlerine göre bakıldığında okul müdürlerinin etkili okul boyutunda daha başarılı olduğu söylenebilecekken, özellikle mesleğe yani başlayan öğretmenler ile beraber bütün

öğretmenlerin kültürel liderliğe daha fazla ihtiyaç duyduğu göze çarpmaktadır. Benzer bir araştırmada da Ayık ve Ada(2009) elde edilen sonuçlarda; güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasında işbirliğine dayalı liderlik, öğretmen işbirliği, mesleki gelişme, ortak amaçlar, meslektaş desteği ve birlikte öğrenme kültürel boyutlarında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin algılarının üst düzeyde güçlü kültürel özelliklere sahip olmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Erdem ve Dikici (2009) mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yöneticileri için şu önerilerde bulunmaktadır.

“Kurum kültürünün oluşturulması kadar diğer önemli bir konu da, kültürün, kurumun yeni üyelerine aktarılması veya kazandırılmasıdır. Kurumdaki insan kaynakları uygulamaları ve alıştırmaya faaliyetleri, kültürün hem geliştirilmesinde, hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşır. Başarılı bir kurumsal yapı, ancak çalışanların değerlerine dayalı bir kültür ile mümkün olabilir. Kurum kültürünün kurucu lider ve üst yönetimin, kısaca kurumsal irade tarafından oluşturulması durumu, çalışanların bir kültürel dönüşüm yaşamalarına, yerine göre kültürel direnmeye neden olabilir.”

Araştırmanın etkili okul ve kültürel boyutunu öğretmenlerin öğrenim durumuna göre incelediğimizde, ön lisans mezunu öğretmenlerin sayısının 14. eğitim enstitüsü mezunu öğretmen sayısının ise 16 olduğu, lisans mezunu öğretmen sayısının da 262 olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin çoğunlukla 4 yıllık bir eğitim fakültesinden mezun oldukları sonucuna varılmaktadır. Etkili okul boyutunda, ön lisans mezunu ve eğitim enstitüsü mezunları daha yüksek düzeyde katılım göstermiş ve okul müdürlerini bu konuda başarılı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Lisans mezunları ise, daha düşük düzeyde katılım göstermiş ve bu konuda aldıkları yüksek öğrenimin de gerektirdiği farklı yorumlamayla okul yöneticilerinden daha yüksek beklentilere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Kültürel liderlik boyutunda ise ön lisans mezunu öğretmenler daha yüksek düzeyde katılım göstermiş, diğer katılımcılara oranla okul müdürlerini kültürel liderlik rollerini başarıyla gerçekleştirdikleri konusunda fikir bildirmişlerdir. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe okul müdürlerine olan beklentiler de doğru oranda yükselmiştir. Günümüzde öğretmen olarak görev yapmanın bir şartı olarak lisans mezunu

olmak sadece yeterli kabul edildiği içinde okul müdürlerinin çalışanlarının beklentilerini karşılayabilmek için daha fazla çalışması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Değirmenci (2006) tarafından ulaşılan sonuçlarda da yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğunun lisans düzeyinde öğrenimli olduğu, yüksek lisans öğrenimli olanların oranlarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek lisans öğrenim düzeyinin düşük olması, yönetici atama sisteminin bu yönde teşvik edicilikten uzak olması ve çalışma şartlarının yönetici ve öğretmenlerin yüksek lisans öğrenimi görmelerine uygun olmamasının rolü olabilir. Öğretmen ihtiyacının her zaman varolması ve dolu ders saatleri sebebiyle ders programlarında ayarlamaların yapılamaması, öğretmenlerin yüksek lisans dersleri almalarında engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca ülke şartlarında yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin, lisans eğitimi almış öğretmenlerden avantajlı duruma getirilmemesi yüksek lisans eğitimini teşvik edici olmaktan uzaklaştırmaktadır.

Araştırmanın son değişkeni olan, branş değişkeninde katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamış, ancak her iki boyutta da meslek derleri öğretmenlerinin daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri göze çarpmıştır. Buna göre mesleki eğitim veren öğretmenlerin diğer öğretmenlerden farklılaştığı göze çarpmaktadır. Buna göre, meslek dersleri öğretmenlerinin farklı katılım düzeyi göstermelerinde, öğrencilere verdikleri eğitimin farklılığı nedeniyle farklı yöneticilerin bu okullarda tahsis edilmesi, okulların yapısı gereği daha farklı öğrencilerden oluşması ve bu farklılığın okul yönetiminde de oluşması olarak açıklama yapılabilir. Yapılan benzer bir çalışmada ise (Demirtaş,2010) genel liseler ile meslek liselerinde egemen olan kültürler benzer özellikler göstermektedir. Liselerin genel lise ya da meslek lisesi olmasının okul kültürünün doğası üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

## 2. SONUÇLAR

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

1. Liselerde görev yapan okul yöneticilerinin kültürel liderliklerinin etkili okul oluşturma açısından değerlendirilmesinde cinsiyet faktörü etkili bir faktör olduğu göze çarpmaktadır. Boyutlar açısından cinsiyet faktörü incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmıştır.

Etkili okul ve kültürel liderlik boyutlarında erkek katılımcılar okul yöneticilerinin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirdiklerini düşünürken, bayan katılımcılar erkek katılımcılara göre daha az katılım göstermiş ve okul müdürlerinin bu konularda çalışmalarının yetersiz olduğunu düşünmüşlerdir.

Sonuç olarak kadın deneklerin erkeklere nazaran daha az katılım göstermelerinin nedeni, yöneticilerin genel olarak erkeklerden oluşması ve bayanların bu pozisyonlarda erkeklere oranla daha az yer alması olabilir. Erkek katılımcılar erkeklerin yönetim konusunda daha etkili olduğunu düşünerek daha fazla katılım göstermiş olabilir.

2. Orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerde görev türü değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm boyutlarda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmen ve yönetici görüşleri incelendiğinde boyutlara göre; her iki boyutta da( etkili okul ve kültürel liderlik) okul müdürleri ve müdür yardımcıları kendilerinden beklenen rolleri başarıyla yerine getirdiklerini düşünmektedir(kesinlikle katılıyorum). Ancak araştırmaya katılan öğretmenler beklenen rollerinin yerine getirildiği ancak yeterli seviyede olmadığını düşünmektedirler.

Sonuç olarak etkili okul ve kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirilmesi açısından, öğretmen görüşleri ile okul yöneticilerinin görüşleri farklılaşmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin okul yönetiminden beklentilerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Öğretmen görüşlerinin aksine okul müdür ve müdür yardımcıları görevlerini kendilerinden beklenildiği gibi yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

3. Orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerde yaş değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; etkili okul boyutunda 51 yaş ve üstü denek grubunun en yüksek düzeyde katılım gösterdiği tespit edilmiştir. 30 yaşından küçük denek grubunun ise en düşük düzeyde katılım göstermiştir.

Kültürel liderlik boyutunda ise yine aynı sonuca varılmış ve 51 yaş ve üstü denek grubunun en yüksek düzeyde katılım ve 30 yaşından küçük denek grubunun ise en düşük düzeyde katılım gösterdiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak, 50 yaş ve üzeri grup okul yöneticilerinin kültürel liderlik ve etkili okul alanında yaptığı çalışmaları yeterli buldukları sonucuna ulaşılmakla beraber, okul yöneticilerinin yaş olarak daha olgun öğretmenlerden oluştuğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.

4. Orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerde kıdem değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; etkili okul boyutunda 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar en yüksek düzeyde katılım göstermiş ve 5 yıl ve daha az çalışmış katılımcılar ise en düşük düzeyde katılım göstermiştir.

Kültürel liderlik boyutunda yine 6-10 yıl kıdeme sahip katılımcılar daha yüksek düzeyde katılım göstermiş ve 5 yıl ve daha az çalışmış katılımcılar ise daha düşük düzeyde katılım göstermiştir.

Sonuç olarak mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin okul yöneticilerinin çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığını düşündüğü sonucuna ulaşılmaktadır.

5. Orta öğretim kurumlarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerde öğrenim durumu değişkeninin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkili okul boyuna bakıldığında ön lisans mezunları daha yüksek düzeyde katılım gösterirken, lisans mezunları daha düşük düzeyde katılım göstermiştir.

Kültürel liderlik boyutunda ise, ön lisans mezunları en yüksek düzeyde(tamamen katılıyorum) katılım göstermiş ve en düşük katılımı lisans mezunları göstermiştir.

Bu verilerden çıkarılan sonuçlara göre, lisans mezunu öğretmenler, okul yönetiminin etkili okul ve kültürel liderlik alanında yaptığı çalışmalarını yeterli bulmamaktadırlar.

6. Öğretmenler mesleki gelişim açısından, okul idaresinde daha fazla destek beklemekte ve uygun ortamların hazırlanması için olanak sağlanmasını istemektedirler.

7. Öğretmenler okul içinde karar alma sürecine daha fazla dahil olmayı beklemektedirler.

8. Öğretmenlerin akademik kariyer yapmaları için daha fazla olanak sağlanmalı ve okul yöneticileri bu konuda öğretmenlere daha fazla destekte bulunmalıdırlar.

9. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlere verilen rehberlik hizmetleri yeterli bulunmamakta ve bu konuda okul yönetiminden ayrıca çalışma yapması beklenmektedir.

10. Okul kültürü tanıtmaya ve benimsenmesi konusunda yöneticilerden daha fazla çalışma yapması beklenmektedir.

### **3. ÖNERİLER**

**“Orta Öğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini”** ne ilişkin bu tür kurumlarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarının değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmanın bulgularından yararlanılarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Bayan öğretmenlerin de yeteneklerinden yararlanılmalı ve onların da kendilerini yönetim alanında gerçekleştirmelerini sağlayacak olanaklar yaratılmalıdır.

2. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları, yönetim sürecinde öğretmenleri isteklerini dikkate almalı ve onlardan gelen değerlendirmeleri de göz önüne alarak kendilerini yönetim alanında geliştirmelidirler.
3. Göreve yeni başlayan öğretmenler için oryantasyon çalışmaları yapılmalı ve okula alışması ve okul kültürünü tanıması ve benimsemesini sağlayacak imkanlar yaratılmalıdır.
4. Mesleğe yani başlayan öğretmenlerin ağdaş fikirlerinden yararlanılmalı ve deneyimli öğretmenlerin fikirleriyle entegre ederek maksimum verimliğe ulaşılması yolunda çalışmalar yapılmalıdır.
5. Öğretmenlerin eğitim açısından kendilerini geliştirmelerine yönetim tarafından olanak sağlanmalı ve ders programı vb. konularda çıkabilecek sorunlarda yapıcı davranılmalıdır.
6. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak hizmet içi eğitimleri almalarında okul yönetimi, gereken desteği sağlamalıdır.
7. Okul yönetimi karar alma sürecine, bölümleri, uzmanlık alanları ve branşlarına göre öğretmenleri de dâhil etmelidirler.
8. Okula yeni gelen öğretmenler için çeşitli etkinlikler düzenlenerek, okula uyum sağlama sürecinde karşılaşabileceği güçlüklerin önüne geçilmelidir.
9. Okul yönetimi çalışanlar tarafından okul kültürünün benimsenmesine yönelik sosyal faaliyetler (piknik, okul geceleri, okul çayları) organize edilmesine teşvik etmelidir.
10. ğretmenleri okulun paylaşılan değerlerine saygı göstermeli, okulu para kazandığı kurum olarak değil, iş arkadaşlarıyla beraber bütününü oluşturduğu bir aile olarak görmelidir.

Ayrıca bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmalar için aşağıdaki konular önerilebilir:

1. Bu araştırma ortaöğretim yanı sıra ilköğretimin kurumları düzeyinde de uygulanabilir.
2. Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolünün öğretmenlerin başarısı üzerine etkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.



3. Örgüt kültürü oluşturma konusunda, okul yönetiminin karşılaştıkları zorlukları inceleyen bir araştırma yapılabilir.

4. ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri konusunda bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara : Pegem Akademi, 142.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 10.
- Alexander, J.A. (1999). A test of a rapid developer model. In K.P. Kuchinke (ed.) *1999 Conference proceedings*. Academy of Human Resource Development. American Association of School Librarians (AASL). 2009. *Empowering learners: Guidelines for school library media programs*. Chicago: American Library Association.
- Alganer, C.U. (2000). *Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba, A. S. (2002). Okul Yöneticilerinin Teknolojiye Karşı Tutumlarının İncelenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 27(286). Ankara.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157.
- Akıncı, B.Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksoy, B. (2008). *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Appleton, N. Arnold Danzig, and Timothy Begaye (2006). Leadership and Culture: Applications of Learner Centered Leadership To Native Context In The Navajo School Administrators Preparation Program. Arizona State University.
- Armstrong M. (1998). *Strategies for Human Resource Management*. İnkadehaberler, Çev: Engin Turan, 1(6), 4.
- Aslanargün, E. (2007). Okul Aile İşbirliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 18, 29.

- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma (Paternalistic Leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Studies)*, 1(1).11-33.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, ilişkiler*. 6. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 198
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 203-204.
- Ayık A. ve Ada Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Aytaç, Tufan. (2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar-Kurum İmajı. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 3 (31).
- Bakan, İ. (2008). “ Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14).
- Bakay, E. ve Güldan Kalem (2009). Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Düzeyleri. *Ulusal Araştırma Raporu*, 2.
- Balcı, Ali. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of Executives*. Cambridge: Harward Universty Press.
- Barnett, K. & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools, *Educational Administration Quarterly*, 40 (3), 406-434.
- Başar, H. (1999). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: M.E.B. Yayınları.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*, Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara, 113
- (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- (2000). *Eğitim Yönetimi*. Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası, 11.
- Bates, R. (1981). *Management and the culture of the school*. In R. Bates and CourseTeam (Eds.), *Management of resources in schools: Study guide I* (37-45). Geelong, Australia: Deakin University.

- Berberoğlu, G.; Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örgüt kültürü araştırması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1-2), 29-52.
- Binbaşıoğlu, C.,(1983).*Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 197.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership the Theory and Competence Frameworks*. Edited Version of a Report for Chase Consulting and Management Standards Centre. University of Exeter.
- Bozkurt, T. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Brookover, W. ve Lozette L.(1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in school achievement*. East lansing: Michigan State university.
- Bruner, D.Y. & Greenlee, B.J. (2000). Measures of work culture in high and low performing schools. *Research in the Schools*, 7(2), 71-76.
- Buluç, B.(2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Eğitim ve Bilim* 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z.(1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 7.Baskı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, No:154.
- Bursalıoğlu, Z. (1991).Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 669-774
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Campbell, Angus, A., & Katona, Georgia. (1953). *The Sample Survey: A Technique for Social Science Research*. In Newcomb, Theodore M. (Ed). *Research Methods in the Behavioral Sciences*. The Dryden Press: New York. 14-55.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Çelikten, M. (2009). Etkili Okullarda Karar Süreci. [http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_11\\_14\\_Celikten.Pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_11_14_Celikten.Pdf) (Erişim Tarihi: 27.01.2011), 2.

- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. Milli Eğitim Dergisi. Sayı:153. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm153-154> (Erişim Tarihi: 22.09.2010).
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), 73-112.
- Chan K. & Drasgow,F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79, 119-173 (in Chinese).
- Cheng, B. S., Chou, L. F. & Farh, J. L. (2000). A triad model of Paternalistic Leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14. 3-64 (in Chinese).
- Cohen, M.(1983). *Instructional, management social management in effective schools*, in A O Webb &L D Webb (Ed) *school finance and school improvement: Linkages In the 1980s*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Colemen, P., Collinge J. ve Seifert T. (1993). Seeking the levers of change: Participant attitudes and school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 4(1), 351.
- Cook, S.D.N., & Yanow, D. (1996). Culture and organized learning. As cited in Leithwood, Leonard & Sharratt (1998). *Conditions fostering organizational learning in schools.Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Cunningham, W. G., & Cresson, D. W. (1993). *Cultural leadership: The culture of excellence in education*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Davis, S.; Darling-Hammond, L.; LaPointe, M.; & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals (Review of Research)*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Dale, E. (1999). *Yönetim Teorileri*. Çev. Osman Akınhay. Ankara: Öteki Yayınevi.

- Deal T. E. & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin iş Doyumuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Demir, M. (2007). *Resmî ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler ve İlkeler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7 (13), 209-217.
- Deroche E. F. (2001). *Character Education: A Guide For School Administrators*. Publisher: Rowman & Littlefield Education.
- Dinçer, O. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım.
- Dolunay S. K. (2006). *XV. Okul Kültürü ve Türkçe Eğitimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. N.Y. : Harpar and Row. s.3
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin Yöneticilik*. 2. Baskı. (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları.
- Edgar, H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Leadership and Organisational Studies, January 15*.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (2003). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 33.
- Erdem, R. ve İbrahim Kocabaş (2005). Eğitim Denetçilerinin Kültürel Değerleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 199-207.
- Erdem, F. ve İşbaşı , O.J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci altkültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1. 33-57.
- Faris, L. W. (2006). *The teacher's voice: Narratives of an empowering school culture*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Texas: Stephen F. Austin State University.

- Fetzer, J. (2005). *Career management of Chemists*. Berlin: Springer.
- Fletcher, A. (1997). *Broadening the Bounds of Involvement: Transforming Schools With Students Voice*. <http://www.ed.uiuc.edu/EPSPES>. Erişim Tarihi: 15. 05. 2005.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. (2006). *How to Designe And Evaluate Researche in Education*. New York: Third Edition.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. *University of Toronto Special Issue, May 2002*, 4
- Furtwengler, W. J.(1996). *School culture inventory*. <http://www.southwind.net/furtweng/rsi/schcult.html>. Erişim Tarihi: 27/09/2010.
- Gareth Morgan. 1997. Images of Organization. Thousand Oaks, CA: Sage Publications  
Hogan, R.,& Warranfeltz,R.(2003). *Educating the modern manager*. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 74-84.
- Gehring, D.R.(2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, Vol. 38. (1). s.44.
- George, G., Randall G. Sleeth (1999). Organising Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms. *Journal of Business and Psychology*.13(4)
- Giles, W. A. (1998). *A study of school culture in a higher achieving and lower achieving urban high school*, Unpublished Doctoral Dissertation, Kansas: University of Kansas.
- Girmen, P.(2006). *Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Glanz, J. (2006). *What Every Principal Should Know About Cultural Leadership*. London: Corvin Press.
- Gorton R. A., and G. T. Schneider, (1991). *School-Based Leadership, Challenges and Opportunities*. 3. edition Wm.C. Brown Publishkers.
- Greenfield, T. B. (1986). *Leaders and schools: Willfulness and nonnatural order in Organiza-tion*. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (pp. 142-169). Urbana: University of Illinois Press.

- Güçlü, Nezahat. (2003). "Örgüt Kültürü". *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6, 147-159.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *artı@eğitim Gazetesi* 14.
- Hackman, M.Z. & Johnson, C. E. (2000). *Leadership: A communication perspective* (3rd ed). Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, Inc.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* New York: Roadledge Falmer.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi* 52(43), 43-60.
- Heifetz, Ronald A., and Marty Linsky (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press.
- Herndon, B. C.(2007). *An Analysis of the Relationships between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement*. University of Missouri.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA, Sage.
- Hogan, R. and Warrenfeltz, R. (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74-84.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration*. Mc Graw-Hill Inc.
- İbicioğlu, C. (1999). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkik ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1), s. 121



- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *ManagementScience*, 28 (3), 315-336.
- Jenkins, L. (2009). *Effective Leadership and Organisational Change*. <http://www.suite101.com/content/effective-leadership-through-organizational-chan-a150369>. (Erişim Tarihi: 22.10.2010).
- Kannapel, P. J.; Taylor, D. & Hibpshman, T. (2005). *Inside the black box of high-performing highpoverty schools. A report from the Prichard committee for academic excellence Lexington, Kentucky*, [http://www.prichardcommittee.org/Ford%20Study/Ford Re portJE.pdf](http://www.prichardcommittee.org/Ford%20Study/Ford%20ReportJE.pdf). (Erişim Tarihi: 01.10.2009).
- Karasar, N. (1998). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, Y. K.(1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kayıkçı, K, (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi* 150.
- Keleş, B. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kottkamp, R. B.(1984). The Principal As Culturea Leader. *Planning Changing*, 15(3), 152
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık ve Tanıtım.
- Ladd, Helen F. (2009). Teachers' Perceptions of Their Working Conditions: How Predictive of Policy-Relevant Outcomes?*CALDER Working Paper 33*. Washington, DC: The Urban Institute.
- Lee, V., Bryk, A. ve Smith J. (1993). *The organization of effective secondary schools*. Chapter 5 in L Darling Hammond ( Ed) research in education, 19, Washington D.C: American Educational Research Organization.
- Lee, S. K. ve Kelvin Y. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psycholog*, 19(4). (340-359).
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). Organizational learning in schools: An introduction. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (1-14). Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger.

- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). A century's quest for a knowledge base, 1976–1998. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational policy* (45–72). San Francisco: Jossey Bass.
- Leithwood, K.A. & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Paper prepared for the AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership.
- Levine, Daniel U. ve Lezotte, Lawrence W. (1990). *Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- Lezotte, L.W. (1992). Principal Insights from Effective Schools. *Education Digest*, 58 (3).14-17
- Laurie, H. (1999). *Leadership Learning*. (Dissertation Thesis). Royal Roads University, Leadership Program, Virginia.
- Maanen, J. V.( 1978). People Processing Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, Spring, New York: AMACOM.
- Marcoulides, G.A. & Heck, R.H. (1993), Organizational culture and performance: proposing and testing a model, *Organization Sciences*, 4. 209-25.
- Martin, J. , Tett, L. ve Kay, H. (1999). Developing Collaborative Partnership: limits and possibilities for schools, parents and community education. *International Studies in Sociology of Education*. 9 (1), 59-74.
- Martins, E.C. ve Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1).64-74.
- Mccurdy & Schein, E. (2002). *Notes from Cape Cod Seminar*. August 2002.
- Mendez-Morse, S. (1992). Leadership Characteristics that Facilitate School Change. *Sedl Magazine*, spring 1993.
- Mercin, L.(2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14).
- Mintzberg, H. (1998). Five Ps for Strategy, In: Mintzberg, H., J.B. Quinn and S. Ghoshal (Eds.): *The Strategy Process*, revised European Ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Moran, E. T. and Vokwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Humman Relations*, 45(1).
- Mosrie, D. (1990). An effective principal training and support system. *NASSP Bulletin*, 74. 12–15. London: SAGE Publications.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. University of Tasmania.
- Naylor, James A. (1980). *Theory of Behavior in Organization*. NewYork: Academic Press.

- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OFSTED(1993). *Access and Achievement in urban education*. London: HMSO
- Orlich D. C., Harder, R. J. ve Kalahan R.C.(1998). *Teaching Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Özbaş, M. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul-Aile İlişkileri Konusunda Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler. *Eğitim ve Bilim*, 34(154)
- Özbaş M. Ve Badavan Y. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul-Aile İlişkileri Konusunda Yapmaları Gereken ve Yapmakta Oldukları İşler. *Eğitim ve Bilim*, 34(154), 71.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir Metaanalitik Etki Analizi: Okul Yöneticilerinin Hizmet içi Eğitim Almalarının Göreve Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 38, 201-212.
- Özdemir, A.(2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışların. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433
- Paul M: Quick ve Anthony H. Normore (2004). Moral Leadership in the 21st Century: Everyone Is Watching—Especially the Students . *The Educational Forum* 68( 4).
- Pawlas, E.G. (1997). Vision and School Culture. *NASSP Bulletin*, 81(587).118-128.
- Pettigrew, A. (1979). Academy of Management Review. *Humman Relations*, 24(6)
- ReFowler, K. S. (2006). *The relationship of school culture and Arkansas Primary Benchmark assessment scores*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Arkansas: University of Arkansas. *search in the Schools*, 7(2), 71-76.
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Cev.: Sevgi A. Ozturk). Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- Roberts, S. M. & Pruitt, E. Z. (2003). *Schools as professional learning communities: Collaborative activities and strategies for professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Rutter, M., Maughan, B. Martimore B. ve Auston J.(1979). *Fifteen thousand hours. schools and their effect on children*. London: Open books.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayın Dağıtım.
- Sammons, P. And Others,(1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. United Kingdom: B & MBC

- Schein, E. H. (1983). *The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture*. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
- (1992). *Organizational culture and leadership*, 2d ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- (2002). Örgütsel Kültür. Çev.: Atilla Akbaba. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), (1-32).
- (2004). *Organisational Culture and Leadership*. Wiley and Sons. San Francisco
- (2010). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley and Sons.
- Schlechty, P.C. (1990). Leading a school system through change: Key steps for moving reform forward. In *The Jossey-Bass reader on educational leadership* San Francisco: Jossey-Bass, 182-201.
- Senge, P. T. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- (1995). *Leadership for the Schoolhouse : How Is It Different? Why Is It Important*. Willy&Sons
- Shook, J. (2010). How to Change a Culture. *Leadership and Organizational Studies: Lessons From NUMMI. January 1* ,63-68.
- Siders, M. A. , G. R. Sleeth & George Sleth, (1999). Organising Culture: Leader Roles, Behaviors and Reinforcement Mechanisms. *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545.
- Şahin, A. E. (2004). Öğretmen Yeterliklerinin Belirlenmesi. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi* 5(58).
- Şeremet, M. M. (2002). *Yatırım Fonlarında Performans Değerlendirmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek, Y. (1998). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Eskişehir.
- Şişman M. (1994). Örgüt Kültürü. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 732, 39
- Sönmez, N. (2008). *Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Stogdill, R.M. (1963), Manual for Leadership Behaviour Description, Questionnaire –Form XII: An Experimental Revision, *Bureau of Business Research*, The Ohio State University, Columbus, OH.
- Sürgit, K. (1978). *Organizasyon ve Metot Hizmeti*. Ankara :Sevinç Matbaası.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ankara: Cem Web Ofset Ltd. Şti., 424.
- Tosun, E. (2002). *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin stratejiler ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*. 160. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> (Erişim tarihi: 23.09.2010).
- Turan, S.; Durceylan, B.; Şişman, B.(2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13. 181–202
- Taylor, J.R. (2001). The Rational Organisation Reconsidered.: An Exploration of Some of the Implications of Self Organising. *Communication Theory*, 1,137.
- Unutkan, G.A., (1995). *İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Valentine J. (2007). *An Analysis of The Relationships Between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement*. (Doctorial Dissertation). University of Missouri, The Faculty of Graduate School, Colombia.
- Varol, Muharrem (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fak.Yayımları.
- Watson T.J.(1987). *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Wilkins, Alan L., and Ouchi, William G. 1983. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organisational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 457-483
- Wong, K. (1998). Culture and Moral Leadership. *Peabody Journal Of Education*, 73(3). 106-125
- Wyatt, T. (1996). School Effectiveness Research: Dead, or Dump Squip or Smouldering Fuse? *Issues In Educational Research*. 6 (1), 79-112.
- Yıldırım, B.(2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik rollerinin Öğretmenlerin iş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri ilişkileri teorileri: Sosyolojik bir değerlendirme*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Zigarelli, Micheal A. (1996), An Empirical Test of Conclusions From Effective Schools 103-*Journal of Educational Research*, 90( 2), 111.
- Ankarascek, (2010).[www.ankarashcek.gov.tr/.../Yonetisim %20ve%20Toplam %20 Kalite%20 Yonetimi.doc](http://www.ankarashcek.gov.tr/.../Yonetisim%20ve%20Toplam%20Kalite%20Yonetimi.doc). Erişim Tarihi: 19/11/2010.
- Ezinearticles, (2010). Erişim Tarihi: 21/07/2010. [http://ezinearticles.com/?expert=Patricia\\_Coleman](http://ezinearticles.com/?expert=Patricia_Coleman).
- Managementconsultingcourses, (2011). Erişim Tarihi: 07/01/2011. [http://managementconsultingcourses.com/Lesson 35 OrganisationalCulture.pdf](http://managementconsultingcourses.com/Lesson%2035%20OrganisationalCulture.pdf).

## EKLER

### EK 1. İZİN BELGESİ

T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.03.00.05-320/  
Konu :Araştırma İzinleri

01.11.2010\* 34858

#### VALİLİK MAKAMINA

İlgi: 21/10/2010 tarih ve B.30.2.AKÜ.0.E1.00.0-510/2239 sayılı Bahar ŞAHİN konulu araştırma izin talebi yazısı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanlığı Yüksek Lisans Öğrencisi Bahar ŞAHİN'in "Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri" konulu araştırmayı yapmak istemektedir. Söz konusu araştırma, Ekli listede bulunan ortaöğretim okullarımızın yönetici ve öğretmenlerine yönelik olarak 06-10/12/2010 tarihleri arasında yapılacaktır. Anket çalışmaları tamamlandıktan sonra anket sonuçlarının birer örneğinin İl Milli Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.



Hidayet YILDIRIM  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR

21/10/2010  


Ali Muhiddin VAROL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

#### EKLER:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu (Form 2)
- 2-Anket Çalışması Yapılacak Okullar

			İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Eğitim Öğretim Şubesi
			Tel : 0 272 213 76 03	E-posta : afyonmem@meb.gov.tr
			Edep : 0 272 214 05 87	egitim03@meb.gov.tr
			Fax : 0 272 213 76 05	Web : http://afyon.meb.gov.tr
			Yazılarımıza verilecek cevaplarda yazımızın ilgisinin mutlaka belirtilmesi	

## EK 2A. ORTA ÖĞRETİM KURUMLARININ ETKİLİ OKUL OLMASINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK (Yönetici Anketi)

### YÖNETİCİLER

(Müdür, Müdür Bas Yardımcısı ve Müdür Yardımcıları)

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; “Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini” nin belirlenmesidir. Araştırma ile eğitim sistemimize katkı sağlanacağı umulmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşması sizlerin içtenlikle ve titizlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Seçenekler; Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum ve Hiç Katılmıyorum şeklindedir. Lütfen soruların (görüşlerin) karşısında yer alan her seçenektan bir tanesini işaretleyiniz. Hiçbir soruyu bos bırakmayınız. İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim. Saygılarımla...

Yard. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Danışman

Bahar Şahin

Eğitim Bilimleri

Yüksek Lisans Öğrencisi

#### I. BÖLÜM

Bu bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen uygun

olan seçeneği işaretleyiniz.

Kişisel bilgiler;

1. Göreviniz? a. Okul Müdürü ( ) b. Müdür Bas Yardımcısı ( ) c. Müdür Yardımcısı ( )
2. Görevli olduğunuz okul? a. Genel lise ( ) b. Anadolu lisesi ( ) c. Meslek lisesi ( ) d. Özel lise ( )
3. Yaşınız? a. 30 dan küçük ( ) b. 31-40 arası ( )  
c. 41-50 arası ( ) d. 51 ve üstü ( )
4. Cinsiyetiniz? a. Kadın ( ) b. Erkek ( )
5. Yöneticilikte kıdeminiz? a. 5 yıl ve daha az ( ) b. 6-10 yıl ( ) c. 11-15 yıl ( )  
d. 16-20 yıl ( ) e. 21 yıl ve üstü ( )
6. Öğrenim durumunuz? a. Ön Lisans ( ) b. Eğitim Enstitüsü ( ) c. Lisans Tamamlama ( )  
d. 4 Yıllık Fakülte(Lisans) ( ) e. Lisansüstü ( )
7. Branşınız? (Lütfen yazınız) :.....



II. BÖLÜM	5. Tamamen katılıyorum	4. Katılıyorum	3. Kararsızım	2. Kısmen Katılıyorum	1. Hiç Katılmıyorum
1. Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım.					
2. Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlarım.					
3. Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlerim.					
4. Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışırım.					
5. Okul kültürünü toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışırım.					
6. Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.					
7. Kültürel liderlik rolümü başarıyla uyguladığımı düşünüyorum.					
8. Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullandığımı düşünüyorum.					
9. Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü kullanırım.					
10. Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanırım.					
11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.					
12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür					
13. Çağdaş gelişmeleri ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışırım.					
14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.					
15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.					
16. Öğretmenlerin kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olurum.					
17. Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.					
18. Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışırım.					
19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.					
20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.					
21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.					
22. Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyarım					
23. Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendiririm					
24. Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yaparım.					
25. Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunurum.					

26.Okulda başarıya önem verir, desteklerim.					
27. Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenirim.					
28.Okulun her yerinde sıkça bulunmaya çalışırım.					
29.Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük ederim.					
30.Okulda geçirdiğim sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırırım.					
31. çalışanları ikna edebilme becerisine sahibim.					
32. İnsan ilişkilerine eşitlik ilkesine önem veririm.					
33. Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışırım.					

**EK 2B.ORTA ÖĞRETİM KURUMLARININ ETKİLİ OKUL OLMASINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖLÇEK (Öğretmen Anketi)**

ÖĞRETMENLER

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; “Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini” nin belirlenmesidir. Araştırma ile eğitim sistemimize katkı sağlanacağı umulmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşması sizlerin içtenlikle ve titizlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Seçenekler; Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum ve Hiç Katılmıyorum şeklindedir. Lütfen soruların (görüşlerin) karşısında yer alan her seçenektan bir tanesini işaretleyiniz. Hiçbir soruyu bos bırakmayınız. İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim. Saygılarımla...

Yard. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

Bahar Şahin

Danışman  
Bilimleri

Eğitim

Yüksek Lisans Öğrencisi

**I. BÖLÜM**

Bu bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Kişisel bilgiler;

8. Göreviniz? a. Okul Müdürü ( ) b. Müdür Bas Yardımcısı ( ) c. Müdür Yardımcısı ( )
9. Görevli olduğunuz okul? a. Genel lise ( ) b. Anadolu lisesi ( ) c. Meslek lisesi ( ) d. Özel lise ( )
10. Yaşınız? a. 30 dan küçük ( ) b. 31-40 arası ( )  
c. 41-50 arası ( ) d. 51 ve üstü ( )
11. Cinsiyetiniz? a. Kadın ( ) b. Erkek ( )
12. Yöneticilikte kıdeminiz? a. 5 yıl ve daha az ( ) b. 6-10 yıl ( ) c. 11-15 yıl ( )  
d. 16-20 yıl ( ) e. 21 yıl ve üstü ( )
13. Öğrenim durumunuz? a. Ön Lisans ( ) b. Eğitim Enstitüsü ( ) c. Lisans Tamamlama ( )  
d. 4 Yıllık Fakülte(Lisans) ( ) e. Lisansüstü ( )
14. Branşınız? (Lütfen yazınız) :.....

II. BÖLÜM	5. Tamamen katılıyorum	4. Katılıyorum	3. Kararsızım	2. Kısmen Katılıyorum	1. Hiç Katılmıyorum
1. Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır.					
2. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır.					
3. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir.					
4. Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.					
5. Okul yöneticisi okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaktadır.					
6. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir.					
7. Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır.					
8. Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır.					
9. Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır.					
10. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir.					
11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler.					
12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.					
13. Çağdaş gelişmeler ve yenilikleri okul yöneticisi tarafından akılcı olarak okulumuza yansıtılmaktadır.					
14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür.					
15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür.					
16. Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir.					
17. Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır.					
18. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır.					
19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır.					
20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler, okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir.					
21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir.					

22. Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyar					
23.Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir					
24. Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar.					
25.Öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunur.					
26.Okulda başarıya önem verir, destekler.					
27.Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenir.					
28Okulun her yerinde sıkça görülür.					
29Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.					
30.Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır.					
31. İkna edici becerilere sahiptir.					
32.İnsan ilişkilerine önem verir ve eşitlik ilkesine bağlıdır.					
33. Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışır.					

**EK 3.A: Okul Türü Değişkenine Göre, Sorulara İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Okul türü	N	$\bar{X}$	SD	SE	t	P
1	Anadolu Lisesi	153	3.84	1.01	0.08	-2.61	.01*
	Meslek Lisesi	135	4.13	0.91	0.07		
2	Anadolu Lisesi	153	3.49	1.22	0.09	-0.78	.43
	Meslek Lisesi	135	3.60	1.16	0.10		
3	Anadolu Lisesi	153	3.27	1.24	0.10	-0.61	.53
	Meslek Lisesi	135	3.37	1.36	0.11		
4	Anadolu Lisesi	153	3.50	1.18	0.09	-1.94	.53
	Meslek Lisesi	135	3.76	1.13	0.09		
5	Anadolu Lisesi	153	3.54	1.08	0.08	-1.46	.14
	Meslek Lisesi	135	3.73	1.10	0.09		
6	Anadolu Lisesi	153	4.39	0.77	0.06	-1.31	.18
	Meslek Lisesi	135	4.24	1.01	0.08		
7	Anadolu Lisesi	153	3.82	1.08	0.08	-1.26	.20
	Meslek Lisesi	135	3.98	0.95	0.08		
8	Anadolu Lisesi	153	3.90	1.01	0.08	-1.22	.22
	Meslek Lisesi	135	4.04	0.95	0.08		
9	Anadolu Lisesi	153	3.75	1.10	0.09	-1.30	.19
	Meslek Lisesi	135	3.92	1.07	0.09		
10	Anadolu Lisesi	153	4.10	1.00	0.08	-1.86	.06
	Meslek Lisesi	135	4.30	0.80	0.06		
11	Anadolu Lisesi	153	4.08	1.04	0.08	-0.08	.93
	Meslek Lisesi	135	4.09	0.99	0.08		
12	Anadolu Lisesi	153	4.01	0.95	0.07	-0.74	.45
	Meslek Lisesi	135	4.10	0.93	0.08		
13	Anadolu Lisesi	153	3.84	1.04	0.08	0.17	.86
	Meslek Lisesi	135	3.81	1.09	0.09		
14	Anadolu Lisesi	153	3.66	1.17	0.09	-1.35	.17

	Meslek Lisesi	135	3.84	1.13	0.09		
15	Anadolu Lisesi	153	3.88	1.08	0.08	-0.75	.45
	Meslek Lisesi	116	3.97	1.03	0.08		
16	Anadolu Lisesi	153	3.86	1.08	0.08	-0.68	.49
	Meslek Lisesi	116	3.95	1.01	0.08		
17	Anadolu Lisesi	153	3.81	1.04	0.08	-0.03	.97
	Meslek Lisesi	116	3.81	1.06	0.09		
18	Anadolu Lisesi	153	3.83	0.97	0.07	-1.54	.12
	Meslek Lisesi	116	4.00	0.88	0.07		
19	Anadolu Lisesi	153	3.65	1.15	0.09	0.13	.89
	Meslek Lisesi	135	3.63	1.11	0.09		
20	Anadolu Lisesi	153	3.78	1.07	0.08	-1.04	.29
	Meslek Lisesi	135	3.92	1.01	0.09		
21	Anadolu Lisesi	153	3.86	1.06	0.08	1.03	.30
	Meslek Lisesi	135	3.73	1.06	0.09		
22	Anadolu Lisesi	153	3.96	0.84	0.06	0.41	.67
	Meslek Lisesi	135	3.92	0.89	0.07		
23	Anadolu Lisesi	153	4.03	0.90	0.07	-0.68	.49
	Meslek Lisesi	135	4.10	0.84	0.07		
24	Anadolu Lisesi	153	3.85	0.99	0.08	-1.68	.09
	Meslek Lisesi	135	3.04	0.96	0.08		
25	Anadolu Lisesi	153	3.84	1.09	0.08	-1.92	.58
	Meslek Lisesi	135	4.07	0.93	0.08		
26	Anadolu Lisesi	153	4.33	0.86	0.07	0.70	.48
	Meslek Lisesi	135	4.26	0.75	0.06		
27	Anadolu Lisesi	153	4.10	0.94	0.07	-1.02	.31
	Meslek Lisesi	135	4.21	0.87	0.07		
28	Anadolu Lisesi	153	4.05	1.02	0.08	-0.48	.62
	Meslek Lisesi	135	4.10	0.99	0.08		
29	Anadolu Lisesi	153	4.03	0.94	0.07	-1.85	.06
	Meslek Lisesi	135	4.23	0.85	0.07		

30	Anadolu Lisesi	153	4.03	0.95	0.07	-0.28	.77
	Meslek Lisesi	135	4.06	0.99	0.08		
31	Anadolu Lisesi	153	3.87	1.16	0.09	-2.11	.03*
	Meslek Lisesi	135	4.13	0.89	0.07		
32	Anadolu Lisesi	153	3.99	1.09	0.08	-2.34	.02*
	Meslek Lisesi	135	4.27	0.94	0.08		
33	Anadolu Lisesi	153	4.04	1.02	0.08	-3.02	.03*
	Meslek Lisesi	135	4.36	0.78	0.06		



**EK 3.B: Cinsiyet değişkenine Göre Maddelere İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SD	SE	t	p
1	Kadın	119	3.84	0.99	0.09	-1.96	.05
	Erkek	169	4.07	0.96	0.07		
2	Kadın	119	3.27	1.19	0.10	-3.29	.01*
	Erkek	169	3.73	1.16	0.08		
3	Kadın	119	2.98	1.20	0.11	-3.82	.00*
	Erkek	169	3.56	1.32	0.10		
4	Kadın	119	3.36	1.11	0.10	-3.26	.01*
	Erkek	169	3.80	1.17	0.09		
5	Kadın	119	3.41	1.08	0.09	-2.79	.06
	Erkek	169	3.78	1.09	0.08		
6	Kadın	119	4.21	0.85	0.07	-1.77	.07
	Erkek	169	4.40	0.91	0.07		
7	Kadın	119	3.64	1.08	0.10	-3.51	.00*
	Erkek	169	4.08	0.97	0.07		
8	Kadın	119	3.78	1.01	0.09	-2.69	.07
	Erkek	169	4.10	0.94	0.07		
9	Kadın	119	3.62	1.11	0.10	-2.71	.07
	Erkek	169	3.98	1.06	0.08		
10	Kadın	119	3.99	0.99	0.09	-3.14	.01*
	Erkek	169	4.34	0.83	0.06		
11	Kadın	119	3.95	0.99	0.09	-1.88	.06
	Erkek	169	4.18	1.03	0.07		
12	Kadın	119	3.89	0.88	0.08	-2.40	.01*
	Erkek	169	4.17	0.97	0.07		
13	Kadın	119	3.62	0.98	0.09	-2.81	.06
	Erkek	169	3.97	1.10	0.08		
14	Kadın	119	3.42	1.14	0.10	-4.11	.00*
	Erkek	169	3.98	1.10	0.08		
15	Kadın	119	3.72	1.07	0.09	-2.66	.08

	Erkek	169	4.06	1.03	0.08		
16	Kadın	119	3.69	1.06	0.09	-2.90	.04*
	Erkek	169	4.05	1.02	0.07		
17	Kadın	119	3.61	1.05	0.09	-2.71	.07
	Erkek	169	3.95	1.03	0.08		
18	Kadın	119	3.84	0.86	0.07	-1.07	.28
	Erkek	169	3.96	0.99	0.07		
19	Kadın	119	3.53	1.13	0.10	-1.37	.17
	Erkek	169	3.72	1.13	0.08		
20	Kadın	119	3.66	1.05	0.09	-2.55	.01*
	Erkek	169	3.98	1.09	0.08		
21	Kadın	119	3.58	1.03	0.09	-2.93	.04*
	Erkek	169	3.95	1.05	0.08		
22	Kadın	119	3.82	0.85	0.07	-1.95	.05
	Erkek	169	4.02	0.86	0.06		
23	Kadın	119	3.95	0.83	0.07	-1.81	.07
	Erkek	169	4.14	0.89	0.06		
24	Kadın	119	3.77	0.93	0.08	-2.48	.01*
	Erkek	169	4.06	1.00	0.07		
25	Kadın	119	3.78	0.99	0.09	-2.29	.02*
	Erkek	169	4.06	1.03	0.08		
26	Kadın	119	4.18	0.80	0.07	-2.08	.03*
	Erkek	169	4.38	0.80	0.06		
27	Kadın	119	3.92	0.88	0.08	-3.59	.00*
	Erkek	169	4.31	0.90	0.06		
28	Kadın	119	3.99	0.97	0.09	-1.15	.24
	Erkek	169	4.13	1.02	0.07		
29	Kadın	119	3.96	0.82	0.07	-2.70	.09
	Erkek	169	4.24	0.94	0.07		
30	Kadın	119	3.84	0.94	0.08	-2.99	.00*
	Erkek	169	4.18	0.96	0.07		

31	Kadın	119	3.91	1.00	0.09	-1.12	.26
	Erkek	169	4.05	1.08	0.08		
32	Kadın	119	3.96	1.01	0.09	-2.33	.02*
	Erkek	169	4.24	1.03	0.07		
33	Kadın	119	4.09	0.89	0.08	-1.52	.12
	Erkek	169	4.26	0.95	0.07		

\*p<.05

**EK 3.C : Görev Türüne Göre Maddelere İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Görev Türü	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
1	(1) Müdür	10	4.50	.70	.22	5.55	.00*	2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.37	.54	.08			
	(3) Öğretmen	240	3.89	1.02	.06			
2	(1) Müdür	10	4.20	.42	.13	5.74	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.03	.91	.14			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.44	1.22	.07			
3	(1) Müdür	10	4.40	.51	.16	8.93	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	3.89	1.22	.19			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.18	1.29	.08			
4	(1) Müdür	10	4.20	.78	.24	8.22	.00*	2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.24	.82	.13			
	(3) Öğretmen	240	3.50	1.18	.07			
5	(1) Müdür	10	4.20	.42	.13	4.77	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.03	.91	.14			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.54	1.12	.07			
6	(1) Müdür	10	4.80	.63	.20	5.14	.00*	2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.66	.53	.08			
	(3) Öğretmen	240	4.25	.93	.06			
7	(1) Müdür	10	4.60	.51	.16	4.84	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.21	.84	.13			2-3
	(3) Öğretmen	239	3.82	1.06	.06			
8	(1) Müdür	10	4.40	.51	.16	3.19	.04*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.26	.64	.10			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.90	1.03	.06			
9	(1) Müdür	10	4.30	.67	.21	2.54	.08	-
	(2) Müdür Y.	37	4.11	.84	.13			
	(3) Öğretmen	240	3.77	1.13	.07			
10	(1) Müdür	10	4.80	.42	.13			1-3

	(2) Müdür Y.	38	4.68	.47	.07	9.42	.00*	2-3
	(3) Öğretmen	240	4.10	.95	.06			
11	(1) Müdür	10	4.60	.51	.16	4.51	.01*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.45	.79	.12			2-3
	(3) Öğretmen	240	4.00	1.05	.06			
12	(1) Müdür	10	4.70	.67	.21	5.44	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.37	.71	.11			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.98	.96	.06			
13	(1) Müdür	10	4.50	.52	.16	5.90	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.24	.78	.12			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.73	1.10	.07			
14	(1) Müdür	10	4.60	.51	.16	11.88	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.42	.68	.11			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.60	1.18	.07			
15	(1) Müdür	10	4.60	.69	.22	8.53*	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.45	.76	.12			2-3
	(3) Öğretmen	239	3.81	1.07	.07			
16	(1) Müdür	10	4.70	.483	.153	10.75	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.47	.687	.111			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.78	1.077	.070			
17	(1) Müdür	10	4.50	.52	.16	5.50	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.18	.83	.13			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.73	1.07	.07			
18	(1) Müdür	10	4.30	.48	.15	3.86	.02*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.24	.78	.12			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.84	.96	.06			
19	(1) Müdür	10	4.40	.516	.163	3.08	.04*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	3.82	.834	.135			2-3
	(3) Öğretmen	240	3.58	1.183	.076			
20	(1) Müdür	10	4.40	.51	.16	4.57	.01*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.24	.82	.13			2-3

	(3) Öğretmen	240	3.76	1.12	.07			
21	(1) Müdür	10	4.30	.94	.30	3.67	.02*	2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.13	.87	.14			
	(3) Öğretmen	240	3.72	1.08	.07			
22	(1) Müdür	10	4.40	.699	.221	3.51	.03*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.18	.766	.124			
	(3) Öğretmen	240	3.88	.874	.056			
23	(1) Müdür	10	4.50	.52	.16	3.50	.03*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.32	.73	.12			
	(3) Öğretmen	240	4.00	.89	.05			
24	(1) Müdür	10	4.50	.52	.16	5.37	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.32	.73	.12			
	(3) Öğretmen	240	3.86	1.01	.06			2-3
25	(1) Müdür	10	4.50	.527	.167	6.35	.00*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.39	.755	.122			
	(3) Öğretmen	240	3.85	1.056	.068			2-3
26	(1) Müdür	10	4.80	.422	10	4.63	.01*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.55	.602	38			
	(3) Öğretmen	240	4.23	.841	240			2-3
27	(1) Müdür	10	4.70	.675	10	4.23	.01*	2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.42	.599	38			
	(3) Öğretmen	240	4.08	.947	240			
28	(1) Müdür	10	4.60	.516	.163	2.94	.05	-
	(2) Müdür Y.	38	4.32	.662	.107			
	(3) Öğretmen	240	4.01	1.057	.068			
29	(1) Müdür	10	4.60	.516	.163	3.26	.04*	1-3
	(2) Müdür Y.	38	4.37	.675	.109			
	(3) Öğretmen	240	4.07	.944	.061			
30	(1) Müdür	10	4.50	.527	.167	1.74	.17	-
	(2) Müdür Y.	38	4.18	.801	.130			
	(3) Öğretmen	240	4.00	1.006	.065			

31	(1) Müdür	10	4.40	.516	.163	2.17	.11	-
	(2) Müdür Y.	38	4.24	.714	.116			
	(3) Öğretmen	240	3.93	1.103	.071			
32	(1) Müdür	10	4.80	.422	.133	6.69	.00*	1-3 2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.55	.686	.111			
	(3) Öğretmen	240	4.03	1.068	.069			
33	(1) Müdür	10	4.50	.527	.167	3.19	.04*	2-3
	(2) Müdür Y.	38	4.50	.647	.105			
	(3) Öğretmen	240	4.13	.975	.063			

\*p<.05

**EK 3.D: Yaş Değişkenine Göre Maddelere İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Yaş	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
1	(1) 30'dan küçük	43	3.65	1.13	.17	2.25	.08	-
	(2) 30-40arası	136	4.03	.94	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.97	.91	.10			
	(4)50 ve üstü	31	4.19	1.01	.18			
2	(1) 30'dan küçük	43	3.23	1.10	.16	2.66	.04*	1-3
	(2) 30-40arası	136	3.46	1.22	.10			
	(3) 41-50 arası	78	3.81	1.04	.11			
	(4)50 ve üstü	31	3.68	1.40	.25			
3	(1) 30'dan küçük	43	2.91	1.13	.17	3.03	.03*	1-4
	(2) 30-40arası	136	3.26	1.33	.11			
	(3) 41-50 arası	78	3.50	1.22	.13			
	(4)50 ve üstü	31	3.71	1.41	.25			
4	(1) 30'dan küçük	43	3.19	1.18	.18	3.42	.01*	1-4
	(2) 30-40arası	136	3.66	1.15	.09			
	(3) 41-50 arası	78	3.63	1.05	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.03	1.32	.23			
5	(1) 30'dan küçük	43	3.40	.79	.12	.76	.51	-
	(2) 30-40arası	136	3.67	1.16	.10			
	(3) 41-50 arası	78	3.64	1.08	.12			
	(4)50 ve üstü	31	3.71	1.24	.22			
6	(1) 30'dan küçük	43	4.23	.78	.11	.86	.46	-
	(2) 30-40arası	136	4.32	.86	.07			
	(3) 41-50 arası	78	4.28	1.01	.11			
	(4)50 ve üstü	31	4.55	.81	.14			
7	(1) 30'dan küçük	43	3.74	.95	.14	.78	.50	-
	(2) 30-40arası	136	3.93	1.06	.09			
	(3) 41-50 arası	78	3.85	.98	.11			
	(4)50 ve üstü	30	4.10	1.21	.22			
8	(1) 30'dan küçük	43	3.70	.86	.13			-



	(2) 30-40arası	136	4.07	.94	.08	2.33	.07	
	(3) 41-50 arası	78	3.86	1.06	.1			
	(4)50 ve üstü	31	4.16	1.09	.19			
9	(1) 30'dan küçük	43	3.51	1.14	.17	2.35	.07	—
	(2) 30-40arası	136	3.93	1.05	.09			
	(3) 41-50 arası	77	3.73	1.08	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.06	1.15	.20			
10	(1) 30'dan küçük	43	4.07	.93	.14	2.90	.03*	1-4
	(2) 30-40arası	136	4.27	.85	.07			
	(3) 41-50 arası	78	4.01	1.01	.11			
	(4)50 ve üstü	31	4.52	.85	.15			
11	(1) 30'dan küçük	43	3.72	1.18	.18	2.78	.04*	1-2
	(2) 30-40arası	136	4.17	.97	.08			
	(3) 41-50 arası	78	4.04	.98	.11			
	(4)50 ve üstü	31	4.32	1.01	.18			
12	(1) 30'dan küçük	43	3.77	.94	.14	4.35	.00*	4-1 4-3
	(2) 30-40arası	136	4.15	.86	.07			
	(3) 41-50 arası	78	3.88	1.05	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.42	.84	.15			
13	(1) 30'dan küçük	43	3.49	.93	.14	2.53	.05	-
	(2) 30-40arası	136	3.96	1.01	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.73	1.13	.12			
	(4)50 ve üstü	31	3.97	1.22	.22			
14	(1) 30'dan küçük	43	3.28	1.33	.20	3.14	.02*	1-2 1-4
	(2) 30-40arası	136	3.86	1.11	.09			
	(3) 41-50 arası	78	3.73	1.07	.12			
	(4)50 ve üstü	31	3.94	1.15	.20			
15	(1) 30'dan küçük	43	3.63	1.11	.17	3.03	.03*	1-2 1-4
	(2) 30-40arası	136	4.03	1.01	.08			
	(3) 41-50 arası	77	3.77	1.07	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.23	1.05	.19			

16	(1) 30'dan küçük	43	3.77	.97	.14	2.09	.10	-
	(2) 30-40arası	136	4.01	.98	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.71	1.15	.13			
	(4)50 ve üstü	31	4.13	1.14	.20			
17	(1) 30'dan küçük	43	3.70	1.16	.17	2.32	.07	-
	(2) 30-40arası	136	3.84	.99	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.67	1.12	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.23	.88	.15			
18	(1) 30'dan küçük	43	3.72	.93	.14	1.59	.19	-
	(2) 30-40arası	136	3.99	.87	.07			
	(3) 41-50 arası	78	3.81	1.03	.11			
	(4)50 ve üstü	31	4.10	.94	.16			
19	(1) 30'dan küçük	43	3.35	1.30	.19	1.43	.23	-
	(2) 30-40arası	136	3.65	1.09	.09			
	(3) 41-50 arası	78	3.69	1.10	.12			
	(4)50 ve üstü	31	3.87	1.08	.19			
20	(1) 30'dan küçük	43	3.60	1.17	.18	.83	.47	-
	(2) 30-40arası	136	3.89	1.05	.09			
	(3) 41-50 arası	78	3.88	.98	.11			
	(4)50 ve üstü	31	3.90	1.35	.24			
21	(1) 30'dan küçük	43	3.53	1.14	.17	1.10	.34	-
	(2) 30-40arası	136	3.83	1.01	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.82	1.07	.12			
	(4)50 ve üstü	31	3.94	1.12	.20			
22	(1) 30'dan küçük	43	3.84	.81	.12	.26	.84	-
	(2) 30-40arası	136	3.97	.80	.06			
	(3) 41-50 arası	78	3.94	.90	.10			
	(4)50 ve üstü	31	3.97	1.08	.19			
23	(1) 30'dan küçük	43	3.86	.86	.13	2.27	.08	-
	(2) 30-40arası	136	4.15	.76	.06			
	(3) 41-50 arası	78	3.94	1.01	.11			

	(4)50 ve üstü	31	4.26	.93	.16			
24	(1) 30'dan küçük	43	3.67	.91	.14	2.87	.03*	1-2 1-4
	(2) 30-40arası	136	4.02	.89	.07			
	(3) 41-50 arası	78	3.82	1.12	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.26	.99	.17			
25	(1) 30'dan küçük	43	3.95	.87	.13	.32	.80	-
	(2) 30-40arası	136	4.00	.96	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.86	1.12	.12			
	(4)50 ve üstü	31	3.90	1.24	.22			
26	(1) 30'dan küçük	43	4.23	.81	.12	3.99	.00*	2-3
	(2) 30-40arası	136	4.43	.62	.05			
	(3) 41-50 arası	78	4.05	.93	.10			
	(4)50 ve üstü	31	4.39	1.05	.18			
27	(1) 30'dan küçük	43	3.91	.97	.14	3.34	.02*	1-4
	(2) 30-40arası	136	4.26	.81	.06			
	(3) 41-50 arası	78	3.99	.96	.10			
	(4)50 ve üstü	31	4.39	1.02	.18			
28	(1) 30'dan küçük	43	4.14	.96	.14	.57	.63	-
	(2) 30-40arası	136	4.10	.95	.08			
	(3) 41-50 arası	78	3.95	1.05	.12			
	(4)50 ve üstü	31	4.16	1.18	.21			
29	(1) 30'dan küçük	43	3.98	.91	.13	2.13	.09	-
	(2) 30-40arası	136	4.21	.83	.07			
	(3) 41-50 arası	78	3.97	.93	.10			
	(4)50 ve üstü	31	4.35	1.08	.19			
30	(1) 30'dan küçük	43	3.79	1.03	.15	3.03	.03*	1-2
	(2) 30-40arası	136	4.18	.88	.07			
	(3) 41-50 arası	78	3.87	.98	.11			
	(4)50 ve üstü	31	4.19	1.10	.19			
31	(1) 30'dan küçük	43	3.86	1.06	.16			
	(2) 30-40arası	136	4.13	.93	.08			

	(3) 41-50 arası	78	3.81	1.12	.12	1.77	.15	-
	(4)50 ve üstü	31	4.03	1.25	.22			
32	(1) 30'dan küçük	43	3.86	.99	.15	2.17	.09	-
	(2) 30-40arası	136	4.19	1.01	.08			
	(3) 41-50 arası	78	4.04	1.05	.11			
	(4)50 ve üstü	31	4.42	1.05	.19			
33	(1) 30'dan küçük	43	4.07	.91	.13	1.118	.34	-
	(2) 30-40arası	136	4.26	.90	.07			
	(3) 41-50 arası	78	4.08	.96	.10			
	(4)50 ve üstü	31	4.32	1.01	.18			

\*p<.05

**EK 3.E: Kıdem Değişkenine Göre Maddelere İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Hizmet Yılı	N	- X	SD	SE	F	p	AF
1	(1) 5yıl ve daha az	42	3.71	1.01	.15	3.59	.00*	2-1 2-3
	(2) 6-10 yıl	57	4.30	.84	.11			
	(3) 11-15 yıl	75	3.80	1.01	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	4.13	.821	.09			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.87	1.14	.17			
2	(1) 5yıl ve daha az	42	3.19	1.11	.17	3.06	.01*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	3.82	1.15	.15			
	(3) 11-15 yıl	75	3.29	1.28	.14			
	(4) 16-20 yıl	69	3.68	1.10	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.71	1.19	.17			
3	(1) 5yıl ve daha az	42	2.83	1.10	.17	3.06	.01*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	3.67	1.23	.16			
	(3) 11-15 yıl	75	3.17	1.40	.16			
	(4) 16-20 yıl	69	3.36	1.23	.14			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.51	1.35	.20			
4	(1) 5yıl ve daha az	42	3.24	1.12	.17	2.30	.05	-
	(2) 6-10 yıl	57	3.88	1.10	.14			
	(3) 11-15 yıl	75	3.49	1.25	.14			
	(4) 16-20 yıl	69	3.74	1.03	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.69	1.24	.18			
5	(1) 5yıl ve daha az	42	3.38	.85	.13	2.32	.05	-
	(2) 6-10 yıl	57	3.95	.99	.13			
	(3) 11-15 yıl	75	3.52	1.22	.14			
	(4) 16-20 yıl	69	3.52	1.10	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.78	1.14	.17			
6	(1) 5yıl ve daha az	42	4.24	.75	.11	.59	.67	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.47	.68	.09			
	(3) 11-15 yıl	75	4.28	.96	.11			

	(4) 16-20 yıl	69	4.28	.92	.11			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.33	1.06	.15			
7	(1) 5yıl ve daha az	42	3.57	1.08	.16	2.76	.02*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	4.25	.76	.10			
	(3) 11-15 yıl	75	3.85	1.07	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.84	1.08	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	44	3.91	1.11	.16			
8	(1) 5yıl ve daha az	42	3.88	.86	.13	.37	.82	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.11	.81	.10			
	(3) 11-15 yıl	75	3.96	.96	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	3.94	1.08	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.93	1.19	.17			
9	(1) 5yıl ve daha az	42	3.48	1.17	.18	1.91	.10	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.09	.91	.12			
	(3) 11-15 yıl	75	3.83	1.15	.13			
	(4) 16-20 yıl	68	3.82	1.00	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.84	1.20	.18			
10	(1) 5yıl ve daha az	42	4.19	1.04	.16	.83	.50	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.39	.64	.08			
	(3) 11-15 yıl	75	4.19	.96	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	4.10	.91	.11			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.13	1.03	.15			
11	(1) 5yıl ve daha az	42	3.93	1.23	.19	1.77	.13	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.25	.91	.12			
	(3) 11-15 yıl	75	4.13	.94	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	3.87	1.08	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.27	.91	.13			
12	(1) 5yıl ve daha az	42	3.81	.99	.15	2.43	.04*	4-1
	(2) 6-10 yıl	57	4.37	.74	.09			4-3
	(3) 11-15 yıl	75	4.01	.95	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	4.00	.92	.11			

	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.02	1.07	.16			
13	(1) 5yıl ve daha az	42	3.50	.94	.14	2.78	.02*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	4.07	.92	.12			
	(3) 11-15 yıl	75	3.92	1.03	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.62	1.17	.14			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.98	1.13	.17			
14	(1) 5yıl ve daha az	42	3.36	1.35	.21	1.99	.09	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.00	1.08	.14			
	(3) 11-15 yıl	75	3.80	1.13	.13			
	(4) 16-20 yıl	69	3.70	1.08	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.78	1.10	.16			
15	(1) 5yıl ve daha az	42	3.76	1.07	.16	2.01	.09	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.23	.82	.10			
	(3) 11-15 yıl	75	3.85	1.13	.13			
	(4) 16-20 yıl	68	3.76	1.03	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.02	1.15	.17			
16	(1) 5yıl ve daha az	42	3.74	.98	.15	2.10	.08	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.21	.88	.11			
	(3) 11-15 yıl	75	3.91	1.06	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.71	1.07	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.96	1.20	.18			
17	(1) 5yıl ve daha az	42	3.74	1.12	.17	.92	.45	-
	(2) 6-10 yıl	57	3.96	.99	.13			
	(3) 11-15 yıl	75	3.69	1.07	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.75	.99	.11			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.98	1.09	.16			
18	(1) 5yıl ve daha az	42	3.74	.96	.14	1.43	.22	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.16	.77	.10			
	(3) 11-15 yıl	75	3.85	.96	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	3.88	.94	.11			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.89	1.02	.15			

19	(1) 5yıl ve daha az	42	3.55	1.10	.17	1.13	.33	-
	(2) 6-10 yıl	57	3.82	1.05	.14			
	(3) 11-15 yıl	75	3.48	1.21	.14			
	(4) 16-20 yıl	69	3.59	1.08	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.82	1.19	.17			
20	(1) 5yıl ve daha az	42	3.69	1.17	.18	2.22	.06	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.14	.89	.11			
	(3) 11-15 yıl	75	3.75	1.10	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.68	1.10	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.04	1.10	.16			
21	(1) 5yıl ve daha az	42	3.71	1.06	.16	1.46	.21	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.02	1.04	.13			
	(3) 11-15 yıl	75	3.73	1.04	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.62	1.04	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.96	1.12	.16			
22	(1) 5yıl ve daha az	42	3.86	.81	.12	2.53	.04*	2-3.4
	(2) 6-10 yıl	57	4.26	.64	.08			
	(3) 11-15 yıl	75	3.85	.83	.09			
	(4) 16-20 yıl	69	3.87	.89	.10			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.87	1.07	.16			
23	(1) 5yıl ve daha az	42	3.88	.86	.13	2.36	.05	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.35	.69	.09			
	(3) 11-15 yıl	75	4.01	.83	.09			
	(4) 16-20 yıl	69	3.96	.86	.10			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.09	1.10	.16			
24	(1) 5yıl ve daha az	42	3.69	.97	.15	3.43	.00*	2-1.4
	(2) 6-10 yıl	57	4.28	.59	.07			
	(3) 11-15 yıl	75	3.88	1.03	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.77	1.11	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.11	.98	.14			
25	(1) 5yıl ve daha az	42	3.95	.85	.13			



	(2) 6-10 yıl	57	4.26	.64	.08	2.32	.05	-
	(3) 11-15 yıl	75	3.93	1.11	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.71	1.11	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.91	1.20	.17			
26	(1) 5yıl ve daha az	42	4.19	.77	.11	4.37	.00*	2-1.4
	(2) 6-10 yıl	57	4.60	.49	.06			
	(3) 11-15 yıl	75	4.40	.67	.07			
	(4) 16-20 yıl	69	4.04	.97	.11			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.22	.97	.14			
27	(1) 5yıl ve daha az	42	3.93	.94	.14	2.89	.23	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.49	.57	.07			
	(3) 11-15 yıl	75	4.09	.97	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	4.07	.92	.11			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.13	1.01	.15			
28	(1) 5yıl ve daha az	42	4.17	.93	.14	1.41	.02*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	4.32	.80	.10			
	(3) 11-15 yıl	75	4.03	1.05	.12			
	(4) 16-20 yıl	69	3.96	1.10	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.93	1.05	.15			
29	(1) 5yıl ve daha az	42	3.81	.94	.14	2.90	.02*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	4.42	.68	.09			
	(3) 11-15 yıl	75	4.12	.92	.10			
	(4) 16-20 yıl	69	4.07	.89	.10			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.13	1.03	.15			
30	(1) 5yıl ve daha az	42	3.67	1.02	.15	3.47	.00*	1-2
	(2) 6-10 yıl	57	4.35	.66	.08			
	(3) 11-15 yıl	75	4.12	.95	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	3.93	1.03	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.04	1.06	.15			
31	(1) 5yıl ve daha az	42	3.83	1.05	.16			
	(2) 6-10 yıl	57	4.33	.60	.08			

	(3) 11-15 yıl	75	3.97	1.11	.12	2.06	.08	-
	(4) 16-20 yıl	69	3.88	1.09	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	3.89	1.24	.18			
32	(1) 5yıl ve daha az	42	3.88	.96	.14	2.84	.02*	2-1.3.4
	(2) 6-10 yıl	57	4.49	.60	.08			
	(3) 11-15 yıl	75	4.01	1.16	.13			
	(4) 16-20 yıl	69	4.04	1.07	.13			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.20	1.12	.16			
33	(1) 5yıl ve daha az	42	4.05	.93	.14	2.19	.06	-
	(2) 6-10 yıl	57	4.51	.53	.07			
	(3) 11-15 yıl	75	4.11	.99	.11			
	(4) 16-20 yıl	69	4.12	1.05	.12			
	(5) 21 yıl ve üstü	45	4.18	.98	.14			

\*p<.05

**EK 3.F : Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Maddelere İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Öğrenim Durumu	N	X	SD	SE	F	p	AF
1	(1) Ön Lisans	14	4.36	.84	.22	1.69	.18	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.25	.86	.25			
	(3)Lisans	262	3.94	.98	.06			
2	(1) Ön Lisans	14	3.79	1.42	.38	.31	.72	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.58	1.44	.41			
	(3)Lisans	262	3.53	1.17	.07			
3	(1) Ön Lisans	14	4.00	1.24	.33	5.02	.00*	2-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.17	1.11	.32			
	(3)Lisans	262	3.24	1.29	.08			
4	(1) Ön Lisans	14	4.64	.49	.13	6.00	.00*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.75	1.13	.32			
	(3)Lisans	262	3.56	1.16	.07			
5	(1) Ön Lisans	14	4.36	.92	.24	3.35	.03*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.50	1.24	.35			
	(3)Lisans	262	3.59	1.09	.06			
6	(1) Ön Lisans	14	4.71	.46	.12	1.58	.20	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.17	1.19	.34			
	(3)Lisans	262	4.31	.89	.05			
7	(1) Ön Lisans	14	4.36	.84	.22	1.45	.23	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.92	1.44	.41			
	(3)Lisans	261	3.87	1.03	.06			
8	(1) Ön Lisans	14	4.29	.82	.22	1.28	.27	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.67	1.30	.37			
	(3)Lisans	262	3.97	.98	.06			
9	(1) Ön Lisans	14	4.07	1.07	.28	.99	.37	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	11	4.18	.75	.22			
	(3)Lisans	262	3.80	1.10	.06			

10	(1) Ön Lisans	14	4.71	.46	.12	2.78	.06	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.42	.90	.26			
	(3)Lisans	262	4.16	.93	.05			
11	(1) Ön Lisans	14	4.50	.51	.13	1.67	.19	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.33	.98	.28			
	(3)Lisans	262	4.05	1.04	.06			
12	(1) Ön Lisans	14	4.57	.51	.13	2.38	.09	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.17	.93	.27			
	(3)Lisans	262	4.02	.95	.05			
13	(1) Ön Lisans	14	4.14	.86	.23	.84	.43	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.00	1.12	.32			
	(3)Lisans	262	3.80	1.07	.06			
14	(1) Ön Lisans	14	4.36	.84	.22	2.50	.08	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.42	1.37	.39			
	(3)Lisans	262	3.73	1.15	.07			
15	(1) Ön Lisans	14	4.64	.49	.13	3.49	.03*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.92	1.08	.31			
	(3)Lisans	262	3.88	1.06	.06			
16	(1) Ön Lisans	14	4.36	1.08	.28	1.45	.23	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.00	1.12	.32			
	(3)Lisans	262	3.87	1.04	.06			
17	(1) Ön Lisans	14	4.64	.49	.13	4.82	.00*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.92	1.16	.33			
	(3)Lisans	262	3.76	1.05	.06			
18	(1) Ön Lisans	14	4.36	.84	.22	1.95	.14	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.08	.90	.26			
	(3)Lisans	262	3.88	.94	.05			
19	(1) Ön Lisans	14	4.21	.89	.23	2.14	.11	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.83	1.26	.36			
	(3)Lisans	262	3.60	1.13	.07			
20	(1) Ön Lisans	14	4.36	.92	.24	2.27	.10	-

	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.17	1.03	.29			
	(3)Lisans	262	3.81	1.09	.06			
21	(1) Ön Lisans	14	4.43	.64	.17	3.03	.05	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.50	1.44	.41			
	(3)Lisans	262	3.77	1.05	.06			
22	(1) Ön Lisans	14	4.50	.51	.13	3.65	.02*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.67	1.37	.39			
	(3)Lisans	262	3.92	.84	.05			
23	(1) Ön Lisans	14	4.57	.51	.13	2.69	.06	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.17	1.26	.36			
	(3)Lisans	262	4.03	.86	.05			
24	(1) Ön Lisans	14	4.64	.49	.13	5.07	.00*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.33	.98	.28			
	(3)Lisans	262	3.89	.98	.06			
25	(1) Ön Lisans	14	4.07	.99	.26	.32	.72	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.75	1.28	.37			
	(3)Lisans	262	3.95	1.01	.06			
26	(1) Ön Lisans	14	4.57	.64	.17	1.72	.18	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.58	.79	.22			
	(3)Lisans	262	4.27	.82	.05			
27	(1) Ön Lisans	14	4.71	.46	.12	3.99	.01*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.50	.67	.19			
	(3)Lisans	262	4.10	.92	.05			
28	(1) Ön Lisans	14	4.57	.64	.17	4.98	.00*	1-3 2-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.75	.62	.17			
	(3)Lisans	262	4.02	1.02	.06			
29	(1) Ön Lisans	14	4.64	.49	.13	4.26	.01*	1-3 2-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.58	.51	.14			
	(3)Lisans	262	4.08	.92	.05			
30	(1) Ön Lisans	14	4.64	.63	.16	3.24	.04*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.25	1.05	.30			

	(3)Lisans	262	4.00	.97	.06			
31	(1) Ön Lisans	14	4.36	.84	.22	1.17	.30	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	3.75	1.13	.32			
	(3)Lisans	262	3.98	1.05	.06			
32	(1) Ön Lisans	14	4.57	.85	.22	1.97	.14	-
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.42	.90	.26			
	(3)Lisans	262	4.09	1.04	.06			
33	(1) Ön Lisans	14	4.71	.46	.12	4.90	.00*	1-3
	(2) Eğitim Enstitüsü	12	4.75	.45	.13			2-3
	(3)Lisans	262	4.14	.95	.05			

\*p<.05

**EK 3.G : Branş Değişkenine Göre Maddelere İlişkin Verilerin Dağılım Tablosu**

Maddeler	Branş	N	$\bar{X}$	SD	SE	F	p	AF
1	(1) Sayısal	69	3.91	1.01	.12	2.72	.04*	2-4
	(2) Sözel	70	3.80	.95	.11			
	(3) Diğer	91	4.07	.96	.10			
	(4) Meslek	55	4.25	.79	.10			
2	(1) Sayısal	69	3.58	1.13	.13	.88	.44	-
	(2) Sözel	70	3.39	1.23	.14			
	(3) Diğer	91	3.58	1.20	.12			
	(4) Meslek	55	3.73	1.16	.15			
3	(1) Sayısal	69	3.42	1.26	.15	1.29	.27	-
	(2) Sözel	70	3.17	1.36	.16			
	(3) Diğer	91	3.24	1.31	.13			
	(4) Meslek	55	3.58	1.22	.16			
4	(1) Sayısal	69	3.71	1.16	.14	1.17	.31	-
	(2) Sözel	70	3.61	1.08	.12			
	(3) Diğer	91	3.48	1.20	.12			
	(4) Meslek	55	3.84	1.16	.15			
5	(1) Sayısal	69	3.68	1.06	.12	.53	.65	-
	(2) Sözel	70	3.66	1.04	.12			
	(3) Diğer	91	3.54	1.11	.11			
	(4) Meslek	55	3.76	1.12	.15			
6	(1) Sayısal	69	4.17	.83	.10	1.18	.31	-
	(2) Sözel	70	4.34	.99	.11			
	(3) Diğer	91	4.37	.79	.08			
	(4) Meslek	55	4.45	.87	.11			
7	(1) Sayısal	69	3.83	1.04	.12	.59	.62	-
	(2) Sözel	70	3.96	.98	.11			
	(3) Diğer	90	3.88	1.12	.11			
	(4) Meslek	55	4.05	.87	.11			
8	(1) Sayısal	69	3.88	.91	.11	2.16	.09	-

	(2) Sözel	70	4.23	.90	.10			
	(3) Diğer	91	3.88	1.02	.10			
	(4) Meslek	55	4.02	.95	.12			
9	(1) Sayısal	69	3.83	1.12	.13	.60	.61	-
	(2) Sözel	69	3.94	.95	.11			
	(3) Diğer	91	3.74	1.19	.12			
	(4) Meslek	55	3.93	.99	.13			
10	(1) Sayısal	69	4.14	.95	.11	.18	.90	-
	(2) Sözel	70	4.24	.90	.10			
	(3) Diğer	91	4.21	.97	.10			
	(4) Meslek	55	4.25	.77	.10			
11	(1) Sayısal	69	4.19	.97	.11	.59	.62	-
	(2) Sözel	70	4.17	1.00	.12			
	(3) Diğer	91	4.02	1.08	.11			
	(4) Meslek	55	4.02	.93	.12			
12	(1) Sayısal	69	4.04	.93	.11	.19	.90	-
	(2) Sözel	70	4.11	.97	.11			
	(3) Diğer	91	4.03	.92	.09			
	(4) Meslek	55	4.13	.81	.11			
13	(1) Sayısal	69	3.75	1.15	.13	.75	.51	-
	(2) Sözel	70	3.96	.99	.11			
	(3) Diğer	91	3.77	1.08	.11			
	(4) Meslek	55	3.95	.93	.12			
14	(1) Sayısal	69	3.72	1.13	.13	.76	.51	-
	(2) Sözel	70	3.80	1.09	.13			
	(3) Diğer	91	3.66	1.21	.12			
	(4) Meslek	55	3.95	1.09	.14			
15	(1) Sayısal	68	3.99	1.08	.13	.24	.86	-
	(2) Sözel	70	3.99	.95	.11			
	(3) Diğer	91	3.87	1.08	.11			
	(4) Meslek	55	3.96	1.01	.13			



16	(1) Sayısal	69	3.71	1.13	.13	1.54	.20	-
	(2) Sözel	70	3.97	1.03	.12			
	(3) Diğer	91	3.96	.99	.10			
	(4) Meslek	55	4.09	.92	.12			
17	(1) Sayısal	69	3.78	.96	.11	.35	.78	-
	(2) Sözel	70	3.83	1.06	.12			
	(3) Diğer	91	3.91	1.00	.10			
	(4) Meslek	55	3.75	1.19	.16			
18	(1) Sayısal	69	3.94	.88	.10	.01	.99	-
	(2) Sözel	70	3.93	1.01	.12			
	(3) Diğer	91	3.92	.91	.09			
	(4) Meslek	55	3.91	.92	.12			
19	(1) Sayısal	69	3.62	1.09	.13	.97	.40	-
	(2) Sözel	70	3.51	1.21	.14			
	(3) Diğer	91	3.68	1.08	.11			
	(4) Meslek	55	3.85	1.09	.14			
20	(1) Sayısal	69	3.81	1.03	.12	.45	.71	-
	(2) Sözel	70	3.86	1.12	.13			
	(3) Diğer	91	3.84	1.04	.11			
	(4) Meslek	55	4.02	1.09	.14			
21	(1) Sayısal	69	3.74	1.06	.12	.51	.67	-
	(2) Sözel	70	3.79	1.04	.12			
	(3) Diğer	91	3.79	1.08	.11			
	(4) Meslek	55	3.96	1.01	.13			
22	(1) Sayısal	69	3.94	.85	.10	.05	.98	-
	(2) Sözel	70	3.96	.78	.09			
	(3) Diğer	91	3.95	.87	.09			
	(4) Meslek	55	4.00	.90	.12			
23	(1) Sayısal	69	3.97	.89	.10	.54	.64	-
	(2) Sözel	70	4.13	.85	.10			
	(3) Diğer	91	4.05	.88	.09			

	(4) Meslek	55	4.15	.84	.11			
24	(1) Sayısal	69	3.78	1.01	.12	1.47	.22	-
	(2) Sözel	70	3.97	.97	.11			
	(3) Diğer	91	3.98	.96	.10			
	(4) Meslek	55	4.15	.87	.11			
25	(1) Sayısal	69	3.77	1.07	.12	2.31	.07	-
	(2) Sözel	70	3.99	1.08	.12			
	(3) Diğer	91	3.91	.93	.09			
	(4) Meslek	55	4.24	.90	.12			
26	(1) Sayısal	69	4.13	.82	.09	1.40	.24	-
	(2) Sözel	70	4.36	.85	.10			
	(3) Diğer	91	4.32	.84	.08			
	(4) Meslek	55	4.40	.71	.09			
27	(1) Sayısal	69	4.12	.86	.10	.15	.92	-
	(2) Sözel	70	4.16	.89	.10			
	(3) Diğer	91	4.19	.91	.09			
	(4) Meslek	55	4.22	.87	.11			
28	(1) Sayısal	69	3.90	1.03	.12	1.79	.14	-
	(2) Sözel	70	4.21	.91	.10			
	(3) Diğer	91	4.07	.99	.10			
	(4) Meslek	55	4.25	.94	.12			
29	(1) Sayısal	69	3.99	.97	.11	.92	.42	-
	(2) Sözel	70	4.14	.88	.10			
	(3) Diğer	91	4.21	.90	.09			
	(4) Meslek	55	4.20	.82	.11			
30	(1) Sayısal	69	4.04	.91	.11	.24	.86	-
	(2) Sözel	70	4.14	.98	.11			
	(3) Diğer	91	4.03	.93	.09			
	(4) Meslek	55	4.02	1.00	.13			
31	(1) Sayısal	69	3.83	1.07	.12	1.62	.18	
	(2) Sözel	70	4.14	1.05	.12			

	(3) Diğer	91	3.95	1.08	.11			-
	(4) Meslek	55	4.16	.87	.11			
32	(1) Sayısal	69	4.09	.96	.11	.63	.59	-
	(2) Sözel	70	4.27	.99	.11			
	(3) Diğer	91	4.08	1.03	.10			
	(4) Meslek	55	4.20	1.02	.13			
33	(1) Sayısal	69	4.10	.92	.11	1.82	.14	-
	(2) Sözel	70	4.23	.92	.11			
	(3) Diğer	91	4.15	.91	.09			
	(4) Meslek	55	4.45	.78	.10			

\*p<.05

**EK-4.A: Görev Türü Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s1	Between Groups	10,304	2	5,152	5,551	,004
	Within Groups	264,525	285	,928		
	Total	274,830	287			
s2	Between Groups	15,864	2	7,932	5,743	,004
	Within Groups	393,636	285	1,381		
	Total	409,500	287			
s3	Between Groups	28,699	2	14,349	8,931	,000
	Within Groups	457,912	285	1,607		
	Total	486,611	287			
s4	Between Groups	21,278	2	10,639	8,229	,000
	Within Groups	368,468	285	1,293		
	Total	389,747	287			
s5	Between Groups	11,264	2	5,632	4,774	,009
	Within Groups	336,236	285	1,180		
	Total	347,500	287			
s6	Between Groups	7,963	2	3,981	5,142	,006
	Within Groups	220,648	285	,774		
	Total	228,611	287			
s7	Between Groups	10,249	2	5,124	4,841	,009
	Within Groups	300,615	284	1,059		
	Total	310,864	286			
s8	Between Groups	6,154	2	3,077	3,194	,042
	Within Groups	274,564	285	,963		
	Total	280,719	287			
s9	Between Groups	6,033	2	3,017	2,545	,080
	Within Groups	336,601	284	1,185		
	Total	342,634	286			
s10	Between Groups	15,112	2	7,556	9,420	,000
	Within Groups	228,606	285	,802		

	Total	243,719	287			
s11	Between Groups	9,209	2	4,605	4,513	,012
	Within Groups	290,791	285	1,020		
	Total	300,000	287			
s12	Between Groups	9,427	2	4,713	5,443	,005
	Within Groups	246,792	285	,866		
	Total	256,219	287			
s13	Between Groups	13,018	2	6,509	5,902	,003
	Within Groups	314,302	285	1,103		
	Total	327,319	287			
s14	Between Groups	29,438	2	14,719	11,881	,000
	Within Groups	353,059	285	1,239		
	Total	382,497	287			
s15	Between Groups	18,216	2	9,108	8,538	,000
	Within Groups	302,941	284	1,067		
	Total	321,157	286			
s16	Between Groups	22,408	2	11,204	10,756	,000
	Within Groups	296,870	285	1,042		
	Total	319,278	287			
s17	Between Groups	11,814	2	5,907	5,501	,005
	Within Groups	306,061	285	1,074		
	Total	317,875	287			
s18	Between Groups	6,701	2	3,351	3,867	,022
	Within Groups	246,952	285	,866		
	Total	253,653	287			
s19	Between Groups	7,838	2	3,919	3,080	,047
	Within Groups	362,606	285	1,272		
	Total	370,444	287			
s20	Between Groups	10,547	2	5,273	4,572	,011
	Within Groups	328,731	285	1,153		
	Total	339,278	287			
s21	Between Groups	8,175	2	4,088	3,678	,026
	Within Groups	316,738	285	1,111		

	Total	324,913	287			
s22	Between Groups	5,153	2	2,576	3,516	,031
	Within Groups	208,844	285	,733		
	Total	213,997	287			
s23	Between Groups	5,286	2	2,643	3,508	,031
	Within Groups	214,711	285	,753		
	Total	219,997	287			
s24	Between Groups	10,103	2	5,051	5,374	,005
	Within Groups	267,894	285	,940		
	Total	277,997	287			
s25	Between Groups	12,932	2	6,466	6,351	,002
	Within Groups	290,179	285	1,018		
	Total	303,111	287			
s26	Between Groups	5,985	2	2,993	4,637	,010
	Within Groups	183,928	285	,645		
	Total	189,913	287			
s27	Between Groups	6,883	2	3,442	4,233	,015
	Within Groups	231,696	285	,813		
	Total	238,580	287			
s28	Between Groups	5,896	2	2,948	2,942	,054
	Within Groups	285,573	285	1,002		
	Total	291,469	287			
s29	Between Groups	5,325	2	2,662	3,268	,040
	Within Groups	232,175	285	,815		
	Total	237,500	287			
s30	Between Groups	3,289	2	1,645	1,748	,176
	Within Groups	268,211	285	,941		
	Total	271,500	287			
s31	Between Groups	4,767	2	2,383	2,176	,115
	Within Groups	312,202	285	1,095		
	Total	316,969	287			
s32	Between Groups	13,709	2	6,855	6,695	,001
	Within Groups	291,791	285	1,024		

	Total	305,500	287			
s33	Between Groups	5,501	2	2,750	3,199	,042
	Within Groups	244,996	285	,860		
	Total	250,497	287			
etkiliokul	Between Groups	6,666	2	3,333	6,251	,002
	Within Groups	151,956	285	,533		
	Total	158,621	287			
küllderlik	Between Groups	12,417	2	6,209	11,882	,000
	Within Groups	148,922	285	,523		
	Total	161,339	287			
genl	Between Groups	10,115	2	5,058	10,258	,000
	Within Groups	140,518	285	,493		
	Total	150,633	287			

#### EK-4.B: Yaş Değişkenine Göre Anova Sonuçları

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s1	Between Groups	6,393	3	2,131	2,254	,082
	Within Groups	268,437	284	,945		
	Total	274,830	287			
s2	Between Groups	11,201	3	3,734	2,662	,048
	Within Groups	398,299	284	1,402		
	Total	409,500	287			
s3	Between Groups	15,103	3	5,034	3,032	,030
	Within Groups	471,508	284	1,660		
	Total	486,611	287			
s4	Between Groups	13,608	3	4,536	3,425	,018
	Within Groups	376,138	284	1,324		
	Total	389,747	287			
s5	Between Groups	2,775	3	,925	,762	,516
	Within Groups	344,725	284	1,214		
	Total	347,500	287			
s6	Between Groups	2,060	3	,687	,861	,462
	Within Groups	226,551	284	,798		
	Total	228,611	287			
s7	Between Groups	2,560	3	,853	,783	,504
	Within Groups	308,305	283	1,089		
	Total	310,864	286			
s8	Between Groups	6,742	3	2,247	2,330	,075
	Within Groups	273,977	284	,965		
	Total	280,719	287			
s9	Between Groups	8,342	3	2,781	2,354	,072
	Within Groups	334,292	283	1,181		
	Total	342,634	286			
s10	Between Groups	7,265	3	2,422	2,909	,035
	Within Groups	236,454	284	,833		



	Total	243,719	287			
s11	Between Groups	8,580	3	2,860	2,787	,041
	Within Groups	291,420	284	1,026		
	Total	300,000	287			
s12	Between Groups	11,277	3	3,759	4,358	,005
	Within Groups	244,942	284	,862		
	Total	256,219	287			
s13	Between Groups	8,526	3	2,842	2,532	,057
	Within Groups	318,793	284	1,123		
	Total	327,319	287			
s14	Between Groups	12,283	3	4,094	3,141	,026
	Within Groups	370,214	284	1,304		
	Total	382,497	287			
s15	Between Groups	10,016	3	3,339	3,037	,030
	Within Groups	311,140	283	1,099		
	Total	321,157	286			
s16	Between Groups	6,909	3	2,303	2,094	,101
	Within Groups	312,369	284	1,100		
	Total	319,278	287			
s17	Between Groups	7,611	3	2,537	2,322	,075
	Within Groups	310,264	284	1,092		
	Total	317,875	287			
s18	Between Groups	4,206	3	1,402	1,596	,190
	Within Groups	249,447	284	,878		
	Total	253,653	287			
s19	Between Groups	5,519	3	1,840	1,432	,234
	Within Groups	364,926	284	1,285		
	Total	370,444	287			
s20	Between Groups	2,982	3	,994	,839	,473
	Within Groups	336,296	284	1,184		
	Total	339,278	287			
s21	Between Groups	3,747	3	1,249	1,104	,348
	Within Groups	321,166	284	1,131		

	Total	324,913	287			
s22	Between Groups	,606	3	,202	,269	,848
	Within Groups	213,390	284	,751		
	Total	213,997	287			
s23	Between Groups	5,160	3	1,720	2,274	,080
	Within Groups	214,837	284	,756		
	Total	219,997	287			
s24	Between Groups	8,198	3	2,733	2,877	,036
	Within Groups	269,798	284	,950		
	Total	277,997	287			
s25	Between Groups	1,046	3	,349	,328	,805
	Within Groups	302,065	284	1,064		
	Total	303,111	287			
s26	Between Groups	7,685	3	2,562	3,992	,008
	Within Groups	182,229	284	,642		
	Total	189,913	287			
s27	Between Groups	8,139	3	2,713	3,344	,020
	Within Groups	230,441	284	,811		
	Total	238,580	287			
s28	Between Groups	1,759	3	,586	,575	,632
	Within Groups	289,710	284	1,020		
	Total	291,469	287			
s29	Between Groups	5,242	3	1,747	2,137	,096
	Within Groups	232,258	284	,818		
	Total	237,500	287			
s30	Between Groups	8,423	3	2,808	3,031	,030
	Within Groups	263,077	284	,926		
	Total	271,500	287			
s31	Between Groups	5,848	3	1,949	1,779	,151
	Within Groups	311,121	284	1,095		
	Total	316,969	287			
s32	Between Groups	6,875	3	2,292	2,179	,091
	Within Groups	298,625	284	1,051		

	Total	305,500	287			
s33	Between Groups	2,923	3	,974	1,118	,342
	Within Groups	247,574	284	,872		
	Total	250,497	287			
etkiliokul	Between Groups	3,896	3	1,299	2,384	,070
	Within Groups	154,726	284	,545		
	Total	158,621	287			
küllderlik	Between Groups	5,293	3	1,764	3,211	,023
	Within Groups	156,046	284	,549		
	Total	161,339	287			
genl	Between Groups	4,385	3	1,462	2,839	,038
	Within Groups	146,248	284	,515		
	Total	150,633	287			

## EK-4.C Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s1	Between Groups	13,303	4	3,326	3,599	,007
	Within Groups	261,527	283	,924		
	Total	274,830	287			
s2	Between Groups	17,002	4	4,250	3,065	,017
	Within Groups	392,498	283	1,387		
	Total	409,500	287			
s3	Between Groups	20,178	4	5,044	3,061	,017
	Within Groups	466,433	283	1,648		
	Total	486,611	287			
s4	Between Groups	12,292	4	3,073	2,304	,059
	Within Groups	377,455	283	1,334		
	Total	389,747	287			
s5	Between Groups	11,038	4	2,759	2,321	,057
	Within Groups	336,462	283	1,189		
	Total	347,500	287			
s6	Between Groups	1,893	4	,473	,591	,670
	Within Groups	226,718	283	,801		
	Total	228,611	287			
s7	Between Groups	11,748	4	2,937	2,769	,028
	Within Groups	299,117	282	1,061		
	Total	310,864	286			
s8	Between Groups	1,497	4	,374	,379	,823
	Within Groups	279,221	283	,987		
	Total	280,719	287			
s9	Between Groups	9,056	4	2,264	1,914	,108
	Within Groups	333,578	282	1,183		
	Total	342,634	286			

s10	Between Groups	2,857	4	,714	,839	,501
	Within Groups	240,861	283	,851		
	Total	243,719	287			
s11	Between Groups	7,360	4	1,840	1,779	,133
	Within Groups	292,640	283	1,034		
	Total	300,000	287			
s12	Between Groups	8,515	4	2,129	2,432	,048
	Within Groups	247,704	283	,875		
	Total	256,219	287			
s13	Between Groups	12,399	4	3,100	2,786	,027
	Within Groups	314,920	283	1,113		
	Total	327,319	287			
s14	Between Groups	10,467	4	2,617	1,991	,096
	Within Groups	372,029	283	1,315		
	Total	382,497	287			
s15	Between Groups	8,903	4	2,226	2,010	,093
	Within Groups	312,254	282	1,107		
	Total	321,157	286			
s16	Between Groups	9,224	4	2,306	2,105	,080
	Within Groups	310,053	283	1,096		
	Total	319,278	287			
s17	Between Groups	4,090	4	1,023	,922	,451
	Within Groups	313,785	283	1,109		
	Total	317,875	287			
s18	Between Groups	5,051	4	1,263	1,438	,222
	Within Groups	248,602	283	,878		
	Total	253,653	287			
s19	Between Groups	5,859	4	1,465	1,137	,339
	Within Groups	364,586	283	1,288		
	Total	370,444	287			
s20	Between Groups	10,341	4	2,585	2,224	,067
	Within Groups					
	Total					

	Within Groups	328,937	283	1,162		
	Total	339,278	287			
s21	Between Groups	6,579	4	1,645	1,462	,214
	Within Groups	318,335	283	1,125		
	Total	324,913	287			
s22	Between Groups	7,388	4	1,847	2,530	,041
	Within Groups	206,608	283	,730		
	Total	213,997	287			
s23	Between Groups	7,109	4	1,777	2,362	,053
	Within Groups	212,888	283	,752		
	Total	219,997	287			
s24	Between Groups	12,857	4	3,214	3,431	,009
	Within Groups	265,139	283	,937		
	Total	277,997	287			
s25	Between Groups	9,640	4	2,410	2,324	,057
	Within Groups	293,471	283	1,037		
	Total	303,111	287			
s26	Between Groups	11,070	4	2,768	4,379	,002
	Within Groups	178,843	283	,632		
	Total	189,913	287			
s27	Between Groups	9,364	4	2,341	2,890	,023
	Within Groups	229,216	283	,810		
	Total	238,580	287			
s28	Between Groups	5,703	4	1,426	1,412	,230
	Within Groups	285,765	283	1,010		
	Total	291,469	287			
s29	Between Groups	9,371	4	2,343	2,906	,022
	Within Groups	228,129	283	,806		
	Total	237,500	287			
s30	Between Groups	12,715	4	3,179	3,476	,009
	Within Groups	258,785	283	,914		

	Total	271,500	287			
s31	Between Groups	9,005	4	2,251	2,069	,085
	Within Groups	307,964	283	1,088		
	Total	316,969	287			
s32	Between Groups	11,793	4	2,948	2,841	,025
	Within Groups	293,707	283	1,038		
	Total	305,500	287			
s33	Between Groups	7,549	4	1,887	2,198	,069
	Within Groups	242,947	283	,858		
	Total	250,497	287			
etkiliokul	Between Groups	7,906	4	1,977	3,711	,006
	Within Groups	150,715	283	,533		
	Total	158,621	287			
külliderlik	Between Groups	6,426	4	1,606	2,935	,021
	Within Groups	154,914	283	,547		
	Total	161,339	287			
genl	Between Groups	6,714	4	1,679	3,301	,012
	Within Groups	143,919	283	,509		
	Total	150,633	287			

#### EK-4.DÖğrenim Durumu Değişkenine Göre Anova Sonuçları

##### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s1	Between Groups	3,224	2	1,612	1,692	,186
	Within Groups	271,606	285	,953		
	Total	274,830	287			
s2	Between Groups	,913	2	,457	,318	,728
	Within Groups	408,587	285	1,434		
	Total	409,500	287			
s3	Between Groups	16,578	2	8,289	5,026	,007
	Within Groups	470,033	285	1,649		
	Total	486,611	287			
s4	Between Groups	15,759	2	7,880	6,005	,003
	Within Groups	373,987	285	1,312		
	Total	389,747	287			
s5	Between Groups	7,984	2	3,992	3,351	,036
	Within Groups	339,516	285	1,191		
	Total	347,500	287			
s6	Between Groups	2,515	2	1,257	1,585	,207
	Within Groups	226,096	285	,793		
	Total	228,611	287			
s7	Between Groups	3,162	2	1,581	1,459	,234
	Within Groups	307,702	284	1,083		
	Total	310,864	286			
s8	Between Groups	2,504	2	1,252	1,283	,279
	Within Groups	278,215	285	,976		
	Total	280,719	287			
s9	Between Groups	2,390	2	1,195	,997	,370
	Within Groups	340,244	284	1,198		
	Total	342,634	286			
s10	Between Groups	4,678	2	2,339	2,789	,063
	Within Groups					
	Total					



	Within Groups	239,041	285	,839		
	Total	243,719	287			
s11	Between Groups	3,478	2	1,739	1,672	,190
	Within Groups	296,522	285	1,040		
	Total	300,000	287			
s12	Between Groups	4,219	2	2,109	2,386	,094
	Within Groups	252,000	285	,884		
	Total	256,219	287			
s13	Between Groups	1,926	2	,963	,843	,431
	Within Groups	325,394	285	1,142		
	Total	327,319	287			
s14	Between Groups	6,606	2	3,303	2,504	,084
	Within Groups	375,890	285	1,319		
	Total	382,497	287			
s15	Between Groups	7,708	2	3,854	3,492	,032
	Within Groups	313,449	284	1,104		
	Total	321,157	286			
s16	Between Groups	3,220	2	1,610	1,452	,236
	Within Groups	316,058	285	1,109		
	Total	319,278	287			
s17	Between Groups	10,416	2	5,208	4,827	,009
	Within Groups	307,459	285	1,079		
	Total	317,875	287			
s18	Between Groups	3,430	2	1,715	1,953	,144
	Within Groups	250,223	285	,878		
	Total	253,653	287			
s19	Between Groups	5,501	2	2,750	2,148	,119
	Within Groups	364,944	285	1,281		
	Total	370,444	287			
s20	Between Groups	5,324	2	2,662	2,272	,105
	Within Groups	333,953	285	1,172		
	Total	339,278	287			
s21	Between Groups	6,771	2	3,385	3,033	,050

	Within Groups	318,142	285	1,116		
	Total	324,913	287			
s22	Between Groups	5,357	2	2,678	3,659	,027
	Within Groups	208,640	285	,732		
	Total	213,997	287			
s23	Between Groups	4,088	2	2,044	2,698	,069
	Within Groups	215,908	285	,758		
	Total	219,997	287			
s24	Between Groups	9,551	2	4,775	5,070	,007
	Within Groups	268,446	285	,942		
	Total	277,997	287			
s25	Between Groups	6,681	2	3,340	3,321	,726
	Within Groups	302,430	285	1,061		
	Total	303,111	287			
s26	Between Groups	2,270	2	1,135	1,724	,180
	Within Groups	187,643	285	,658		
	Total	189,913	287			
s27	Between Groups	6,505	2	3,253	3,994	,019
	Within Groups	232,075	285	,814		
	Total	238,580	287			
s28	Between Groups	9,851	2	4,926	4,985	,007
	Within Groups	281,618	285	,988		
	Total	291,469	287			
s29	Between Groups	6,896	2	3,448	4,261	,015
	Within Groups	230,604	285	,809		
	Total	237,500	287			
s30	Between Groups	6,036	2	3,018	3,240	,041
	Within Groups	265,464	285	,931		
	Total	271,500	287			
s31	Between Groups	2,600	2	1,300	1,178	,309
	Within Groups	314,369	285	1,103		
	Total	316,969	287			
s32	Between Groups	4,174	2	2,087	1,974	,141

	Within Groups	301,326	285	1,057		
	Total	305,500	287			
s33	Between Groups	8,336	2	4,168	4,905	,008
	Within Groups	242,161	285	,850		
	Total	250,497	287			
etkiliokul	Between Groups	4,057	2	2,028	3,740	,025
	Within Groups	154,564	285	,542		
	Total	158,621	287			
külliderlik	Between Groups	4,271	2	2,135	3,875	,022
	Within Groups	157,068	285	,551		
	Total	161,339	287			
genl	Between Groups	4,147	2	2,073	4,034	,019
	Within Groups	146,486	285	,514		
	Total	150,633	287			

#### EK-4.E Branş Değişkenine Göre Anova Sonuçları

##### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
s1	Between Groups	7,281	3	2,427	2,720	,045
	Within Groups	250,719	281	,892		
	Total	258,000	284			
s2	Between Groups	3,737	3	1,246	,887	,448
	Within Groups	394,438	281	1,404		
	Total	398,175	284			
s3	Between Groups	6,516	3	2,172	1,291	,278
	Within Groups	472,818	281	1,683		
	Total	479,333	284			
s4	Between Groups	4,734	3	1,578	1,176	,319
	Within Groups	377,041	281	1,342		
	Total	381,775	284			
s5	Between Groups	1,907	3	,636	,536	,658
	Within Groups	333,300	281	1,186		
	Total	335,207	284			
s6	Between Groups	2,716	3	,905	1,185	,316
	Within Groups	214,618	281	,764		
	Total	217,333	284			
s7	Between Groups	1,861	3	,620	,592	,621
	Within Groups	293,276	280	1,047		
	Total	295,137	283			
s8	Between Groups	5,918	3	1,973	2,165	,092
	Within Groups	256,067	281	,911		
	Total	261,986	284			
s9	Between Groups	2,123	3	,708	,602	,614
	Within Groups	329,061	280	1,175		
	Total	331,183	283			

s10	Between Groups	,477	3	,159	,189	,904
	Within Groups	236,891	281	,843		
	Total	237,368	284			
s11	Between Groups	1,818	3	,606	,592	,620
	Within Groups	287,431	281	1,023		
	Total	289,249	284			
s12	Between Groups	,487	3	,162	,193	,901
	Within Groups	236,965	281	,843		
	Total	237,453	284			
s13	Between Groups	2,534	3	,845	,759	,518
	Within Groups	312,673	281	1,113		
	Total	315,207	284			
s14	Between Groups	3,005	3	1,002	,764	,515
	Within Groups	368,244	281	1,310		
	Total	371,249	284			
s15	Between Groups	,783	3	,261	,240	,868
	Within Groups	304,316	280	1,087		
	Total	305,099	283			
s16	Between Groups	4,937	3	1,646	1,549	,202
	Within Groups	298,515	281	1,062		
	Total	303,453	284			
s17	Between Groups	1,160	3	,387	,351	,788
	Within Groups	309,415	281	1,101		
	Total	310,575	284			
s18	Between Groups	,035	3	,012	,013	,998
	Within Groups	245,418	281	,873		
	Total	245,453	284			
s19	Between Groups	3,703	3	1,234	,979	,403
	Within Groups	354,283	281	1,261		
	Total	357,986	284			
s20	Between Groups	1,565	3	,522	,454	,714
	Within Groups	322,631	281	1,148		
	Total	324,196	284			

s21	Between Groups	1,718	3	,573	,512	,674
	Within Groups	314,050	281	1,118		
	Total	315,768	284			
s22	Between Groups	,130	3	,043	,059	,981
	Within Groups	205,365	281	,731		
	Total	205,495	284			
s23	Between Groups	1,250	3	,417	,549	,649
	Within Groups	213,347	281	,759		
	Total	214,596	284			
s24	Between Groups	4,101	3	1,367	1,475	,222
	Within Groups	260,474	281	,927		
	Total	264,575	284			
s25	Between Groups	6,995	3	2,332	2,319	,076
	Within Groups	282,500	281	1,005		
	Total	289,495	284			
s26	Between Groups	2,793	3	,931	1,400	,243
	Within Groups	186,856	281	,665		
	Total	189,649	284			
s27	Between Groups	,366	3	,122	,153	,928
	Within Groups	223,550	281	,796		
	Total	223,916	284			
s28	Between Groups	5,133	3	1,711	1,793	,149
	Within Groups	268,116	281	,954		
	Total	273,249	284			
s29	Between Groups	2,273	3	,758	,928	,427
	Within Groups	229,390	281	,816		
	Total	231,663	284			
s30	Between Groups	,662	3	,221	,241	,868
	Within Groups	257,324	281	,916		
	Total	257,986	284			
s31	Between Groups	5,249	3	1,750	1,624	,184
	Within Groups	302,737	281	1,077		
	Total	307,986	284			

s32	Between Groups	1,930	3	,643	,635	,593
	Within Groups	284,583	281	1,013		
	Total	286,512	284			
s33	Between Groups	4,397	3	1,466	1,821	,143
	Within Groups	226,115	281	,805		
	Total	230,512	284			
etkiliokul	Between Groups	1,892	3	,631	1,198	,311
	Within Groups	147,914	281	,526		
	Total	149,805	284			
külliderlik	Between Groups	,846	3	,282	,530	,662
	Within Groups	149,483	281	,532		
	Total	150,329	284			
genl	Between Groups	1,068	3	,356	,718	,542
	Within Groups	139,403	281	,496		
	Total	140,471	284			