

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BAŞARILI OKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN  
YÖNETİCİ YETERLİKLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ  
İLE UYUMU**

**İREM AKIN**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. YÜKSEL ÖZDEN**

**İSTANBUL, 2022**

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BAŞARILI OKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN  
YÖNETİCİ YETERLİKLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜ  
İLE UYUMU**

**İREM AKIN**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. YÜKSEL ÖZDEN**

**İSTANBUL, 2022**

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından Eğitim Kurumları İşletmeciliği alanında yüksek lisans derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad	Kanaati	İmza
Prof. Dr. Yüksel Özden	_____	_____
Prof. Dr. İbrahim Kocabaş	_____	_____
Dr. Öğr. Sümeyye Kuşakçı	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür

## AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: İrem Akın

İmza:

XXXXXXXXXX

ÖZ

BAŞARILI OKULLARDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİCİ YETERLİKLERİNİN  
KURUM KÜLTÜRÜ İLE UYUMU

Akın, İrem

Eğitim Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 194012006

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0003-4521-6043

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10472394

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yüksel Özden

Temmuz 2022, 65 sayfa

Güçlü ve pozitif bir okul kültürünün oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında, eğitim politikalarının okullardaki uygulayıcısı olan okul yöneticileri temel unsur teşkil etmektedir. Bu bağlamda okulun etkililiği ve verimliliğini üst seviyeye taşıması ve olumlu bir okul kültürü oluşturması bakımından yöneticilerin sahip oldukları yeterliklerin önemi araştırmalarca ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmada başarılı okullarda görev yapan yöneticilerin yeterlikleri ile okul kültürünün uyumunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmada başarı ölçütü olarak Lise Giriş Sınavı (LGS) alınmıştır. Öncelikle, İstanbul ilinde bulunan liseler 2021 LGS başarı puanlarına göre sıralanmıştır. Araştırmaya istekli beş okulda okul müdürleri ve ilgili okulda görev süresi en az iki yıl olan öğretmenler ile gerçekleşen görüşmeler toplam 15 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak alanyazın taranarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında ses kayıt ve not alma yöntemleri kullanılarak veriler kayıt altına alınmıştır. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda bulgular, Katz (1955) 'ın Yönetici Yeterlikleri sınıflandırması esas alınarak 3 tema altında; Hofstede (1993) 'nin Örgüt Kültürü modeli esas alınarak 5 tema altında oluşturulmuştur. Bu bağlamda başarılı okul müdürleri yönetimde ihtiyaç duydukları temel becerinin resmi dile

hakimiyet, kullandıkları en etkili motivasyon aracının başarıyı takdir etme olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak bu okullarda güç mesafesinin düşük, belirsizlikten kaçınmanın yüksek, eril özelliklerin ve bireysel çalışmanın ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt kültürü, Okul Kültürü, Yönetici Yeterlikleri



## ABSTRACT

### HARMONY IN BETWEEN PRINCIPALS' PROFICIENCY AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN SUCCESSFUL SCHOOLS

Akın, İrem

MA in Educational Institutions Management

Student ID: 194012006

Open Researcher and Contributor ID (ORCID): 0000-0003-4521-6043

National Thesis Center Reference Number: 10472394

Thesis Supervisor: Prof. Yüksel Özden

July 2022, 65 Pages

School administrators, who are the implementers of education policies in schools, are the main elements in creating and maintaining a strong and positive school culture. Based on this, the importance of the competencies of the administrators in terms of bringing the effectiveness and efficiency of the school to the highest level and creating a positive school culture is revealed by the researches. In this study, it is aimed to reveal the harmony in between sufficiency of the administrators working in successful schools and culture of a school itself. Phenomenology design was used in this research. LGS(High School Entrance Exam) was taken as a success criteria in this research. First of all, high schools in Istanbul were ranked according to their 2021 LGS achievement scores. Interviews consisted 15 participants, those are 5 school principals and 10 teachers who are working over 2 years in the related schools. In the research, a semi-structured interview form was used so as to collect data. The data were analyzed by the content analysis method. Research results were constituted under themes of Katz's Skills of Administrator and Hofstede's Organizational Culture model. In this context, successful school principals stated that the basic skill they need in management is mastery of the official language, and the most effective motivation tool they use is appreciating success. Based on the opinions of the participants, it was concluded that power distance is low, uncertainty avoidance is high, masculine characteristics and individual work are prioritized in these schools.

**Keywords:** Culture, Organizational Culture, School Culture, Skills of Administrator

## TEŞEKKÜR

Bu alıőmamda bana gerekli yardım ve desteği sunan başta tez danıőmanım Prof. Dr. Yüksel Özden'e ve bu süreçte kendisinden bolca istifade ettiğim hocam Arife Gümüş'e teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her alanında desteğini bir an olsun esirgemeyen canım eőime, bu süreçte beni motive etmeyi ihmal etmeyen biricik annem ve ablama sonsuz sevgilerimi sunarım.

Araştırmanın bilim dünyasına katkı sağlamasını diliyorum.

İrem AKIN

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemin Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sayılıtlar.....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
<b>BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
2.1. Kültür Kavramı.....	8
2.2. Örgüt Kültürü.....	9
2.3. Örgüt Kültürü Seviyeleri.....	10
2.3.1. Artifaktlar.....	11
2.3.2. Değerler.....	11
2.3.3. Temel Varsayımlar.....	12
2.4. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür.....	12
2.5. Baskın Kültür ve Alt Kültür.....	13
2.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	14
2.6.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları.....	14
2.6.1.1. Güç Mesafesi.....	14
2.6.1.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	15
2.6.1.3. Bireycilik.....	15
2.6.1.4. Erillik ve Dişilik.....	16
2.6.1.5. Uzun ve Kısa Dönem Yönelimlilik.....	16
2.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	16
2.6.2.1. Güç Merkezli Kültür.....	17
2.6.2.2. Rol Kültürü.....	17
2.6.2.3. Görev Kültürü.....	17

2.6.2.4. Birey Merkezli Kültür .....	17
2.7. Okul Kültürü.....	18
2.8. Okul Kültürü Türleri .....	20
2.8.1. Aile Kültürü.....	21
2.8.2. Makine Kültürü .....	21
2.8.3. Kabare Kültürü .....	21
2.8.4. Korku Kültürü .....	21
2.9. Okul Kültürü Yönetimi .....	22
<b>BÖLÜM III YÖNETİCİ YETERLİKLERİ.....</b>	<b>23</b>
3.1. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri .....	23
3.1.1. Teknik Yeterlikler .....	23
3.1.2. İnsani Yeterlikler.....	24
3.1.3. Kavramsal Yeterlikler .....	24
3.2. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi, Seçimi, İstihdamı ve Geliştirilmesi..	25
<b>BÖLÜM IV ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>31</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	31
4.2. Verilerin Toplanması.....	31
4.3. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	32
4.4. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	32
4.5. Verilerin Toplanması.....	34
4.6. Verilerin Analizi.....	34
<b>BÖLÜM V BULGULAR.....</b>	<b>36</b>
5.1. Yönetici Yeterliklerine İlişkin Bulgular.....	36
5.1.1. Okul Yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri .....	36
5.1.2. Okul Yöneticilerinin İnsani Yeterlikleri.....	38
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Kavramsal Yeterlikleri .....	40
5.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular .....	43
5.2.1. Güç Mesafesi .....	43
5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	45
5.2.3. Bireysellik ve Toplumsallık .....	46
5.2.4. Dişilik ve Erilik .....	47
5.2.5. Zaman Oryantasyonu .....	48
<b>BÖLÜM VI SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>50</b>
6.1. Başarılı Okullardaki Yöneticilerin Yönetici Yeterliklerine İlişkin Araştırma Sonuçları.....	50

6.2. Başarılı Okullardaki Kurum Kültürüne İlişkin Araştırma Sonuçları .....	51
6.3. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	52
6.4. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	52
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>53</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>59</b>
<b>EK A .....</b>	<b>59</b>
<b>EK B .....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>65</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri .....	33
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri.....	33
Tablo 5.1. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Teknik Yeterliklere İlişkin Görüşler...	36
Tablo 5.2. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları İnsani Yeterliklere İlişkin Görüşler.....	39
Tablo 5.3. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Kavramsal Yeterliklere İlişkin Görüşler.....	41
Tablo 5.4. Yöneticilerin Güç Mesafesi Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	43
Tablo 5.5. Yöneticilerin Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	45
Tablo 5.6. Okulda Öğrencilerin ve Öğretmenlerin Çalışma Alışkanlığına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	46
Tablo 5.7. Okulun Uluslararası Alandaki Yeri ve Yöneticilerin Başarıya Karşı Tutumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	47
Tablo 5.8. Okulun Uzun Vadede Hedeflerinin Varlığına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	48

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	Aktaran
Çev	Çeviren
LGS	Lise Giriş Sınavı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
YÖK	Yükseköğretim Kurumu



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde çalışmanın; problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar açıklanmıştır.

### 1.1. Problemin Durumu

İçinde bulunduğumuz çağa ismini veren bilgi, günümüzde pek çok alanda meydana gelen değişimlerin başlatıcısı ve yönlendiricisi olmuştur. Bilgi çağı ya da enformatik yüzyıl, bilginin en önemli kaynaklardan biri haline geldiği ve bilginin üretimi, erişimi ve kullanımı noktasında becerinin gelişmekte olduğu bir dönemdir (Terci, 2008). Üretilen bilgi, öğrenmeyi ve bilgiye ulaşımı herkes için mümkün kılan teknolojinin gelişmesini sağlamış ve böylece ekonomiden kültüre birçok alanda köklü değişimleri başlatmıştır (Balay, 2004). Değişmeler ve gelişmeler, bireysel ve toplumsal yapılara ve ilişkilere tesir ettiği gibi eğitimi de tesiri altında bırakmıştır.

Toplumların yaşanan değişimlere adapte olabilmesi, bilgiye nereden ve nasıl ulaşabileceğini bilen, elde ettiği bilgiden sentez yapabilen ve bunu günlük yaşamında kullanabilen bireylerce mümkündür. Bir diğer ifadeyle bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek 'eğitimli insan' yetiştirilmesi öncelikli hale gelmiştir. Bu durum okulların yapısını, amaçlarını ve işleyişlerini değişime ve yeniden kurgulanmaya zorlamaya başlamıştır (Uslu, 2013).

Eğitimin amacını, bilginin ve öğrenmenin doğasını, okulların yapı ve işleyişini etkileyen bu değişmeler ışığında eğitimcilerin mevcut gelişmeleri anlamlandırarak eğitime yeni bir yorum getirmesi gerekmektedir. Çünkü bugün eğitim sisteminin dolayısıyla okulların temel sorunu, Cumhuriyetin kuruluşunda belirlenen eğitim hedefleriyle 21.yüzyıl'a nesiller yetiştirmektir. (Özden, 2020).

Bilgi toplumunun okullarında, problem çözme becerisi gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, yaratıcı, bilgiyi analiz edebilen, hayat boyu öğrenmeyi sürdüren kısaca 21.yy yeterliklerine sahip bireyleri yetiştirecek eğitim modelleri kritik önem kazanmıştır.

Eğitim politikalarının okullardaki uygulayıcısı olan okul müdürleri, okullardaki değişimi yönetmenin ve okulu çağın koşullarına uygun hale getirilmesinin baş sorumlusu olarak kabul edilmektedir. Bu da okul müdürlerinin değişim ile birlikte gelen yeni koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırıcı ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getireceği yeterliklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Peker & Selçuk, 2011).

Yeterlik; kişiye belli bir rolü yerine getirebileceği gücü sağlayan niteliklerin varlığı ya da bu rolü yerine getirmesine engel olan niteliklerin eksikliğidir (Bursalıoğlu, 1981). Yönetmel yeterlik ise, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütsel verimliliği sağlamada yöneticinin sahip olması beklenen özelliklerdir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz, & Karaköse, 2012).

Okulun etkililiği ve verimliliğini üst seviyeye taşıması bakımından yöneticilerin sahip oldukları yeterliklerin önemi araştırmalarca ortaya koyulmaktadır. Öyle ki yüksek yeterlik sergileyen bir okul yöneticisi, okul faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürecektir, öğretmenleri ve öğrencileri güdüleyecek, okuldaki etkileşimi arttıracak ve sonuç olarak etkin ve üst seviyede performansla sahip okul, öğrenci ve öğretmen yaratacaktır (Peker & Selçuk, 2011).

Okul yöneticilerinin sahip olması beklenen yeterlikler birçok çalışmada ele alınarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalardan en genel aralığa sahip ve eğitim çalışmalarında da sıklıkla kullanılan yeterlik türleri Katz (1955) tarafından teknik yeterlikler, insani yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak belirlenmiştir.

Kültür, bireysel, toplumsal ve kurumsal hayatın her alanında iç içe yaşanan bir kavram olmasına rağmen tanımlanması genellikle güçtür. Antropologlar başta olmak üzere pek çok sosyal bilimcinin üzerinde çalıştığı buna dayalı olarak da birçok tanımlamanın yapıldığı bir kavramdır. Başlangıçta toplumlar, milletler, farklı etnik

kökene sahip gruplar arasındaki farklılığı anlamlandırmak için kullanılsa da örgüt ve yönetim açısından kritik bir öneme sahip bir olgu haline gelmiştir.

Kültür, bir topluluğun üyelerinin ortak deneyimlerinden kaynaklanan ve nesiller boyunca aktarılan değerler, inançlar, tutumlar, önemli olayların anlamları veya yorumları olarak tanımlanmaktadır (House , Javidan, Hanges, & Dorfman, Understanding Cultures and Implicits Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE, 2002). En genel anlamda bir grup veya topluluk tarafından kabul edilen değerler ve yargılar dizisidir. Bu kabuller, grubun tutum ve davranışlarında doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü belirlediği gibi yön de vermektedir (Şeşen, Soran, & Caymaz, 2014).

Toplumların kültürlerine benzer olarak örgütler içinde örgüt kültürü tanımlaması yapmak mümkündür. Schein (2004)'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını sınırlandıran ve yönlendiren, üyelerce kabul edilmiş paylaşılan normlardır. Örgütün dış adaptasyon ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği ve ileride karşılaşılabilecek benzer problemin çözümünde üyelerce doğru yol olduğu düşünülen, hissedilen dolayısıyla gelecek üyelerle paylaşmaya değer temel varsayımlardır (Schein E. , 1984).

Üyelerine bir kimlik duygusu veren örgüt kültürü, ritüeller, inançlar, değerler, normlar ve kullanılan dil aracılığıyla 'burada işlerin nasıl yapıldığını' söylemenin bir diğer yoludur (O'Donnel & Boyle, 2008).

Örgütü diğer örgütlerden ayırma noktasında ayırt edici bir özelliği bulunan örgüt kültürü, çalışanlarının ne söylemesi ve ne yapması konusunda standartlar belirleyerek örgütü bir arada tutmaya yarayan bir sosyal yapıştırıcı görevi görmektedir. Örgüt içi tutum ve davranışları yönlendirme ve şekillendirme bakımından bir kontrol mekanizması olarak iş gören kültür, kısaca oyunun kurallarını belirler (Robbins & Judge, 2014, s. 251).

Alanyazında örgüt kültürüne ilişkin pek çok modelin varlığı göze çarpmaktadır. Harrison ve Handy (1972) kültürü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak kategorize etmiştir. Cameron ve Quin (2006) ise yaptıkları çalışma

sonucu kültürü; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürü olarak tanımlamışlar. Hofstede'nin (1980) kültür çalışmalarının temelini oluşturan modeli ise örgüt kültürü çalışmalarının çoğunda kullanılan, örgütsel kültürün milletler arası kültür kıyaslamasını sunan ve alanında en kapsamlı model olarak görülmektedir (Bakan, 2008). Başlangıçta kültür dört boyutta ele alınmışken, Asya'da yapılan çalışmalar sonucu bir boyut daha eklenmiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişilik ve zaman oryantasyonudur (Hofstede, 1980).

Okulların da pek çok örgüt gibi ayırt edici nitelikte çeşitli özellikleri vardır. Öyle ki Gazieli (1997)'a göre okulun karakterini tanımlayan bu özellikler okul kültürü olarak isimlendirilebilir. Çünkü okul kültürü, uzun yıllar boyunca meydana gelmiş derin değer, gelenek ve inançları yansıtmaktadır.

Etkili okullar üzerine yapılan araştırmalar, bu okullarda öğrenmeye elverişli bir kültürün varlığını işaret etmektedir (Ayık & Ada, 2009). Bu sebeple etkili ve başarılı okullar okul kültüründen ayrı tutulamaz. Okul kültürünün okul ve öğrenci başarısındaki kritik rolü birçok araştırmacı tarafından ortaya koyulmuştur (Schoen & Teddlie, 2008). Güçlü ve pozitif bir okul kültürünün, öğrenci başarısı ve motivasyonunu artırma (Fyans & Maehr, 1990), okula karşı aidiyet duygusunu geliştirme, standart testlerde yüksek başarı sağlama (Matari & Ali, 2019, s. 17) gibi etkileri vardır.

Güçlü ve pozitif bir okul kültürünün oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında okul yöneticileri ve onların yeterlikleri temel unsur teşkil etmektedir (Kurşun, 2019). Ancak yöneticiler okulda egemen olan kültürü tanımadan, okulun en önemli hedefi olan öğrenci başarısında bir artışın gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Demirtaş, 2010).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Başarılı okulların oluşturdukları okul kültürünün belirlenmesi, okul kültürü oluşturma ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmesi ve okul yöneticilerine güçlü bir okul kültürü yaratmak ya da görevlendirildikleri okullarda var olan kültüre yön verme

çalışmalarına katkı sağlamak bakımından önemlidir (Meşeci Giorgetti & Karataş, 2021).

Eğitim politikalarının okullardaki uygulayıcısı olan okul müdürleri, okullardaki değişimi yönetmenin ve okulu çağın koşullarına uygun hale getirilmesinin baş sorumlusu olarak kabul edilmektedir. Okulun etkililiği ve verimliliğini üst seviyeye taşıması bakımından yöneticilerin sahip oldukları yeterliklerin önemi araştırmalarca ortaya koyulmaktadır. Öyle ki yüksek yeterlik sergileyen bir okul yöneticisi, okul faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürecektir, öğretmenleri ve öğrencileri güdüleyecek, okuldaki etkileşimi arttıracak ve sonuç olarak etkin ve üst seviyede performansa sahip okul, öğrenci ve öğretmen yaratacaktır (Peker & Selçuk, 2011).

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da başarılı liselerde görev yapmakta olan okul müdürlerinin yeterliklerinin kurum kültürü ile olan uyumunu belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Araştırmaya katılan okulların örgüt kültürünün özellikleri nedir?
- Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yeterlik düzeyi nedir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

İlgili alanyazın incelendiğinde Türkiye'de okul kültürü ve okul yöneticisi yeterliklerini ayrı ayrı ele alan pek çok akademik çalışma olmasına rağmen, bunların büyük bir kısmının yabancı araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerin uyarlandığı veya nicel analizlerin yapıldığı çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak anlamlandırılması ve betimlenmesi için derin bir araştırma gereken kültür gibi bir kavramın, nitel çalışmalar ile ortaya çıkarılmaya çalışılması geliştirilecek önerilere ve bundan sonra yürütülecek çalışmalara ışık tutması bakımından önemlidir.

Bu çalışma, başarılı okullardaki kültürün özelliklerini betimlemesinin yanı sıra bu okullarda görev yapan yöneticilerin yeterliklerini belirleme konusunda katkı sağlayacaktır. Başarılı okulların kültürlerinin ve yöneticilerinin özelliklerinin ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkarılması, okul kültürünü şekillendirmede anahtar role sahip yöneticilere okul kültürü geliştirme çalışmalarında yol göstereceği gibi, kariyerlerini

güçlü bir kültüre sahip okullarda sürdürmek isteyen yönetici veya yönetici adaylarına rehber olacağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Sayıtlar

- Çalışmada kullanılan görüşme ve gözleme dayalı nitel araştırma yöntemindeki soruların geçerli ve güvenilir bir araç olduğu
- Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme sorularının araştırmanın amacına uygun olduğu
- Araştırmaya katılan yöneticiler ve öğretmenler görüşmelerde sorulan sorulara içtenlikle ve doğru bir şekilde yanıt verdiği
- Araştırma konusu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektif olarak yansıtıldığı varsayılmıştır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma, 2021 yılı Lise Giriş Sınavı (LGS) başarı taban puan sıralamasına göre İstanbul'da ilk 10 içerisinde bulunan liselerde görevli müdür ve öğretmenlerden oluşan 15 katılımcı ile,
- Okul yöneticilerin yeterliklerini belirlemede sadece okul yöneticilerinin görüşleriyle,
- Okul kültürünün özelliklerini belirlemede sadece öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Kültür:** Kültür, her daim bizi çevreleyen ve başkaları ile olan etkileşimimiz sonucu ortaya çıkan, davranışları yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin ve kuraldan oluşan dinamik bir olgudur (Schein E. H., 2004).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin davranışları için kılavuz görevi gören ortak değerleri, varsayımları, normları ve kanaatleri kapsayan soyut bir temeldir (Westhuizen, Mosoge, Swanepoel, & Coetsee, 2005).

**Okul Kùltürü:** Okulun tarihi boyunca oluşturulmuş, üyeleri tarafından paylaşılan normları, değerleri, inançları, gelenekleri ve mitleri içeren anlam kalıplarıdır (Stolp & Smith, 1995).

**Okul Yöneticisi:** Ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerdir.

**Yeterlik:** Yeterlik; kişiye belli bir rolü yerine getirebileceği gücü sağlayan niteliklerin varlığı ya da bu rolü yerine getirmesine engel olan niteliklerin eksikliğidir (Bursalıoğlu, 1981).

**Yönetici Yeterlikleri:** Yönetici yeterlikleri ya da yönetsel yeterlik, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütsel verimliliği sağlamada yöneticinin sahip olması beklenen özelliklerdir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz, & Karaköse, 2012).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilgili literatür taranmış, kültür kavramı, örgüt kültürü, seviyeleri, çeşitleri ve modelleri, okul kültürü, türleri ve okul kültürü yönetimi detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 2.1. Kültür Kavramı

Kültür, bireysel, toplumsal ve kurumsal hayatın her alanında iç içe yaşanan bir kavram olmasına rağmen tanımlanması genellikle güçtür. Antropologlar başta olmak üzere pek çok sosyal bilimcinin üzerinde çalıştığı buna dayalı olarak da birçok tanımlamanın yapıldığı bir kavramdır. Başlangıçta toplumlar, milletler, farklı etnik kökene sahip gruplar arasındaki farklılığı anlamlandırmak için kullanılsa da örgüt ve yönetim açısından kritik bir öneme sahip bir olgu haline gelmiştir.

Kültür kavramına ilişkin sosyal bilimciler tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmasına rağmen ortak bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. Ancak yapılan tanımlamaların çoğunluğu kültürü, bir grubu veya topluluğu birbirinden ayıran karakteristik özelliklerin tümü olarak ifade etmektedir (Bakan, 2008).

Kültür, bir topluluğun üyelerinin ortak tecrübelerinden ortaya çıkan ve nesiller boyu aktarılan değerler, inançlar, yorumlar veya tutumlardır (House , Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002).

Kültür, bir grup ya da insan topluluğunu birbirinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır (Hofstede, Cultural Constraints in Management Theories, 1993). Toplumların yaşayış biçimi (Güçlü, 2003) olarak ifade edilen kültür, her daim bizi çevreleyen ve başkaları ile olan etkileşimimiz sonucu ortaya çıkan, davranışları

yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin ve kuraldan oluşan dinamik bir olgudur (Schein E. H., 2004).

## 2.2. Örgüt Kültürü

Uzun ve eski bir tarihe sahip olan kültür olgusu, antropologlar tarafından toplumların tarihleri boyunca geliştirdikleri gelenek ve ritüellerden bahsetmek için kullanılmıştır. Ancak 80'lerden sonra bazı örgüt araştırmacıları ve yöneticileri tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Kültürün pek çok insan için ne ifade ettiği bilinse de kısaca tanımlanması zordur. Ayrıca fiziksel bir varlığının olmaması örgüt kültürünü sadece açıklama yoluyla anlaşılmasını güç kılmaktadır.

Örgüt kültürü, belirli bir grubun dışsal adaptasyon ve içsel bütünlük sorunları ile baş etmek üzere geliştirdikleri temel varsayımlardır. Örgütün daha derindeki varsayım ve inanç düzeylerini ve örgüt üyeleri için davranış normlarını yansıtır (Schein E. , 1984). Schein'in tanımına göre kültür, örgütlerde iki önemli fonksiyona hizmet etmektedir (Amah & Daminabo-Weje, 2013, s. 43):

1. Örgüt üyelerini birbirleri ile ilişki kurabilmeleri için entegre etmek
2. Örgütün dışarıya uyum sağlayabilmesinde yardımcı olmak

Dış adaptasyon, kuruluşun hedeflerine nasıl ulaştığını ve dışarıdakilerle nasıl ilgilendiğini ifade eder. Kültür, belirli hedeflere ulaşmak için çalışanların günlük faaliyetlerini yönlendirmeye yardımcı olur.

Örgüt kültürü örgütün altında yatan değerleri ve inançları örgüt çalışanlarına ileten sistemler, törenler ve mitlerdir (Ouchi, 1981).

Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin davranışları için kılavuz görevi gören ortak değerleri, varsayımları, normları ve kanaatleri kapsayan soyut bir temeldir (Westhuizen, Mosoge, Swanepoel, & Coetsee, 2005).

Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, üyeleri tarafından paylaşılan ve çalışanlarının sahip olduğu ortak bir algıyı temsil eder (Robbins & Judge, 2014).

Örgüt kültürü, üyelerince paylaşılan değerler bütünü, temel inançlar, anlayışlar ve düşünce biçimidir (Duncan, 1973).

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden yola çıkarak meydana gelmiş bir kavram olmasına karşın pek çok açıdan kültürden farklı özelliklere sahiptir. Kültür, toplumun büyük çoğunluğu tarafından paylaşılan, özellikleri erken çocukluk döneminde edinilen temel görünmez değerler bütünüdür. Örgüt kültürü ise, örgütün görünür uygulamalarında mevcut olan ve çoğunlukla yeni örgüt üyelerinin sosyalleşmesiyle edinilen, kültüre göre daha yüzeysel bir olgudur. Ayrıca toplumsal kültürlerdeki değişiklik çok yavaş bir şekilde gerçekleşebilirken, örgüt kültürü bilinçli olarak değiştirilebilir (Hofstede, Cultural Constraints in Management Theories, 1993).

Örgüt kültürü, efsaneler, ritüeller, inançlar ve dil vasıtasıyla 'örgütte işlerin yapılma şekli' belirleyen bir kimlik kazandırır. Kazandırılan bu kimlik duygusu uzun süreli üyelerince, örgütte geçmişten bugüne gerçekleşen uygulamaları sorgulamadan kabul edilmesini sağlar (O'Donnel & Boyle, 2008).

### **2.3. Örgüt Kültürü Seviyeleri**

Örgüt kültürü temel olarak iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; soyut yani görünmez unsurlar ve somut yani görünebilir unsurlardır (Westhuizen, Mosoge, Swanepoel, & Coetsee, 2005).

Schein (1984), örgüt kültürünün görünür ve görünmez seviyeleri olduğunu belirtmiş ve örgüt kültürünü üç boyutta incelemiştir. Bunlar; artifaktlar (gözlenebilir öğeler), değerler ve temel varsayımlardır.

Örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişimler için genellikle semboller, hikâyeler, törenler, davranışlar ve fiziksel ortamlar gibi görünür öğelere odaklanılır (O'Donnel & Boyle, 2008).

### 2.3.1. Artifaktlar

Örgüt kültürünün yüzeyinde bulunan artifaktlar, örgüte dışarıdan katılan birinin görülebildiği, duyulabildiği ve hissedilebildiği olguların tamamını içerir. Örgütün fiziksel çevresini, kullandığı teknoloji ürünlerini, giyim ve davranış tarzını, duyguların sergileniş şeklini, örgüt hakkındaki hikâyeleri, ritüelleri, seremonileri ve daha pek çoğunu içerir (Schein E. H., 2004). Young (2000) ise artifaktları, kültürel varsayımların altında yatan görülebilir ve duyulabilir belirtiler olarak ifade etmiştir. Bunlar; davranış kalıpları, fiziksel çevre, gelenekler, hikâyeler, mitler ve hatta giyim tarzıdır. Artifaktlar diğer öğelere kıyasla daha kolay anlaşılabilir ve fark edilebilirdir. Trice & Beyer (1993) artifaktların 4 temel kategorisi olduğunu belirtmiştir. Bunlar; semboller, örgütsel dil, anlatılar ve uygulamalardır.

Örgütün bu seviyedeki unsurlarını (artifaktlar) gözlemek kolay fakat yorumlamak zordur. Kişinin örgütün bu boyutunda kazandığı bilgiler vasıtasıyla yaptığı yorumlar gerçeği yansıtmaktan uzak olabilir. Örneğin; hem Mısırlılar hem de Mayalar piramit yapmışlardır. Her iki uygarlığın piramitlerini gözlemleyen kişi tam olarak ne gördüğünü ve ne hissettiğini tasvir edebilir ancak yalnızca gözlem yoluyla piramitleri yapan kişiler için benzer tanımlamaları yapamaz (Schein E. H., 2004).

Yalnızca gözlemlenebilir öğeleri referans alarak derin varsayımları yorumlamak istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Çünkü bireyin yorumları duygulardan ve geçmiş tecrübelerden bağımsız düşünülemez. Örneğin; kişi resmiyetten uzak bir örgüt gördüğünde eğer geçmiş deneyimleri bu tarz örgütlerin verimden ve başarıdan uzak olmasına yönelikse, o örgüt için de benzer kanıya kapılması kaçınılmaz olacaktır (Schein E. H., 2004).

### 2.3.2. Değerler

Örgütün benimsenmiş inanç ve değerleri ikinci seviyeyi oluşturmaktadır. Değerler, örgütün ilk oluşum sürecinde ya da örgüt üyelerince ilk kez karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında oluşturulmuş, çözüm olarak görülen ve niçin böyle olması gerektiğine yönelik kabul edilen varsayımlardır (Young, 2000). Benzer problemlerin

çözümünde kullanılmaya devam edilen bu varsayımlar, başarılı çözümler sağladıkça paylaşılan inanç ve değerler dönüşür (Schein E. H., 2004).

Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren ve örgüt üyelerince paylaşılan örgütsel davranış kuralları, norm ve inançlar dizisi değerler boyutunu oluşturmaktadır (Ramachandran, Chong, & İsmail, 2011). Değerler, örgütün vizyonunu, ilkesini, etiğini ve hatta değerlerini yansıtan eylemler için bir kılavuz görevi taşımaktadır (Schein E. H., 2004).

Okulun önemli ve anlamlı kabul ettiklerinin yanı sıra amaçlarını, hedeflerini ve programlarını değerler şekillendirir (Nergis Işık, 2010).

### **2.3.3. Temel Varsayımlar**

Üçüncü seviyeyi temel varsayımlar oluşturur. Değişime en dirençli, değiştirilmesi güç, en güçlü ve en derin kültürel düzey gibi tanımlamaları bulunan varsayımlar, deneyimler, normlar, değerler ve inançlar gibi bilişsel unsurlardan oluşmaktadır.

Karşılaşılan bir sorun sürekli olarak etkili bir çözüme kavuşturuluyorsa zamanla bu çözüm doğru olarak kabul görmeye başlar. Doğrular zamanla bireylerin varsayımlarını yansıtmaya başladığından yalnızca başlangıçta değerler ve önsözler ile kabul almış hipotez yavaş yavaş bir gerçek haline dönüşür (Schein E. H., 2004). Bu nedenle örgüt üyeleri tarafından tartışmasız kabul edilir ve değiştirilmeleri oldukça zordur.

Temel varsayımlar bilinçsiz ve sorgulanmaz olmakla beraber, örgüt üyelerinin düşünce, davranış ve tutumlarına rehberlik eder. Örgüt içerisinde var olan değerleri ve bu değerlere paralel oluşan davranışları anlamak için temel varsayımların derin bir şekilde araştırılması gerekmektedir (Schein E. H., 2004).

### **2.4. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür**

Örgüt çalışanlarının büyük bir bölümünün örgüt misyonu ve değerleri hakkında benzer görüşlere sahip olması güçlü kültür olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir kültürde,

örgütün temel değerleri hem yoğun bir şekilde kabul görür hem de geniş ölçekte paylaşılır. Temel değerler üyeler tarafından ne kadar çok kabul edilir ve paylaşılırsa, kültür ve onun davranışlar üzerindeki etkisi o kadar büyük olur (Robbins & Judge, 2014, s. 250). Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde üyeler örgütün amacını bilir ve bu amaç uğruna çalışırlar (Deal ve Kennedy, 1982; akt. Erdem & İşbaşı, 2001). Bu ortak amaç üyeler arasında örgüte olan bağlılığı ve iş birliğini artırır ve sonuç olarak örgütten ayrılma eğilimini azaltır (Robbins & Judge, 2014, s. 250).

Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Örgüt üyeleri örgütün temel değerleri üzerinde fikir birliği sağlayamadığı, davranış şekillerinin yeterince belirgin olmadığı durumlardır. Zayıf veya güçsüz örgüt kültürlerinde üyeler arasında oldukça zayıf bir bağ vardır.

## **2.5. Baskın Kültür ve Alt Kültür**

Pek çok örgütün baskın bir kültürü ve çok sayıda alt kültürü bulunmaktadır. Baskın kültür, üyelerinin büyük bir kısmı tarafından paylaşılan ve örgüte ayırt edici bir karakter kazandıran temel değerleri ifade eder. Bir örgütün baskın kültüründen bahsedildiğinde aslında söz konusu olan örgütün kültürüdür (Robbins & Judge, 2014, s. 249).

Alt kültür ise, örgütteki farklı bölümlerin üyelerince oluşturulan kültür olup, örgüt kültüründen farklılık gösterebilir.

Bir örgütün içerisinde alt kültürlerin oluşmaması imkânsızdır. Örneğin, okullarda öğrenciler ilgi alanları, cinsiyet, sınıf ve ırk etrafında, öğretmenler ise branş, hizmet süreleri, ırk ve cinsiyet alt kültürler oluştururlar (Deal & Peterson, 1990).

Baskın kültür ve güçlü kültür arasında benzerlik olsa da birbirine karıştırılmaması gereken kültür türleridir. Baskın kültürde örgüt unsurlarının üyeler tarafından paylaşılması söz konusu iken güçlü kültür bunun çok daha fazlasını içermektedir. Güçlü kültürde örgütsel değerler ve inançlar üyeler tarafından paylaşılır ve benimsenir (Kurşun, 2019).

## 2.6. Örgüt Kültürü Modelleri

### 2.6.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

(Hofstede, Hofstede, & Minkov , 2010, s. 30,) (Hofstede, 2001, s. 29) çok uluslu ve uluslararası International Business Machines (IBM) şirketinin dünya çapında 50 ülkeden fazla yerli iştirakinin 116.000 çalışmanı üzerinde, kültür çalışmalarının temelini oluşturan ve ulusal kültürü örgütler açısından inceleyen bir anket uygulamıştır. Elde ettiği sonuçlar doğrultusunda kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplulukçuluk ve erilik/dişillik olmak üzere dört boyutunu ortaya koymuştur. Sonraki yıllarda Hofstede ve Micheal Bond tarafından uygulanan Chinese Value Survey anket sonucu kültür boyutlarına uzun dönem/kısa dönem yönelimi adında beşinci bir boyut daha eklenmiştir (Hofstede, Hofstede, & Minkov , 2010, s. 37-38).

#### 2.6.1.1. Güç Mesafesi

Ulusal kültür boyutlarından ilki olan güç mesafesi, bir toplumda, kurum veya kuruluşlarda mevcut olan gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımının kabul edilme düzeyidir (Hofstede, 1980). Diğer bir ifadeyle yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, unvan, makam ve aile gibi unsurların kişiye sağladığı güç veya iktidarın toplumlar üzerindeki dağılımı ve bu dağılımdaki eşitsizliklerin toplum tarafından ne derecede benimsendiğinin ölçütüdür (Öncül, Deniz, & İnce, 2016, s. 257).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ast üst arasındaki mesafe belirgindir, katı ve uzun bir hiyerarşi ve merkezi yapı hâkimdir, ücretlendirme aralığında makas geniştir ve denetim önemli ve gerekli olarak kabul edilir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise, merkezi olmayan bir yapı vardır, astlar karar alma sürecinde kendilerine danışılmasını ister, denetim çoğu zaman önemli görülmez, astlarla üstler arasında maaş farkı geniş değildir (Gümüştekin & Emet, 2007).

### **2.6.1.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Genel anlamda belirsizlikten kaçınma, toplumların bilinmezliğin yüksek veya öngörünün düşük olduğu muğlak durumlar karşısında takındıkları tutum ya da hissettikleri endişe düzeyidir (Hofstede, 2001).

Belirsizlikten kaçınan kültürlerde belirsizlik büyük bir tehlike olarak algılanmaktadır ve bu da yüksek oranda stres oluşturur. Her alanda katı kurallar egemendir ve bu durum kişide güven uyandırır ve motivasyon sağlar. Bireyler risk almaktan kaçınır ve değişime büyük oranda kapalıdırlar (Hofstede, 2011, s. 10). Çünkü değişim beraberinde belirsizlik getirir.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde yeni olanı deneme ve risk alma eğilimi fazladır. Mümkün olduğunca daha az kural ve kanuni düzenleme tercih edilir. Geleceğe yönelik endişe yoğun olarak yaşanmaz bu da stres düzeyinin düşük seyrettiği, iyi olma halinin yüksek olduğu kültüre işaret etmektedir (Hofstede, 2011, s. 10).

### **2.6.1.3. Bireycilik**

En basit anlamda bir toplumdaki insanların gruplara entegre olma derecesidir (Hofstede, 2011, s. 11). Diğer bir ifade ile bir örgüt içerisinde bireysel amaçların mı yoksa grubun amaçlarının mı ön planda olmasının kabul derecesini ifade etmektedir (Sığrı & Tıgılı, 2006, s. 330).

Kollektivizm yönü ağır basan toplumlarda 'biz' düşüncesi her şeyden önce gelir. Farklılıklardansa benzerlikler, bağımsızlıktansa bağımlı olmak desteklenir, bireyler arası uyum ve yardımlaşma yüksektir. Kollektivizm kültürünün pozitif olduğu örgütlerde grup çalışması egemendir ve çalışanlar arasında örgüte karşı aidiyet duygusu gelişmiştir. Çalışanda gözlemlenen performans eksikliği, işveren açısından işten çıkarma sebebi değildir (Gümüştekin & Emet, 2007).

Bireysel kültürlerde kolektif kültürün tam tersi 'ben' kimliği ön plandadır. Kişinin bağlılığı en yakın çevresi ile sınırlıdır. Bir örgüt veya grup içerisindeki bağlar zayıftır ve aidiyet gelişmemiştir.

#### **2.6.1.4. Erillik ve Dişilik**

Erillik ve dişilik toplum düzeyinde değerlerin cinsiyetler üzerindeki dağılımını göstermektedir (Hofstede, 2011, s. 12). Mütevazılık, egemen olma, baskınlık, çekimserlik, bağımsızlık gibi biyolojik olmayan cinsiyet özelliklerinin kültürel açıdan ifade edilmesidir (Gümüştekin & Emet, 2007).

Eril kültürün baskın olduğu örgütler, baskıcı ve rekabetçi bir hava içermektedir. Güç ve başarı her şeyden önce gelir. Pozisyonda yükselme, maaş, atılganlık gibi materyalist eğilimler görülür. Dişil kültürlerde zayıf olana empati duyma, ilişkilerde samimiyet, dayanışma ve yardımlaşma ön plandadır (Şekerli & Gerede, 2011).

#### **2.6.1.5. Uzun ve Kısa Dönem Yönelimlilik**

Zaman oryantasyonu olarak da bilinen bu boyut toplumların zamanı nasıl algıladığı ile ilgilidir. Zaman algısı yönünden toplumlar ve kültürler farklılaşabilir. Bazı kültürler zamanı daha geçmiş merkezli algımlarken, bazıları daha gelecek odaklı olabilir. Örneğin, Batı toplumlarında zaman şimdi veya gelecek merkezli yaşandığından zamana tıpkı para gibi kazanılan, harcanabilen hatta israf edilebilen bir şey gibi bakılır. Çoğu şey zamana göre kurgulanır ve planlanır (Şişman, Örgütler ve Kültürler, 2002, s. 68). Uzun döneme yönelimlik veya uzun erimlilik, yatırım yapmak, tutumlu olmak ve sebat etmek gibi geleceği işaret eden yönelimlerdir.

#### **2.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Örgüt kültürü çalışmalarının ilkleri arasında yer alan Harrison (1972), örgütler bakımından kültürü dört boyutta ele almıştır. Bunlar, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. Handy'nin sınıflandırması ise büyük oranda Harrison'ın

örgüt çalışmalarını temel almış olup, benzer şekilde örgüt kültürünü dört türde ele almıştır.

#### **2.6.2.1. Güç Merkezli Kültür**

Gücün ve etkinin tek bir elde ya da merkezde toplandığı kültür tipidir. Otokratik bir yönetim anlayışına sahiptir. Örgütte güce sahip olanlar, olmayanlar üzerinde bir hâkimiyet kurarlar ve istekleri doğrultusunda hareket edilmesini sağlarlar. Bu kültür tipi çoğunlukla geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde görülmektedir (Şişman, Örgütler ve Kültürler, 2002, s. 142).

#### **2.6.2.2. Rol Kültürü**

Güç merkezli kültürlerin aksine yasallık ve meşruluğun ön sırada tutulduğu kültür tipidir. Örgüt içerisindeki davranışların önceden tahmin edilebilirliği yüksektir. Bu da beraberinde yüksek düzeyde örgüt ahengini getirir. İşin kurallar çerçevesinde yapılması sonucundan daha önemlidir (İpek, 1999, s. 48).

#### **2.6.2.3. Görev Kültürü**

Görev yönelimli kültür tipine sahip olan örgütler için önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir. İş-görev merkezli oldukları için işlerin yapılması önceliktir. Esas olan yetenek ve uzmanlıktır. Bu yüzden kıdem, unvan ya da yöneticiye yakınlık bu tarz örgütler için bir önem teşkil etmemektedir (Şişman, Örgütler ve Kültürler, 2002, s. 143).

#### **2.6.2.4. Birey Merkezli Kültür**

Birey eğilimli kültürler, güç, rol ve görev kültürünün aksine üyelerinin amaçlarını gerçekleştirme odaklıdır. Merkezinde birey yer almaktadır. Diğer üç kültür türünde örgütün çıkarları ön plandayken, birey kültüründe üyelerin ihtiyaçları önce gelir ve bunları karşılamada örgüt bir araç olarak görülmektedir (Handy, 1995; akt. Esinbay, 2008, s. 37).

## 2.7. Okul Kültürü

Örgüt kültürü çalışmalarının, eğitimi dolayısıyla da okulları içine almaya başlamasıyla, 1960'lar itibariyle okul kültürü araştırmacıların üzerinde çalışmaya başladığı bir konu olmuştur (Meşeci Giorgetti & Karataş, 2021).

Okul kültürü, örgüt kültürü kavramından ortaya çıkmış olan, okulların kendine has yapısı dolayısıyla okuldan okula gösterilen farklılığın temelini oluşturan, üyelerinin okulu algılama biçimlerini ve davranışlarını şekillendiren bir olgudur (Aslan, Özer, & Ağıroğlu, 2009, s. 271).

Okul kültürü, bir okulun günlük işleyişi ve faaliyetlerinin doğasına yönelik bilgileri içermektedir (Frederick, 1987, s. 13).

Her okulun kendine has bir karakteri veya bir duygusu vardır. Okulun bu kendine has kişiliği henüz okul binasına yaklaşıldığında hissedilebilir, içine girildiğinde koklanabilir ve tadılabilir. Bu duygu okul duvarlarındaki resimlerden, öğrencilerin öğretmenleri ile olan iletişiminden ve etkileşiminden anlaşılabilir. Uzun yıllar boyunca bu son derece güçlü fakat çoğu zaman ihmal edilen ve tanımlaması zor olan duygu 'iklim' terimi ile ifade edilmiştir. Fakat her okulu birbirinden ayıran bu karakter ve duygu bütünüyle okul kültürünü tanımlamaktadır (Deal & Peterson, 1990, s. 7).

Stolp & Smith (1995, s. 13) a göre okulun tarihi boyunca oluşturulmuş, üyeleri tarafından paylaşılan normları, değerleri, inançları, gelenekleri ve mitleri içeren anlam kalıplarıdır. Okulda işlerin nasıl yürüdüğünü ifade etmenin bir diğer biçimidir. Okul kültürü üyelerine tam olarak neyin okul için önemli olduğunu ve buna yönelik nasıl bir davranış biçimi sergilemeleri gerektiğini açıklar.

Okul kültürü, okulun tarih ve gelenekleri; üyelerinin tecrübeleri ve karşılıklı etkileşimi sonucunda zamanla oluşan bir yaşam tarzıdır. Okulda meydana gelen bu özgün kültür sonucunda, okul içerisinde nelerin önemli ya da önemsiz bulunduğu, meselelere karşı nasıl eyleme geçileceğine yönelik üyeleri arasında birlik oluşmaktadır. Böylece okulu asıl ilgilendiren eğitim öğretimde öğrenciden ve öğretmenin vazifesini belirleyen okul kültürüdür (Balcı, 2014, s. 191).

Westhuizen, Mosoge, Swanepoel ve Coetsee (2005) okul kültürünü soyut ve somut öğeler olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Somut yani gözlenebilir öğeler: sözel öğeler (dil, hikayeler, kahramanlar, müfredat, kurallar ve düzenlemeler), davranışsal öğeler ( ritüeller, seremoniler, gelenekler, disiplin, liderlik, birey ve takım davranışları), görsel öğeler (imkanlar ve semboller). Somut yani gözlemlenemeyen öğeler ise: inançlar, felsefe, misyon, vizyon, amaç ve hedefler, varsayımlar, değerler ve normlar olarak sıralanmaktadır.

(Özdemir, 2006, s. 414) Okul kültürünün her okulda birbirinden farklı seyretmesine neden olan bazı faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Okulun yaşı
- Okulun tarihi gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun teknolojik imkânları
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentileri

Etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalarda, yüksek başarı getirisinde okul kültürünün önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Öyle ki bu okulların genel kültürel özelliklerine bakıldığında, herhangi bir disiplin problemi olmayan ve öğrenmeye yardımcı güvenilir bir ortam, herkesin başarabileceğine olan inanç, öğrencilere yönelik yüksek beklenti ve güçlü liderlik davranışlarının sergilenmesi olarak sırlanabilir. Bu okullarda öğrenme ve öğretmeye yönelik güçlü bir inanç olduğu gibi karar verici bir mecrayı temsil eden öğretmenler rol model konumundadır. Mezuniyet, okulun ilk günü gibi törenlere ve günlük ritüellere yer verilir (Deal & Peterson, 1990, s. 10-11).

Etkili okul araştırmalarında, etkili okulların öğrenmeye açık, eğitim ve öğretimi destekleyen, bireysel öğrenme ve çabalarının iyi bir düzeyde olduğu uyumlu bir okul kültürüne sahip olduğu işaret edilmektedir (Balcı, 2014, s. 191). Böyle bir okul

kültürüne sahip okullarda, okula karşı yüksek bağlılık ve güven duygusu gelişmiştir. Öğrenciler ve öğretmenler kendilerinden tam olarak ne beklendiğini bilir ve davranışlarını ona göre şekillendirir. Bu da başarıda bir artışa sebep olmaktadır (Gümüşeli, 2006; akt. Esinbay, 2008, s. 42).

## 2.8. Okul Kültürü Türleri

Okul kültürü türlerinin sınıflandırılmasında genel olarak örgüt kültürü türlerinin sınıflandırılması referans alınmıştır. Örgüt kültürü türleri içerisinde de yer alan; güçlü kültür-zayıf kültür ve baskın kültür-alt kültür sınıflandırılmalarına alan yazında sık sık rastlanılmaktadır.

Fullan ve Hargreaves, okul kültürünün değişim ve gelişiminde önemli etkiye sahip olan iki tür okul kültürünü ele almaktadır. Bunlar; işbirlikçi ve bireysel okul kültürüdür. Bireysel kültür, uzun yıllar boyunca izole bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürüldüğü, öğretmenlerin birbirileri ile etkileşiminin neredeyse hiç olmadığı bir kültürdür. Bu tarz kültüre sahip okullar inovatif gelişmelere ve değişime kapalı olup tutucu bir tavır sergilerler. İşbirlikçi kültür bu durumun tam aksini savunduğu gibi değişimi kucaklar. Öğretmenin doğası gereği zor olduğunun ancak iyi öğretmenlerin öğretmeyi öğrenmekten vazgeçmeyeceğine inanmaktadır. İşbirlikçi kültürde yardım almak ve yardımcı olmak pozitif bir unsurdur (akt. Colley, 1999, s. 16).

Örgüt kültürü kendi başına bir anlam ifade etmeyen birçok ögenin bir araya gelmesinden oluşur. Bu ögeler birleştiğinde örgüt kültürünün özünü oluşturur. Benzer durum okul kültüründe de gözlenebilir (Lunenburg, 2011, s. 3). Steinhoff ve Owens (1989; akt. Lunenburg, 2011, s. 3) okullarda bulunabilecek 4 farklı örgüt kültürü türünden bahsetmektedir. Bu kültür türleri; aile kültürü, makine kültürü, kabare kültürü ve korku filmi kültürüdür.

### **2.8.1. Aile Kùltürü**

Bu tür bir okul tanımlanırken aile, ev ya da takım gibi metaforlar kullanılabilir. Okulun müdürü ise; bir ebeveyn, arkadaş, kardeş veya koç olarak tanımlanabilir. Aile kùltürünün hâkim olduğu okullar, herkesin birbirini önemsedildiği, sorumluluktan kaçınmadığı; koruyucu, samimi ve çoğu zaman iş birliğinin ön planda olduğu okullardır.

### **2.8.2. Makine Kùltürü**

Bu okulların tanımı için makine metaforu kullanılmıştır. Makine metaforunu tanımlanan okulun özelliklerine göre sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamalardan bazıları; iyi yağlanmış/ iyi çalışan makine, politik makine ve paslı makinelerdir. Okul müdürünün sorumluluğu girdileri korumaktır. Aile kùltürünün sıcak bir ortam yaklaşımının aksine, daha koruyucu bir ortamı savunmaktadır.

### **2.8.3. Kabare Kùltürü**

Kabare kùltürüne sahip bir okul tanımlanırken daha çok sirk, şölen gibi eğlenceye dayalı metaforlar kullanılabilir. Bu okulların yöneticileri ise orkestra şefi, sirk yönetmeni gibi benzetmeler yapılması mümkündür. Tıpkı aile kùltüründe olduğu gibi öğretmenlerin birbirleriyle aktivite içerisinde olduğu gözlemlenebilir. Ancak kabare kùltürünü aile kùltüründen ayıran temel fark öğretmenlerin sergilediği performansın sürekli takip edilmesi ve başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesidir.

### **2.8.4. Korku Kùltürü**

Bu tür okullar, bir savaş alanı özelliği taşıyan, öngörülemeyen, gerilim dolu bir kâbus niteliği taşımaktadır. Korku kùltürünü içeren okulların öğretmenlerine göre okul bir kapalı kutu ya da hapisanedir. Kabare ve aile kùltürünün aksine öğretmenler okulda izole bir yaşam sürer ve birbirleriyle etkileşimleri zayıftır. Ayrıca öğretmenler arasında baskı ve sözlü istismar yer almaktadır.

## 2.9. Okul Kültürü Yönetimi

Bir okulun kültürü o okulda yeni göreve başlayan yöneticiyle birlikte oluşmadığı gibi aynı yönetici okuldan ayrıldığında da sona ermez. Kültür gerek örgütün gerek okulun içerisinde uzun yıllar sonucunda meydana gelir ve değiştirilmesi genellikle zordur (Deal & Peterson, 1990, s. 13).

Eğer okul kültürünü işlenmiş bir halı gibi düşünecek olursak, çoğu yönetici atandığı okulda seneler öncesinde işlenmiş halı üzerinde çalışmak durumundadır. Elbette zedelenmiş dokular, incelmış iplikler onarılmalı ve güçlendirilmelidir. Hatta halının desenlerinin ahengini bozmadan kumaş parçalarında değişikliğe bile gidilebilir. Ancak bu öyle hassas bir çizgidir ki kültüre tamamen zarar verebilir. Bu durumun önüne geçebilmek için okul müdürleri kültürün okul üzerinde oynadığı kritik rolü keşfetmeli, örgütün var oluş amacı, ne yapması ve kime hizmet etmesi gerektiği gibi konularda net bir anlayışa sahip olmalıdır (MacNeil, Prater, & Busch, 2009, s. 74).

Liderlik ve okul kültürü karmaşık kavramlardır ve ikisi arasındaki kesin sınırları belirlemek oldukça zordur. Bunun temel nedeni, liderlik okul kültürünü biçimlendirdiği gibi okul kültürü de liderliği biçimlendirir (Deal & Peterson, 1990, s. 12).

Yeni açılacak bir okulda oluşturulacak kültür yalnızca okul müdürünün kendi inanç, değer ve varsayımlarını yansıtmayacaktır. Okula yeni başlayan öğretmen, öğrenci ve idari personel de oluşacak bu kültürün büyük bir kısmını etkileyecektir. Tam tersi uzun bir geçmişi ve yerleşmiş bir kültürü olan okullara atanan yöneticilerin inanç, değer, düşünce gibi kendi kültürel özelliklerini mevcut kültüre tamamen yansıtmaması da mümkün değildir. Okul kültürünü yalnızca yönetici açısından değerlendirmek kültürün anlaşılabilirliği açısından yeterli olmayacaktır. Okul kültürü, okulun tarihi ve paydaşları ile birlikte ele alındığı vakit gelişme ve değişmeden söz edilebilir (Himmetoğlu, 2014, s. 72).

## BÖLÜM III

### YÖNETİCİ YETERLİKLERİ

Bu bölümde okul yöneticisi yeterlikleri sınıflamasından teknik, insani, kavramsal yeterlikler ve Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirilmesi detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 3.1. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Yeterlik, bireyin bir davranışı gerçekleştirebilmek için sahip olması gereken bilgi ve beceridir (Başaran, 1996; akt. Töremen & Kolay, 2003). Yönetimsel yeterlik ise, örgütün hedeflerine ulaşmasında, yöneticinin yönetim algısına paralel olarak sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve değerlere yönelik bir performans ölçütüdür (Gökçe, 2008, s. 238). Diğer bir ifade ile örgütü etkin kılmada yönetici üzerine düşen sorumluluklardır. Yönetici yeterlikleri ilk kez 1955 yılında Robert L. Katz tarafından yazılan ‘Skills of an Effective Administrator’ makalesinde ele alınmıştır. Katz yeterlilikleri üç grup altında incelemiştir: Bunlar; teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal becerilerdir (Katz, 1955; 1974).

##### 3.1.1. Teknik Yeterlikler

Teknik beceri, yöntem, süreç, prosedür veya teknikleri içeren spesifik bir iş ya da faaliyetin anlaşılması ve bu alandaki yeterliği ifade eder (Katz, 1974). Diğer bir ifade ile çalışılacak alana dair uzmanlık bilgi ve becerisidir (Töremen & Kolay, 2003).

Teknik beceri, alt ve orta düzey yönetim için insani ve kavramsal becerilere göre daha önemli bir yeterlik iken, üst düzey yönetim için diğer becerilere kıyasla daha az önemlidir (Northouse, 2018, s. 102). Ancak bu durum okul müdürlerinde farklılık göstermektedir. Öyle ki teknik yeterlik okul müdürleri için hayati bir önem taşımaktadır. Aydın’a (2014, s. 178) göre teknik yeterlik alanında okul yöneticisinin sorumluluğunu dört boyutta kategorize etmek mümkündür:

- 1) Okulun finans işlerinde uzman kişidir.
- 2) Okulun işletme yönetimi, muhasebe, maaş, sigorta, diğer giderler gibi bütçe kalemleri üzerinde hâkimiyeti vardır.
- 3) Okul binalarının hizmete uygun hale getirilmesini sağlar.
- 4) Okul binalarındaki derslik, laboratuvar, yemekhane gibi alanları planlanmasından sorumludur.

### **3.1.2. İnsani Yeterlikler**

Katz'a (1955) göre insani yeterlik, yöneticinin bir grubun üyesi olarak aktif bir şekilde çalışma becerisi ve liderlik ettiği grubun içerisindeki işbirliği çabasıdır. Yöneticiler için teknik beceriler somut nesnelere çalışmak ile ilgiliyken, insan becerileri grup içerisinde veya bireysel olarak insan ile çalışabilme yeteneğidir. İnsancıl yeterlik, insan ve grupları anlama ve güdüleme ile yakından ilgilidir (Töremen & Kolay, 2003). Bireyin potansiyelini anlama, ilgili olma, yetkilendirme, motive etme, ideallere ulaşma noktasında birleştirme ve liderlik becerileri gösterme de insancıl yeterlik olarak kabul edilebilir (Korkut, 2018, s. 58). Northouse (2018, s. 102) insani yeterliğe sahip liderlerin fikirlerini diğer üyelerin fikirlerine uyarlayabildiğini ve üyelerin kendini rahat ve güvende hissedecekleri ortamın ayarlanmasında rol oynadığını belirtmektedir. Bu yeterliğe sahip yöneticiler, örgütte etkili ve verimli bir ortam hazırlama, üyeler arası iletişim ve etkileşimi artırma ve örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışmaları yönetme konusunda beceri göstermektedirler (Şişman, 2020, s. 213).

### **3.1.3. Kavramsal Yeterlikler**

Katz'a (1955) göre kavramsal yeterlik örgütü bir bütün olarak görebilme becerisidir. Örgütün çeşitli fonksiyonlarının birbirine bağlı olduğu ve örgüt içerisindeki bir bölümde meydana gelebilecek bir değişikliğin bütünü etkileyebileceği kabulüdür. Northouse'a (2018, s. 103) göre ise, kavramsal yeterlik fikirlerle ve kavramla çalışabilme yeteneğidir. Teknik yeterlik nesnelere, insani yeterlik insanlarla çalışmayı gerektirirken kavramsal yeterlik fikirlerle çalışmayı gerektirir. Kavramsal yeterliğe sahip olan liderler, örgütün varlığını şekillendiren fikirler hakkında rahatlıkla konuşabilir ve soyut ve varsayıma dayalı ifadelerle kolaylıkla çalışabilmektedir.

Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu ulusal ve uluslararası eğitim sistemleri içerisinde görebilme, okulu etkileyen tüm değişimleri fark edebilme, evrensel düzeyde eğitime dair tüm gelişmeleri kavrayabilme ve karşılaştığı ve karşılaşacağı eğitimsel meseleleri kavramsal olarak değerlendirebilme becerisidir (Gülşen & Gökyer, 2016). Kısaca okul yöneticileri;

- Sorumlu oldukları belirli işlerin mekaniğini tamamlamak için yeterli düzeyde teknik becerilere,
- Lideri olduğu grup içerisinde işbirlikçi bir çaba oluşturabilmek ve grup içerisinde etkili bir üye olabilmek için insani becerilere,
- Örgütü etkileyecek çeşitli unsurların karşılıklı ilişkilerini tanımlayabilecek kavramsal beceriye ihtiyaç duyarlar (Katz, 1955, s. 42).

### **3.2. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi, Seçimi, İstihdamı ve Geliştirilmesi**

Eğitim öğretim faaliyetlerini tek çatı altında toplamayı amaçlayan 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu itibariyle ilgili yıllarda görev alan hükümetlerce bakanlık merkez ve taşra örgütlerinin birtakım değişikliklerle nihai yapısına kavuşması için pek çok çalışma yapılmaya başlanmıştır (Başaran, 1993). Öyle ki 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde kurulan Pedagoji bölümü ile eğitim kurumlarında görev alacak yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacının karşılanmasına yönelik ilk adım atılmıştır. Bölüme, yönetici ve müfettiş olma konusunda istekli olan başarılı ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü olmak üzere iki aşamadan oluşan sınavlar neticesinde alınmıştır (Tekışık, 1993; akt. Recepoğlu & Kılınç, 2014).

1953 yılında Birleşmiş Milletler ile ortaklaşa kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kamu yönetici ve personelinin hizmet içi eğitimi için kurulmuş olup, eğitim yönetimini kamu yönetiminin bir alt sınıfı ve ayrı bir alanı olarak ele almıştır (Cemaloğlu, 2005, s. 255).

1962 yılında hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu ile Bakanlıkça ihtiyaç duyulan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için ilgili

fakültelerde eğitim bölümlerinin açılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi okul yöneticiliği ile ilgili açılan ilk fakülte olarak öncü konumunda yer almaktadır. 1982 yılında ismi Eğitim Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiş ve bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı kurulmuştur. Eğitimde yönetici ve denetçi gereksinimini karşılamaya yönelik kurulan bu fakülteyi Gazi, Hacettepe, Abant İzzet Baysal gibi üniversitelerin eğitim fakülteleri takip etmiştir. Ancak 1997 yılında YÖK tarafından alınan B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazıdaki karar ile ilgili bölümler kapatılarak yalnızca lisansüstü eğitim veren kurumlara dönüştürülmüşlerdir (Cemaloğlu, 2005, s. 255).

Türkiye’de yönetici yetiştirme konusu 7. Milli Eğitim Şurasında gündeme gelmiştir (1962). Bunu yöneticilerin niteliklerinden yer değişikliklerine kadar daha kapsamlı bir biçimde mevzuatın ele alındığı 14. Milli Eğitim Şurası (1993) takip etmiştir (Recepoglu & Kılınç, 2014). 15. Milli Eğitim Şurası’nda eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesi ve objektif ölçütlerle atanması gerekliliğine yer verilmiştir (1996). 16. Ve 17. Milli Eğitim Şuralarında sırasıyla mesleki eğitimde yönetici yetiştirilmesi ve yönetici yeterlilikleri konuları yer almıştır. 18. Milli Eğitim Şurasında okul yöneticiliğine ilişkin çeşitli pek çok kararın alındığı söylenebilmektedir. Bunlardan bazıları (2010); "kadın yöneticilerinin sayısını arttırmaya yönelik teşvikler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları ve etik liderlik davranışları sergilemeleri, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesi" gibi kararlar alınmıştır. Son olarak önceki kararlara paralel olarak 19. Milli Eğitim Şurası’nda ise (2014) "eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleri, görevlendirmesi ve yetiştirilmesi" konusu kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilmesi, seçilmesi ve istihdamı konusunda 1990 yılından sonra yayımlanan ilk resmi belge niteliği taşıyan 1993 tarih ve 21600 sayılı Resmi Gazetedir (Cemaloğlu, 2005). Bunu 1998 yılında "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" takip etmektedir. Bu yönetmeliğe göre; okul yöneticisi adayları iki aşamalı sınava tabii tutulacaktır. İlk aşamayı geçen adaylar 120 saatlik hizmet içi eğitim alabilecek ve eğitim sonrası ikinci aşama olan değerlendirme sınavına girebilecektir.

İkinci aşamayı da tamamlayanlar beş yıl geçerli olan okul sertifikası ile okul yöneticisi olarak atamaları sağlanacaktır (Resmi Gazete, 1998/23472) (Recepoğlu & Kılınç, 2014). Bu yönetmelik 10 Ocak 2004 tarihinde yürürlükten kaldırılarak (Resmi Gazete, 2004/25342), yerine "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" getirilmiştir (Resmi Gazete, 2004a/25343). Böylece okul yöneticiliği için hizmet içi eğitim zorunluluğu ortadan kaldırılmış; müdür yardımcılığı ataması için valiliklerce yapılabilecek seçme sınavı getirilmiştir (Taş & Önder, 2010, s. 176).

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı yönetmelikte danıştayın bazı maddelerde uyguladığı yürütmeyi durdurma kararı sonrası, 2 Aralık 2004 (Resmi Gazete, 2004b/25658), 4 Mart 2006 (Resmi Gazete, 2006/26098) ve 13 Nisan 2007'de (Resmi Gazete, 2007/26492) değişiklikler yapılmıştır (Recepoğlu & Kılınç, 2014, s. 1825). Bu yönetmeliğe göre yönetici olarak atanacaklarda öğretmenlikten adaylığı kaldırmış olma şartı getirilmiştir. Ayrıca okul yöneticiliği için seçme sınavı ortadan kaldırılarak bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde görev yapanlar arasından atama yapılması getirilmiştir (Taş & Önder, 2010).

13 Nisan 2007 tarih ve 26942 sayılı yönetmelik 24 Nisan 2008 tarihinde yayımlanan 26856 sayılı Resmi Gazete ile (2008) yürürlükten kaldırılarak, 13 Ağustos 2009 tarihinde "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile yürürlüğe sokulmuş (Resmi Gazete, 2009/27318) ve beş kez değişikliğe uğramıştır (Recepoğlu & Kılınç, 2014). Bu yönetmelikle, yönetici atama şartı olarak öğretmenlikte adaylığını kaldırmış olmak yerine üç yıl öğretmenlik görevinde bulunmuş olma zorunluluğu getirilmiş olup, müdür ve müdür yardımcılığı için yazılı sınav uygulamasına yeniden geçilmiştir (Resmi Gazete, 2009/27318).

28 Şubat 2013 tarihinde yayımlanan 28573 sayılı Resmi Gazete'de "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"ne göre müdür olmak için üç yıl öğretmenlik şartı beş yıla çıkarılmış ve yazılı sınav yanı sıra sözlü sınav notu da değerlendirmeye katılmaya başlanmıştır (Resmi Gazete, 2013/28573).

10 Haziran 2014 tarihinde "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" (Resmi Gazete, 2014/29026) yürürlüğe sokularak okul yöneticileri sözlü sınav sonucuna göre il milli eğitim müdürlerinin tavsiyesi neticesinde valiliklerce atanmasına ve dört yılı tamamlayanların görev süresinin bitmesine karar verilmiştir. Yöneticiler aynı kurumda aynı unvanla en fazla sekiz yıl görev yapabilecektir. Buna ek olarak Yapılan itirazlar sonucu yönetmelik yargıya taşınmış, yöneticilerin il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin önerisiyle valiliklerce atanması kararı danıştay tarafından iptal edilmiştir. Ancak Danıştay tarafından yöneticilerin atanması ile ilgili bazı maddelerin iptali kararı, Anayasa Mahkemesince reddedilmiş ilgili maddeler Anayasa'ya uygun bulunmuştur (Kesen, Sundaram, & Abaslı, 2020).

Kamuoyunda pek çok tartışmaya sebep olması nedeniyle 6 Ekim 2015'te yeni bir yönetici atama yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Yönetmelikte yapılan önemli değişikliklerden bazıları; müdür başyardımcılığı ve yardımcılığı için yazılı sınav yeniden şart koşulmuştur. Müdür atamaları için 8 yıllık öğretmenlik şartı kaldırılmış, değerlendirme ve sözlü sınav uygulamasına geçilmiştir (Resmi Gazete, 2015/29494). MEB, 22 Nisan 2017'de birçok tartışmaya sebebiyet verecek bir yönetmelik yayımlamıştır. Yürürlüğe giren yönetmeliğe göre yönetici ve yönetici yardımcısı atamalarında yazılı sınavın tamamen kaldırılması, atamaların yalnızca mülakat yoluyla yapılmasına karar verilmiştir (Resmi Gazete, 2017/30046).

21 Haziran 2018 tarihinde yeni bir yönetmelik yayımlanarak uzun süre tartışılan 22 Nisan 2017 tarihli yönetmelik yürürlükten kaldırılmış ve genel hatları ile son yönetmeliğin çerçevesi oluşturulmuştur.

Bu yönetmeliğe göre (Resmi Gazete, 2018/30455):

- Müdür başyardımcılığı kaldırılarak görevlendirme müdür ve müdür yardımcısı olarak ayrılmıştır.
- Mülakata dayalı yönetici atamaya son verilmiştir.
- İlk defa yöneticilik yapacak adaylar yazılı ve sözlü sınava göre belirlenecektir. İlk defa müdür olarak görevlendirilecek adaylarda aranan asgari şartlar; kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.

- İlk defa müdür yardımcısı olarak görevlendirilecek adaylarda aranan asgari şartlar; müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmak veya adaylık dahil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- Yazılı sınavda 100 puan üzerinden 60 ve üzeri puan alan adaylar başarılı sayılır ve sözlü sınava çağırılır ve sınavın %60'ı alınır. Sözlü sınavın ise 100 puan üzerinden 60 ve üzeri puan almak şartı ile %40'ı değerlendirmeye alınır.
- Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir ve aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapamaz.

12 Ocak 2019 tarihli 30653 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelikle 21 Haziran 2018 tarihli yönetmelikte bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerden ilki, sadece MEB Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri tarafından yürütülmekte olan yazılı sınavın ÖSYM tarafından da yapılabilecek olmasıdır. İkinci olarak yazılı sınav ağırlığının %60'dan %80'e çıkartılması ve sözlü sınavın ağırlığının %40'dan %20'ye indirilmesidir (Resmi Gazete, 2019/30653). Ağırlıklandırmadaki bu değişiklik, okul yöneticisi atama sürecini daha adaletli ve hesap verebilir yapmasından dolayı önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir (Karataş, Aydın, & Kara, 2020). Son olarak yazılı sınavın konularına ilişkin ağırlıklandırmalarda yapılan değişikliklerdir (Resmi Gazete, 2019/30653).

21 Haziran 2018 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde, 9 Şubat 2019 tarih ve 30681 sayılı Resmi Gazete'de de birtakım değişiklikler yapılmıştır (Resmi Gazete, 2019a/30681). Yapılan değişikliğe göre; "mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye ve laboratuvar öğretmenleri kapsamında olmak ve imam hatip liselerinde müdür olarak görevlendirileceklerde, imam hatip lisesi meslek dersleri alan öğretmeni olmak" şartı getirilmiştir (Resmi Gazete, 2019a/30681).

Türk eğitim tarihi boyunca yönetici yetiştirme ve istihdam etme süreçleri sürekli değişikliğe uğramış ancak henüz kayda değer, bilimsel dayanağı olan bir politika haline getirilememiştir. Mevcut uygulamalar, 21.yy'ın gerektirdiği okul yönetici özelliklerinden çok uzakta kalmış ve uzun soluklu bir hal alamamıştır. Ülkemizde okul yöneticiliği meslekleşmemiş, görevlendirme için öğretmenlikten gelme yeterli

görölmüş ve hizmet içi eğitim büyük oranda eksik kalmıştır. MEB tarafından, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği sürekli olarak değişikliğe uğramasına rağmen yönetici seçimi ve istihdamı bir standarta yerleştirilememiştir.

(Şimşek, 2004)'e göre Türkiye'de okul yönetici yetiştirmede üç temel anlayış mevcuttur. Bunlardan ilki çıraklık modelidir. Bu modele göre "esas olan öğretmenliktir" anlayışı her şeyin önünde gelmekte ve yönetici olmak için ayrı bir eğitime gerek duyulmamaktadır. İkinci olarak 1970'lerde akademik camia tarafından büyük oranda kabul görmeye başlayan eğitim bilimleri modelidir. Öyle ki üniversitelerin ilgili fakültelerinde lisans düzeyinde okullara yönetici yetiştirecek bölümler açılmıştır. Her ne kadar bu bölümlerden mezun olanlar öğretmen olarak istihdam edilmelerine karşın teoride amaç temelden yetiştirilmiş yöneticilerin okullarda görevlendirilmesidir. Son model ise yönetici olarak atanmak için bazı ek ölçütlerin getirilmesidir. Bu model, yönetici yetiştirmekten uzak yalnızca adaya seçim önceliği kazandırmaya yarayan bir sistemdir.

## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin dökümü ve analizi konularında detaylı bilgilere yer verilmektedir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Başarılı okullardaki örgüt kültürünü tanımlayıp, bu okullarda görev yapan yöneticilerin yeterliklerini ortaya çıkartmayı amaçlayan bu çalışma nitel araştırma desende tasarlanmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama araçlarının kullanıldığı, araştırma problemini bütüncül ve yorumlayıcı bakış açısı ile ele alan bir araştırma türüdür (Yıldırım & Şimşek, 2018). Kültüre yönelik yaptığı araştırmalarla anılan Schein (2004), derinlemesine gözlem ve yorumlama getirilmesi gereken kültür gibi bir kavramın nitel araştırma yöntemi ile çalışılmasının önemini vurgulamaktadır.

Nitel araştırma pek çok farklı desen içermektedir. Araştırmada varlığı bilinen bir gerçeği derinlemesine anlamak için nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) yöntemi kullanılmıştır.

#### 4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmış ve konunun teorik temelleri oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri literatüre bağlı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme uygulaması yapılandırılmış görüşme uygulamasına kıyasla daha esnektir. Soruların sırası ve sayısı duruma göre değişiklik gösterebildiği gibi, görüşmenin yönüne göre araştırmanın amacına uygun ek sorular sorulabilmektedir (Kozak, 2018).

Bu araştırmada görüşme formunda katılımcılara yöneltilecek sorular, geçerlilik ve güvenirlik açısından uygun bir çalışma olabilmesi amacıyla hazırlanmış ve taslak olarak alınmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan taslak görüşme formu lisede görev yapmakta olan kurum müdürlerine ve öğretmenlere sunularak bir pilot uygulama yapılmıştır. Ayrıca uzman görüşü olarak ğretim üyesinden görüş alınmıştır. Uzman görüşü ve pilot uygulama sonrasında sorulara eklenmesi veya çıkarılması gereken hususlar dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşme formunun birinci bölümü okul kültürünün özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmış sorulardan; ikinci bölümü ise, bu okullardaki okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formu hazırlanırken, okul kültürünün özelliklerini belirlemek üzere Hofstede (1980) tarafından geliştirilen örgütün kültürel boyutları; okul yöneticilerinin yeterliklerini belirlemek üzere ise Katz (1955) tarafından geliştirilen yönetici yeterlikleri sınıflaması merkeze alınmıştır.

### **4.3. Araştırmanın alışma Grubu**

Araştırmanın alışma grubu, 2020-2021 eğitim-ğretim yılı Lise Giriş Sınavı (LGS) başarı taban puan sıralamasına göre İstanbul ilinde ilk 10 içerisinde bulunan beş ayrı lisede görev yapmakta olan müdür ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Beşi müdürlerden, 10'u öğretmenlerden oluşan 15 katılımcının olduğu çalışma grubunun seçiminde örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu ltler;

1. Okulların 2020-2021 eğitim-ğretim yılına dair LGS başarı sıralaması
2. Öğretmenlerin görev süresi
3. Okulun araştırmaya katılım konusunda istekli olmasıdır.

### **4.4. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Araştırmanın katılımcılarına ait demografik bilgiler Tablo 4.1 ve Tablo 4.2'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri**

Katılımcılar	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Yönetici Pozisyon Görev Süresi	Okulda Görev Süresi
M1	Erkek	Yüksek Lisans	27	6	4
M2	Erkek	Yüksek Lisans	22	15	1
M3	Erkek	Yüksek Lisans	26	10	3
M4	Erkek	Yüksek Lisans	22	12	3
M5	Erkek	Yüksek Lisans	29	25	7

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan okullardaki okul yöneticilerine ait demografik bilgiler bulunmaktadır. Katılımcılar görüşmelerin yapıldığı sırayla numaralandırılmışlardır. Katılımcıların tamamı yüksek lisans mezunu olup erkektir. Mesleki deneyimleri 22-29 yıl arasında değişirken yönetici pozisyonunda çalışma süreleri 6-25 yıl arasında değişmektedir. İlgili okullarda görev süresi en az 1 yıl en çok 7 yıl olarak belirtilmiştir.

**Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri**

Katılımcılar	Cinsiyet	Okuldaki Görevi	Okuldaki Görev Süresi
Ö1	Erkek	Matematik Öğretmeni	4
Ö2	Kadın	Rehber Öğretmen	5
Ö3	Kadın	Rehber Öğretmen	5
Ö4	Erkek	Tarih Öğretmeni	3

**Tablo 4.2. (devamı)**

Ö5	Erkek	Matematik Öğretmeni	4
Ö6	Kadın	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	3
Ö7	Kadın	Rehber Öğretmen	6
Ö8	Kadın	Rehber Öğretmen	3
Ö9	Erkek	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	4
Ö10	Kadın	Beden Eğitimi Öğretmeni	5

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan okullardaki öğretmenlerin demografik bilgileri verilmiştir. Katılımcıların 6’sı kadın, 4’ünün erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ilgili okullardaki görev süresi 3-6 yıl arasında değişkenlik göstermektedir.

#### **4.5. Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında yapılacak olan görüşmeler için gerekli izinler alınmış, görüşmelerin yapılacağı gün ve saatler araştırmanın yapılacağı okullarda önceden planlanmış bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcıya araştırmanın amacı ve konusu ile ilgili kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmeler, katılımcının izni doğrultusunda görüşmeler ses kaydına alınarak ve görüşleri not etme şeklinde, katılımcının görev yapmakta olduğu kurumda kendi belirlediği yerde gerçekleştirilmiştir.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Nitel araştırmalarda verilerin analizi için iki genel yöntem olan betimsel ve içerik analizi yöntemi kullanılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formuyla elde edilen veriler nitel araştırma yöntemi doğrultusunda belirlenen içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi toplanan verilerin daha ayrıntılı ve yakından

incelenmesini, verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Öncelikle katılımcılar ile yapılan görüşme kayıtlarının tamamı transkript edilerek Excel programına aktarılmıştır. Excel programına aktarılan katılımcı cevapları temalar ve kodlar oluşturularak tablo haline getirilmiş ve çözümlenmiştir.



## BÖLÜM V

### BULGULAR

Bu bölümde görüşme sorularından elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yapılan araştırmada 04/2022 – 05/2022 tarihleri arasında İstanbul’da LGS başarı sıralamasına göre ilk 10 içerisinde yer alan beş kurumda gerçekleştirilen görüşmelerle toplam 15 katılımcıya ulaşılmıştır.

#### 5.1. Yönetici Yeterliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin cevaplarına göre, yöneticilerin sahip oldukları teknik, insani ve kavramsal yeterliklerinin düzeyinin belirlendiği bulgulara yer verilmiştir.

##### 5.1.1. Okul Yöneticilerinin Teknik Yeterlikleri

Okul yöneticilerinin sahip oldukları teknik yeterliklerine ilişkin görüşleri Tablo 5.1’de verilmiştir.

**Tablo 5.1. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Teknik Yeterliklere İlişkin Görüşler**

Tema	Kodlar	f	%
Teknik Yeterlikler	Teknoloji kullanımı	3	60
	Resmi dil ve iletişim	2	40
	Mevzuata bağlı kalmama	5	100
	Fiziksel olanakların yetersizliği	2	40

*\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.*

Tablo 5.1’de okul yöneticilerinin %60’ı yönetimde en önemli teknik becerinin teknolojiyi iyi kullanabilmek olduğunu düşünürken, %40’ı resmi dili bilmek ve bunu iyi bir iletişimle aktarabilmenin temel bir unsur olduğunu belirtmiştir. Okul

yöneticilerinden bazılarının yöneticilerin sahip olması gereken teknik yeterliklere ilişkin görüşler şu şekildedir:

M2: *Resmi dili bilmek bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli beceridir. Öğrenciye, öğretmene ve veliye herhangi bir şeyi doğru aktarma konusunda en çok kullandığımız beceridir. Ancak diğer tüm ihtiyaç duyulan teknik beceriler için 'Yönetici Geliştirme Projesi' kapsamında çalıştaylar düzenleniyor. Müdürlerin ilgili alanlardaki eksikliklerini giderici faydaları bilgileri içeren eğitimler bunlar.*

M3: *İnsan yönetimi ve iletişimi yönetimde en ihtiyaç duyulan beceridir. İnsanları özelliklerine göre iş ve işlemlerine sevk edebilmektir aslolan. Teknik konuları bilmek ikinci üçüncü seviyede gelmektedir. Önemli olan bildiklerinizi kendi okulunuza uygulatabilmeniz.*

M1: *Elbette en başta bilgisayarı iyi kullanmak geliyor. Sonrasında öğrenci işleri, muhasebe maaş işlemleri, ekders işlemleri alanları biraz fazla tecrübe gerektiriyor. Hizmet içi eğitimlerle bu alanlara yönelik eksiklikler tamamlanabiliyor. Hala eksikler giderilmediyse videolardan destek alabiliyorum.*

Katılımcıların tamamı yönetimde inisiyatif kullanmanın gerekli olduğunu belirtmiştir.

M4: *%100 inisiyatif almalı. Çünkü tek başına mevzuatla bir kurumda iş yürütülmesi çok güçtür. Bu noktada inisiyatif almak kaçınılmazdır ancak devlete ve öğrenciye zarar vermeyecek, istismara açık olmayacak derecede olmalı.*

M2: *Bağlı kalınması çok güç. Mevzuatı okulun öğretmen yapısına fiziki yapısına kimyasına göre okula uyarlıyorsunuz ve buna mecbur kalıyorsunuz. Ancak bunu mevzuata paralel bir şekilde yapıyorsunuz. İdareci kelimesi de buradan geliyor zaten idare etmek.*

M3: *İnsiyatif alınmalı. Eğer almazsan sistem tıkanabilir ve işleri çözüme ulaştırmak çok daha güç bir hale gelebilir. Sıradan bir müdürden farkın kalmaz.*

*Burada dikkat edilmesi gereken noktanın sınırları iyi çizmek olduğunu düşünüyorum. Ne mevzuattan tamamen kopmak ne de mevzuata tamamen bağlı kalmak.*

Katılımcıların %40 'ı okullarındaki fiziksel olanakların yetersiz olduğunu şu şekilde belirtmiştir:

*M5: Yeterli bulmuyorum. Çalıştıkça ihtiyaçları görebiliyorsunuz. Durduğunuzda hiçbir şeye ihtiyacınız olmuyor. Burası için acil bir spor salonuna ihtiyacım var. 20-25 aktif kulübümüz var onları çalıştıracak atölyelere ihtiyacım oluyor. İlkokuldan bozma bir lise olduğu için zaman zaman derslik sorunu bile yaşamaktayız.*

*M4: Fiziksel olanaklarımız daha iyi olabilir. Çünkü çocukların sosyokültürel etkinliklerine önem vermemiz sebebiyle okulun tüm fiziki alanlarını aktif kullanıyoruz.*

*M1: Fiziksel alanlarımız içerisinde bahçemiz çok geniş, yeterli. Ancak sıkıntımız tarihi bina olmasından kaynaklı gerekli tamirat restorasyon işlemlerini yapmakta güçlük çekmemiz. Anıtlar kurulundan izinler alınması gerekiyor. Fen lisesi olmamızdan ötürü teknik açıdan daha kapsamlı laboratuvarlarımız atölyelerimiz var.*

### **5.1.2. Okul Yöneticilerinin İnsani Yeterlikleri**

Okul yöneticilerinin sahip oldukları insani yeterliklerine ilişkin görüşleri Tablo 5.2'de verilmiştir.

**Tablo 5.2. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları İnsani Yeterliklere İlişkin Görüşler**

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
İnsani Yeterlikler	Veli talepleri	5	100
	Komşu okullar	2	40
	İyi iletişim ve takdir	5	100

*\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.*

Tablo 5.2’de okul yöneticilerinin tamamı veli taleplerinin okulda en sık karşılaştıkları konuların başında geldiğini belirtmiştir.

*M1: Veliler cephesinden en çok gelen talep çocukların akademik becerilerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar. Bu çalışmalar ilgili branşlara yönelik kurslar, denemeler vb. Esas sorun burayı bir eğitim kurumundan ziyade bir dersane olarak görmeleri.*

*M3: Okulda karşılaştığımız kayda değer bir disiplin sorunu yok. Fakat veliler tıpkı bir dersane gibi sınava hazırlayacak kurslar programlar istiyor. Buna ek olarak çocuğunun akademik gelişiminin yanında sosyal gelişiminin de tamamlanmasını istiyor çünkü bu tip okullara özel ders - özel okul imkânıyla gelen öğrenciler aynı ilginin sürmesini istiyor. Bizde şartlarımızı zorlayarak kulüplere ve atölye çalışmalarına yoğunlaşmamızın temel sebebi budur.*

*M2: Günümüzde veliler çocuklarını eşsiz bir varlık olarak görmekte. Bu tip okullara çocukların çoğu özel okullardan mezun olup gelmekte bu da velinin sürekli eğitim öğretim süreçlerine dâhil olmasına sebep oluyor.*

*M4: Veliler sürekli yeni taleplerle ve şikâyetlerle geliyor.*

Katılımcıların %40’ı okullarında karşılaştıkları herhangi bir durumda veya istişare gerektiren bir konuda komşu okullardan destek alabileceklerini ve bu okullarla iletişim halinde olduklarını belirtmiştir.

*M1: Komşu okullar ile ciddi temas halindeyiz. Eğitim-öğretim süreçleri boyunca ilgili herhangi bir konuda fikir alışverişi yapmaktan kaçınmayız.*

*M3: Komşu okullara destek vermek açısından elimizden geleni yaparız. İhtiyaç durumunda elbette görüşme sağlarız. Fakat okulumuz içerisinde meydana gelen herhangi bir durumu önce idareci arkadaşlarımla, rehber öğretmenlerimle ve zümre başkanlarımla istişare etmeyi tercih eder ihtiyaç dahilinde komşu okullar ile kontak kurabiliriz.*

Katılımcılara bir yöneticinin gerek öğrencilere gerek öğretmenlere ve diğer tüm personele karşı uygulayacağı en önemli motivasyon aracının ne olması gerektiği ve onların hangi motivasyon aracını uyguladıkları sorulduğunda tamamı sağlıklı bir iletişim ve takdir etme olduğunu belirtmiştir.

*M1: İletişimin birçok şeyi çözeceğini düşündüğümünden iletişim kurma benim için çok önemlidir. Elbette bu iletişimin karşılıklı olabilmesi çok önemlidir. Bir diğeri ise elbette takdir ve teşekkür edebilmektir. Gerek öğretmen olsun gerek öğrenci olsun üssü tarafından takdir edilen bir insanın bir sonraki görevinde daha iyisini başarmak isteyeceğine inanıyorum.*

*M2: Çalışanının yanında olmak, halden anlamak ve elbette takdir etmek. Saydıklarımın ilk ikisi için iyi ve anlaşılır bir iletişimin varlığı olmazsa olmazdır. İletişim olmazsa nasıl halden anlayacak nasıl destek olacaksınız.*

### **5.1.3. Okul Yöneticilerinin Kavramsal Yeterlikleri**

Okul yöneticilerinin sahip oldukları insani yeterliklerine ilişkin görüşleri Tablo 5.3'te verilmiştir.

**Tablo 5.3. Okul Yöneticilerinin Sahip Oldukları Kavramsal Yeterliklere İlişkin Görüşler**

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kavramsal Yeterlikler	Güçlü çıktılara sahip olma	4	80
	Sosyokültürel etkinlikler	2	40
	Merkezi sınava hazırlık	5	100
	Misyon ve vizyonu benimsetme	3	60

*\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.*

Okul yöneticilerinin %80 'i görev aldıkları okulların akademik başarısını oldukça iyi seviyede görmekte olduğunu belirtmiştir.

*M3: Türkiye'nin geleceği olan çocuklara sahibiz bunun bilincindeyiz. Çok daha iyi başarıları imza atacağımızı biliyoruz. Onların akademik başarıları için ne gerekiyorsa öğretmen kadromuzla birlikte elimizden ne geliyorsa yapıyoruz.*

*M5: Öğrencilerimiz Türkiye'deki en iyi üniversitelerin tıp ve mühendislik fakültelerine yerleşiyor. Çok fazla tıp tercih eden ve ilk bine ortalama 20 öğrenci sokağa bir okuluz. Bunun önemli bir başarı olduğunu düşünüyoruz. Hedefimiz ilk 1000 de daha fazla öğrencimizi görebilmek.*

Katılımcıların %40'ı rakip okullar ile okullarında gerçekleştirdikleri sosyokültürel etkinlikler noktasında ; %60'ı ise güçlü öğretmen kadrosu ve yürütülen projeler noktasında ayrıldıklarını belirtmiştir.

*M4: Bu çocuklar akademik anlamda hazırbulunmuşlukları yüksek çocuklardır. Biz onları sosyal anlamda da doyurabilmek adına çalışmalarda bulunmaktayız. Kulüplere önem veriyoruz, okulda çeşitli etkinliklerin yürütülmesini teşvik ediyoruz.*

*M1: Okulumuzda ciddi projeler yürütülmektedir. Patent alacak ürünler ortaya koymak için çabalıyoruz. Aynı zamanda üniversiteler ile imzaladığımız pek çok protokol mevcuttur.*

*M5: Rakip okullar çok daha güçlü bir tarihe dolayısıyla kültüre sahip. Sahip oldukları güçlü kültürün temel sebebi de okulların kuruluş yılının çok eskiye dayanması. Bizim bu kadar eski bir kültürümüz yok fakat çok güçlü ve iddialı bir akademik kadromuz var.*

Katılımcıların tamamı öğrencilerin sahip oldukları başarıyı sürdürebilmek ve mevcut merkezi sınava hazırlamak adına pek çok akademik çalışma yürüttüklerini belirtmiştir.

*M3: Biz dershane değiliz çocukların akli ve gönül noktalarına dokunmaya ve vermemiz gerekeni vermeye odaklanmalıyız. Bakanlık bize destekleme ve yetiştirme kursu(DYK) açtı. Destekleme ve yetiştirme kurslarını sınıfın seviyesine göre öğretmenlerle buluşturmaya çalışıyoruz. Elbette bizler dershane değiliz fakat öğrencinin neye ihtiyacı varsa o noktada pozisyon alıyoruz. Soru çözümlerine önem veriyoruz. Yalnızca bazı özel okullarda olan laboratuvar asistanlarımız var. Dersleri onlarla işliyoruz. Bu şekilde bir başarı sağlıyoruz.*

*M2: Daha önce tam oturmamış destekleme ve yetiştirme kurs sistemimizi profesyonel bir hale getirmeye çalışıyoruz. Haftada en az 1-2 deneme gerçekleştiriyoruz. Bilgisayar sınıfımız ve robotik sınıfımız var burada önemli projelere imza atıyoruz.*

*M5: Destekleme ve yetiştirme kurslarına önem vermiş durumdayız. Haftalık denemelerimizi sürdürüyoruz. Rehberlik servisimiz bu konuda çok aktif.*

Katılımcıların %60 'ı okulun misyon ve vizyonun tüm paydaşlarca benimsenebilmesine özen gösterdiklerini belirtmiştir.

*M3: Sürekli hedeflerimizi hatırlatıcı toplantılar yapıyoruz zümrelerimizle ilgili kişilerle. Misyonu ve vizyonu zihinlerine kazımaya, gözlerinin önüne getirmeye çalışıyoruz çünkü biz yaptığımız hiçbir işi şov için yapmıyoruz.*

*M5: Her ortamda ve her toplantıda vurguladığımız şeylerin başında geliyor.*

*M2: Öğrencilerimizle veya öğretmenlerimizle bir araya geldiğimiz toplantıların tümünde başlangıç ifademiz misyonumuz ve vizyonumuz olmakta.*

## 5.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cevaplarına göre, okullardaki mevcut kültürün belirlendiği bulgulara yer verilmiştir.

### 5.2.1. Güç Mesafesi

Öğretmenlere göre yöneticilerin güç mesafesi düzeyine ilişkin görüşleri Tablo 5.4'te verilmiştir.

**Tablo 5.4. Yöneticilerin Güç Mesafesi Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Güç Mesafesi	Ulaşılır olma	10	100
	Hızlı karar verebilme	5	50
	Karar sürecine katılma	10	100
	Bilgi aktarımı	10	100

*\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.*

Öğretmenlerin tamamı yöneticilerine kolay bir biçimde ulaştıklarını belirtmişlerdir.

*Ö1: İdarecimize istediğimiz zaman ulaşabiliyoruz. Bize gerekli zamanı her zaman ayırıyor.*

*Ö3: Rahat bir şekilde ulaşabilirim. Çoğunlukla doğrudan görüşebilirim. Gündemin aciliyetine göre her an görüşebilir ve vakit ayırabilir.*

*Ö4: Randevuya gerek duymadan her daim ulaşabiliriz.*

Katılımcıların %50'si yöneticilerinin hızlı bir şekilde karar verebildiğini; tamamı ise bu ilgili karar alma süreçlerine yöneticileri tarafından dahil edildiğini belirtmiştir.

*Ö5: Kesinlikle kararsız biri değildir. Elbette alınması gereken kararın önem derecesi etkili bunda. Hızlı karar alabilen, istişareye açık işin erbabı olan biridir.*

*Ö4: Organize eden biridir. Onayına sunulan yapılacak etkinliklerde hızlıca onay verir. Okulun tüm paydaşlarını karar alma süreçlerine dahil eder.*

*Ö2: Özellikle kulüplerin çalışma biçiminde veya bazı kararlarda hiyerarşik olarak ilerleme söz konusudur. İlk olarak öğrenciler taleple gelir ve zümre veya kulüp başkanları talepleri değerlendirir sonrasında bu talepleri müdür yardımcılara iletir ve müdür yardımcıları uygun görürse müdür beye aktarılır.*

*Ö7: İlgili birimlerle ve zümrelerle sürekli görüşme halinde olan biri. Dolayısıyla karar kimi doğrudan etkiliyor veya etkileyecek ise elbette sürece dahil eder.*

*Ö8: Yüksek oranda sorumluluk veren, sorumluluklarımız dahilinde kararlara erişimimizi sağlayan biri.*

Katılımcılara, yöneticilerinin herhangi bir konuda kendilerine bilgi aktarımı yapacağında bunu nasıl yaptıkları sorulduğunda; katılımcıların tamamı bilgi aktarımının yüz yüze veya telefonla yapıldığını belirtmiştir.

*Ö2: Hızlıca iletişim sağlayabiliyoruz. Yüz yüze veya telefonla duruma göre değişiyor. Genelde toplantılarda bir araya geliriz görev dağılımı yapılacaksa orada yapılır.*

*Ö10: Yanına da çağırabilir doğrudan telefonla da iletebilir.*

*Ö9: Öncesinde fikir alır sonrasında bu aktarımı usulünce yapar. Usul sahibi biridir.*

*Ö3: Müdür beye kolay bir şekilde iletişime geçebiliyoruz. Kimi zaman odasında kimi zaman telefonda ulaştırmak istediği bilgiyi ulaştırır.*

## 5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Öğretmenlere göre yöneticilerin belirsizlikten kaçınma düzeyine ilişkin görüşleri Tablo 5.5’te verilmiştir.

**Tablo 5.5. Yöneticilerin Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Tema	Kodlar	f	%
Belirsizlikten Kaçınma	Planlı-programlı	10	100
	Sorumluluk alanları	8	80
	Yılsonu hedefleri	10	100

*\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.*

Öğretmenlerin tamamı yöneticilerinin çalışma biçimlerinin planı programlı olduğunu belirtmiştir.

*Ö9: Müdürümüz planlı programlı biridir. Her şeyin tarihi önceden bellidir.*

*Ö1: Müdürümüzün çalışma stili çoğunlukla planlı bir şekilde ilerler. Toplantı tarihleri, gerçekleşmesi planlanan etkinlikler sene başından belirlenir.*

*Ö3: Müdürümüz disiplinli ve planlıdır. Çok acil olmadıkça planlarda değişiklik yapmayı tercih eden biri değildir.*

Katılımcıların %80’i okulda görev tanımlarının ve sorumluluk alanlarının belli olduğunu belirtmiştir.

*Ö2: Herkesin sorumluluk alanları bellidir. Zümreler görev dağılımını kendi içinde yaparlar. Bu sebeple görev karmaşası olmaz.*

*Ö5: Sorumluluk alanlarımız ve görev kalemlerimiz bellidir fakat zaman zaman görev tanımlarımızın dışında işler yapabilmekteyiz.*

Ö8: Öğretmenler ve idareciler kendi aralarında düzenli aralıklarda ayrı ayrı kurul toplantıları düzenliyor. Bu sebeple işlerin yürütülmesiyle ilgili sorun yaşanmamaktadır.

Ö10: Yenilerle proje okulu olduk ve sistemin tam anlamıyla yerleşmesi için biraz zamana ihtiyacımız var dolayısıyla zaman zaman aksaklıklar olabiliyor. Fakat öğretmenler o sistemi oturtmaya zorlar aksi halde öğretmen kendi planlamasını yapamadığından dolayı oturması için en başta o çaba sarf eder.

Katılımcıların tamamı okullarında yılsonu hedeflerinin sene başında belirlendiğini belirtmiştir.

Ö1: Toplantı tarihleri, yılsonu hedefleri sene başında belirleniyor. Tarihler nettir.

Ö3: Etkili ve kapsamlı bir stratejik planımız vardır. O planda yılsonu hedefleri, 5 yıl sonraki hedefler mevcuttur.

Ö7: Sene sonu nelerin tamamlanması gerektiği, ne kadar sürede tamamlanacağı gibi şeyler bellidir.

### 5.2.3. Bireysellik ve Toplumsallık

Okulda öğrencilerin, öğretmenlerin, zümrelerin veya kulüplerin çalışma biçimi öğretmenlerin görüşlerine göre Tablo 5.6’da verilmiştir.

**Tablo 5.6. Okulda Öğrencilerin ve Öğretmenlerin Çalışma Alışkanlığına İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Tema	Kodlar	f	%
Bireysellik- Toplumsallık	Bireysel	4	40
	Toplumsal	6	60

Öğretmenlerin %40’ı okullarında yürütülen çalışmaların çoğunluğunda bireyselliğin, %60’ı ise toplulukla çalışmanın ve iş birliğinin ön planda olduğunu belirtmiştir.

Ö1: Zümrelerin birbiriyle iletişimi gayet iyi. Her branş elbette kendi içerisinde çalışıyor. Fen lisesi öğrenci grubu bireysel çalışmayı sever bu sebeple öğretmenler öğrencilerle birebir çalışmakta.

Ö5: İşbirliğinin ön planda olduğu bir okuldur. Zümreler ve kulüpler birbirinden tam anlamıyla bağımsız değildir. Çalışmanın türüne göre değişmesine rağmen bireysel çalışma isteğine az rastlanır.

Ö8: Çoğunlukla öğretmenlerin bireysel çalışmayı sevdiği bir okulken yavaş yavaş bunu bir sisteme oturtmaya ve toplu çalışmaya dönüyoruz.

#### 5.2.4. Dişilik ve Erillik

Okulların ulusal ve uluslararası alandaki yeri ve okul yöneticilerinin başarı karşısında gösterdikleri tutum öğretmen görüşlerine göre Tablo 5.7 'de belirtilmiştir.

**Tablo 5.7. Okulun Uluslararası Alandaki Yeri ve Yöneticilerin Başarıya Karşı Tutumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Tema	Kodlar	f	%
Dişilik-Erillik	Başarı odaklılık	10	100
	Başarıyı ödüllendirme	2	20

\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.

Öğretmenlerin tamamı okullarının ulusal ya da uluslararası alanda sahip olduğu konumun doğrudan girdikleri yarışmalarda kazandıkları projelerden kaynaklı olduğunu belirtmiştir.

Ö4: Liseler arası dünya çapında yapılan, 1000'e yakın projenin yer aldığı biyomedikal alanda bir projede dünyada birinci olduk.

Ö9:Ulusal ve uluslararası yarışmalardan veya olimpiyatlardan mutlaka madalya ile ayrılırız.

Katılımcıların %20'si yöneticilerinin başarı karşısında kendilerini ödüllendirdiğini belirtmiştir.

Ö9: Mutlaka takdir eder. Onun dışında üstün başarı belgesi verir. Üç üstün başarı belgesi maaş artışı demektir.

Ö5: Güven aşılayarak motive etmesinin dışında eğitimleri gönderir veya buna teşvik eder.

### 5.2.5. Zaman Oryantasyonu

Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların 1-3-5 yıl sonraki hedeflerinin belirli olup olmadığı, eğer belirli ise bunların ülke geleceğinde nasıl bir fonksiyon icra edeceği Tablo 5.8’de belirtilmiştir.

**Tablo 5.8. Okulun Uzun Vadede Hedeflerinin Varlığına İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Tema	Kodlar	f	%
Zaman Oryantasyonu	Uzun vadeli hedefler	10	100
	Bilim insanı yetiştirebilme	7	70

\*Katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.

Öğretmenlerin tamamı okullarının 1-3-5 yıl sonraki hedeflerinin belli olduğunu belirtmiştir.

Ö1: Evet bellidir. Fen liseleri yabancı dil konusunda diğer disiplinlere kıyasla daha zayıf durumdadır. Bu noktada bu tarz okulların dil eğitimi konusunda daha fazla desteklenmesini bekliyoruz. Aslına bakarsak velilerin talepleri de bu doğrultuda.

Ö3: İleriye dönük hedeflerimiz bellidir. Bizlerin çoğunlukla hedefi ilk 1000’e soktuğumuz öğrenci sayısını her sene önceki yıla göre arttırmaktır.

Ö8: Belirleniyor. Önceki müdürümüz Stratejik Plana veya yıllık planlara pek yönelmemişti. Fakat şimdi şimdi tüm bunlar oluşturulmuş durumda.

Katılımcıların %70’i okullarının dünya ve ülke geleceğinde söz sahibi olacak nesiller yetiştirme noktasında yapı taşı görevi gördüğünü, %30’u ise sistemin zaman zaman buna engel olduğunu belirtmiştir.

Ö10: Türkiye'nin geleceğinde söz sahibi olacak gençlere sahibiz. Bu gençler bu okullarda veya gelecekte gerçekleştirecekleri projelerle ilklere imza atacaklar. Hedeflerimizde bu doğrultuda bunu desteklemekte.

Ö7: Öğrencilerimizin akademik seviyesi oldukça yüksek bu şüphesiz. Dolayısıyla Türkiye'nin geleceğinde etkili olacaklarına inanıyorum.

Ö1: Fen liselerinin kuruluş amacı projeler üreten bilim insanları yetiştirmektir. Fakat öğrenciler çoğunlukla sınava odaklılar. Sistemin değişmesi bu anlamda oldukça önemli. Bu derece sınav odaklılığını kırabilirsek eğer çok daha güzel çalışmalar ortaya çıkabilecek.

Ö8: Geçtiğimiz yıla oranla öğrenciler arasında yurtdışına gitme isteği ve oranı oldukça fazla. Öğrenciler başvurulara başladı. Değişim programlarına başvurular aynı şekilde çok arttı. IP projemiz var ve buna yönelim çok fazla. Çocuklar ümitli değil fakat biz onlardan ümitliyiz ancak ülkemiz buna dur derse.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Tartışma ve sonuç bölümünde, başarılı okullardaki yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerin yeterli düzeyleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgüt kültürünü ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmaya ilişkin varılan sonuç ve tartışmalara yer verilmiştir.

#### **6.1. Başarılı Okullardaki Yöneticilerin Yönetici Yeterliklerine İlişkin Araştırma Sonuçları**

Araştırma bulgularında başarılı okulların yöneticilerinin işlerin yürütmesinde inisiyatif almaktan kaçınmadıkları ve teknolojiyi iyi kullanma ve resmi dile hakim olmanın yönetimde ihtiyaç duydukları temel beceriler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin okullarındaki fiziksel olanakları yetersiz veya kısmen yetersiz olarak değerlendirmesi ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Yöneticiler okullarında öğrenciye, öğretmene veya diğer personele karşı uyguladığı motivasyonun karşılıklı sağlıklı bir iletişim ve takdir veya teşekkür edebilmekten geçtiğini belirtmişlerdir. Okullarda ciddi bir disiplin suçu veya gündemi meşgul edecek bir duruma pek rastlanılmadığı ancak veli kaynaklı sorunların yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler kurum içi meselelerini çoğu zaman kendi içlerinde değerlendirmeyi tercih ettiklerini fakat komşu okullar ile dirsek temasını canlı tutmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, yüksek girdiye sahip olan bu okullarda çıktılarının da bu oranda kuvvetli olması için merkezi sınava yönelik ciddi çalışmaların yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca okulların sahip oldukları misyon ve vizyonun özellikle paydaşlarca benimsenmesi adına toplantıların başlangıç ifadesi olduğunu belirtmişlerdir. Güçlü akademik kadronun varlığı dolayısıyla ortaya çıkarılan başarılı projeler ve akademik

çalışmaların yanı sıra öğrenciyi sosyokültürel etkinlikler anlamında doyurmanın bu okulları rakipleri arasından ayıran iki temel nokta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **6.2. Başarılı Okullardaki Kurum Kültürüne İlişkin Araştırma Sonuçları**

Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerine kolay bir biçimde ulaştıklarını, görüşmeden önce herhangi bir randevuya gerek duymadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerinin kendilerine herhangi bir konu ile ilgili bilgi aktarımı sağlayacağına bunu resmi kanallardan ziyade çoğunlukla yüz yüze veya telefon yoluyla yaptıklarını belirtmişlerdir. Herhangi bir karar alma durumunda ilgili kararın öğretmeni etkilemesi şartıyla yöneticiler karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yöneticilerin çalışma stillerinin planlı-programlı; gerçekleşmesi planlanan etkinlik veya toplantı tarihlerinin öncesinden belirlenmiş olduğu öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Aynı şekilde okulların tamamının yılsonu hedeflerinin ve okullarda öğretmenlerin görev tanımları ve sorumluluklarının kesin bir şekilde belirli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada yöneticilerin okul içi çalışmalarda öğrencileri ve öğretmenleri grup halinde bir araya gelmeye teşvik ettiği fakat grupla veya bireysel çalışma okulun türü ve öğretmenin çalışma stiliyle ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada öğretmenler, okulların ulusal ve uluslararası alandaki başarısını üstün başarı ile tamamladıkları projeler ve yarışmalar üzerinden değerlendirmişlerdir. Uluslararası alanda birçok ödüle ve birinciliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin başarı karşısında öğretmenleri takdir ettiği, ödüllendirme olarak üstün başarı belgesi verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenler okulların uzun vadeli hedeflerinin var olduğunu, bu hedeflerin ülke ve dünya geleceğinde söz sahibi olacak bilim insanları yetiştirme misyonu taşıdığını belirtmişlerdir. Ancak sistemin zaman zaman buna engel olduğu, bu sebeple öğrenciler tarafından yurt dışı talebinin her geçen gün arttığını belirtmişlerdir.

### 6.3. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Okulların tarihi eser niteliği taşıması sebebiyle ihtiyaç duyulan herhangi bir tamirat/onarım işleminin Anıtlar Kurulu'ndan izin alma noktasında daha hızlı sonuç vermesi sağlanabilir.
- Okullarda, veliler ile öğretmen ve yöneticiden önce temas kurabilecek veli iletişim uzmanları istihdam ettirilebilir.
- İlçe milli eğitim müdürlükleri tarafından yöneticilerin komşu okullar ile temaslarını sürekli canlı tutabilecekleri faaliyetler organize edilebilir.
- Akademik alanda başarılarına şahitlik ettiğimiz bu okullarda sosyokültürel faaliyetlere verilen önem artırılabilir.
- Bireysel çalışmaya eğilimli öğretmenler veya öğrenciler daha çok toplu çalışmaların yürütüldüğü programlara yöneticileri tarafından dahil edilebilir.
- Kuruluş yılı bakımından tarihi okullara kıyasla günümüze daha yakın olan okullar, öğrenci tarafından tercih edilebilirliğini arttırmak adına fiziksel olanaklarının niteliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütebilir.
- Bu okullarda eğitim gören öğrencilerin merkezi sınav bağımlılığını kırıp projelere odaklanabilmeleri için üniversite giriş sınavında ek puan uygulaması getirilebilir.

### 6.4. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Araştırmanın yöntemi nitel desende tasarlandığından dolayı yalnızca nitel veri toplama aracı kullanılmıştır. Nicel ve nitel veri toplama araçları bir arada kullanılarak araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmanın çalışma grubu İstanbul'un başarı sıralamasında ilk 10 içerisinde yer alan liselerde görevli yöneticiler ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda başarı sıralaması Türkiye geneli olarak seçilebilir.
- Araştırmada okulların kültürünü belirlemek için sorular yalnızca öğretmenlere sorulmuştur. Öğrenciler, emekli öğretmenler ve mezunlarla da görüşmeler gerçekleştirilerek geniş bir örneklem ile araştırmalar yapılabilir.

## REFERANSLAR

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 159-175.
- Amah, E., & Daminabo-Weje, M. (2013). Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations. *Research on Humanities and Social Science*.
- Aslan, M., Özer, N., & Ağiroğlu, A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *İlköğretim Online*, 268-281.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. Gazi Kitapevi.
- Ayık, A., & Ada, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 429-446.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İTBF Dergisi*, 10(14).
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 61-82.
- Balcı, A. (2014). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Cameron, K., & Quin, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. United States of America: Jossey-Bass.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 249-274.

- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1990). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. ERİC.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 4-13.
- Duncan, R. B. (1973). Multiple Decision Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty – The Impact on Organizational Effectiveness . *Human Relations*, 73-91.
- Frederick, E. (1987). Conceptions of School Culture: An Overview. *Educational Administration Quarterly*, 11-24.
- Fyans, L. J., & Maehr, M. L. (1990). 'School Culture', Student Ethnicity, and Motivation. *Project Report*. Illinois Univ., Urbana. Beckman Inst. for Advanced Science and Technology.; National Center for School Leadership.
- Gaziel, H. (1997). Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools with Disadvantaged. *The Journal of Educational Research*, 310-318.
- Gökçe, F. (2008). Değişmenin Kavramsal Modelleri ve Değişme Sürecinde Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 237-252.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Gülşen, C., & Gökyer, N. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüştekin, G. E., & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Himmetoğlu, B. (2014, Haziran). İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 42-63.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management*, 81-94.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicits Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 3-10.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Karataş, İ. H., Aydın, B., & Kara, M. (2020). *Türkiye Okul Yöneticileri Raporu . Öncü Yöneticiler*.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Katz, R. L. (1974, Eylül). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> adresinden alındı
- Kesen, İ., Sundaram, D., & Abaslı, K. (2020). *Öğretim Lideri vs. okul Müdürü*. SETA.
- Korkut, H. (2018). Liselerde Görevli Okul Müdürlerinin Yeterlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*.
- Kurşun, A. T. (2019). Okul Kültürünün İncelenmesi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding Organizational Culture. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 1-11.
- MacNeil, A., Prater, D., & Busch, S. (2009). The Effects of School Culture and Climate on Student Achievement. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 73-84.
- Matari, H., & Ali, R. (2019). Improving School Culture To Enhance Academic Achievement at Samad Islamic School: A Change Leadership Plan. *Dissertations*. National Louis University.
- MEB. (1962). *7. Millî Eğitim Şûrası Kararları*.
- MEB. (1993). *14. Millî Eğitim Şûrası Kararları*.

- MEB. (1996). *15. Millî Eğitim Şûrası Kararları*.
- MEB. (2010). *18. Millî Eğitim Şûrası Kararları*.
- MEB. (2014). *19. Millî Eğitim Şûrası Kararları*.
- Meşeci Giorgetti, F., & Karataş, İ. H. (2021). *ETNOGRAFIK BİR OKUL KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI: HAYDARPAŞA LİSESİ ÖRNEĞİ*. Eğitim Raporu.
- Nergis Işık, A. (2010). BAŞARILI BİR İLKÖĞRETİM OKULUNDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: ETNOGRAFIK BİR DURUM ÇALIŞMASI. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. United States of America: SAGE Publications.
- O'Donnel, O., & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Institute of Public Administration.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Avon Books.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 255-269.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 411-433.
- Özden, Y. (2020). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi.
- Peker, S., & Selçuk, G. (2011). Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi. *CBÜ Sosya Bilimler Dergisi*, 472-480.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & İsmail, H. (2011). Organizational Culture: An Exploratory Study Comparing Faculties' Perspectives Within Public and Private Universities in Malasia. *International Journal of Educational Management*, 615-634.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Turkish Studies*, 1817-1845.
- Resmi Gazete. (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.

- Schein , E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schoen, L., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 129-153.
- Sığırı, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin 'Belirsizlikten Kaçınma' Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 327-342.
- Stolp, S., & Smith, S. (1995). *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values & The Leaders' Role*. United States of America: University of Oregon.
- Şekerli, E. B., & Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotlarının Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 20-40.
- Şeşen, H., Soran, S., & Caymaz, E. (2014). Toplumsal Kültürün Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Sosyal Ağ Kullanımının Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 93-106.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 13-21.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2020). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 171-185.
- Terci, F. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Yeterlik Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: NJ:Prentice Hall.
- Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 172-188.

Westhuizen, P. C., Mosoge, M. J., Swanepoel, L. H., & Coetsee, L. D. (2005).  
Organizational Culture and Academic Achievement in Secondary Schools.  
*Education and Urban Society*, 89-109.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.  
Ankara: Seçkin.

Young, D. W. (2000). The Six Levers for Managing Organizational Culture.  
*Business Horizons*, 19-28.



# EKLER

## EK A

### İZİN DİLEKÇESİ VE GÖRÜŞME FORMU



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

**GÜNLÜDÜR**

Sayı : E-59090411-44-45620327  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (İrem AKIN)

14.03.2022

#### İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Valilik Makamının 09.03.2022 tarihli ve 45329008 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARI  
İl Millî Eğitim Müdürü a.  
Şube Müdürü

Ek:  
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)  
2- Rapor Örneği  
3- Ölçekler

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Ökten Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK  
E-posta : [stratejigelistirme34@meh.gov.tr](mailto:stratejigelistirme34@meh.gov.tr) Unvan : Büro Hizmetleri  
Kep Adresi : [meh@isf01.kep.tr](mailto:meh@isf01.kep.tr) İnternet Adresi : <http://istanbul.meh.gov.tr/>





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-45329008  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (İrem AKIN)

09/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) İbn Haldun Üniversitesinin 15.02.2022 tarihli ve 11040 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.03.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Başarılı Okullardaki Yöneticilerin Yönetici Yeterliklerinin Kurum Kültürü İle Uyumu  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : Beyoğlu, Beşiktaş, Fatih, Kadıköy, Kartal, Üsküdar  
Araştırma Yapılacak Kişiler : Resmi Lise Yöneticileri ve Öğretmenleri  
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
09/03/2022  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (3 Sayfa)  
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Binbirdirek Mah. İmrân Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK  
E-posta : [stratejigelistinme34@meb.gov.tr](mailto:stratejigelistinme34@meb.gov.tr) Urvanı : Büro Hizmetleri  
Kep Adresi : [meb@fs01.kep.tr](mailto:meb@fs01.kep.tr) İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, "Başarılı Okullardaki Yöneticilerin Yönetici Yeterliklerinin Kurum Kültürü ile Uyumu" adıyla, İrem Akın tarafından Şubat- Mayıs ayları arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler**

Araştırmanın Hedefi: Araştırma, başarılı okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin yönetici yeterliklerinin kurum kültürü ile uyumunu ortaya çıkartmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): İstanbul

Galatasaray Lisesi- Kabataş Erkek Lisesi- İstanbul Erkek Lisesi- İstanbul Atatürk Fen

Lisesi- Çapa Fen Lisesi- Cağaloğlu Anadolu Lisesi- Hüseyin Avni Sözen Lisesi- Kadıköy

Anadolu Lisesi- Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi- Kartal Anadolu İmam Hatip Lisesi-

Araştırma Uygulaması: Görüşme

Araştırma T.C. Millî Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : İrem Akın

İletişim Bilgileri : 0(545) 351 54 64

Mail : irem.ozkan@ibnhaldun.edu.tr

*Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.*

...../...../.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



## Görüşme Soruları

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BELİRLEME

Hofstede'nin 5 boyutlu örgüt kültürü modelinden yola çıkarak sorular hazırlanmıştır.

#### Güç Mesafesi

- Okul yöneticinizin ulaşılabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
  - Ulaşmakta zorluk çekiyor musunuz? Randevu talep etmek gerekiyor mu? Başkalarına öncelik veriyor mu? Gerekli zamanı ayırıyor mu?
- Okul yöneticinizin karar alma ve uygulama süreçlerini nasıl buluyorsunuz?
  - Karar alma süreçlerine kimleri dahil eder?
- Okul yöneticisi size bir görev vereceğinde veya bilgi aktaracağına nasıl yapar?

#### Belirsizlikten Kaçınma

- Okul yöneticinizin çalışma biçimi nasıldır?
  - Çalışanların sorumluluk alanları belli midir?
  - Okul programları nasıl yapılır?
  - Okulunuzun yılsonu hedefleri belli midir?

#### Bireysellik-Toplumsallık

- Okulunuzun çalışma alışkanlığını nasıl açıklarsınız?
  - Okulda zümreler ve kulüpler birlikte mi çalışır bireysel mi?
  - Okulda genel olarak öğretmenler bireysel mi çalışır toplu mu?
  - Okul müdürünüz bireysel çalışmaya mı toplu çalışmaya mı teşvik eder?

#### Dişilik-Erillik

- Okulunuzun ulusal ya da uluslararası alandaki başarısı nasıl değerlendirilir?
- Okul müdürünüz sizi hangi yönlerinizle/özelliklerinizle motive eder?
  - Ödüllendirme de para mı ön plana çıkar yoksa mesleki kariyerinize katkısı bulunacak bir eğitim mi?

#### Kısa Vadeye Dönüklük-Uzun Vadeye Dönüklük

- Okulunuzun 1-3-5 yıl sonraki hedefleri nelerdir?
- Okulunuzun dünya ve ülke geleceğinde nasıl bir fonksiyon icra edeceğini düşünüyorsunuz?  
(karamsarsa neden? Engel olarak neyi görüyor?)



## YÖNETİCİ YETERLİK BELİRLEME

Yönetici yeterlik soruları, Robert Katz tarafından **teknik yeterlikler, insani yeterlikler ve kavramsal yeterlikler** olarak üç başlıkta sınıflandırılan yönetici yeterliklerini referans alarak hazırlanmıştır. Yönetici yeterlik soruları okul müdürlerine sorulacaktır.

### Teknik Yeterlikler

1. Yönetimde sizin için önemli olan teknik beceriler nelerdir?
  - 1.1. Bu becerilerden en çok hangisine ihtiyaç duyuyorsunuz?
  - 1.2. Bu becerinizi geliştirmek için ne tür destekler alıyorsunuz?
2. Yöneticiler mevzuata koşulsuz bağlı olmalı mı yoksa inisiyatif almaktan çekince duymamalı mıdır?
3. Okulunuzun fiziksel olanaklarını yeterli buluyor musunuz?
  - 3.1. Bulmuyorsanız hangi alanlarda geliştirme yapılmalı?

### İnsani Yeterlikler

1. Çalışanlarınızın (öğretmen ve personel) ve velilerinizin sizinle en çok paylaştığı konular/sorunlar nelerdir?
  - 1.1. Bu sorunları nasıl çözüyorsunuz?
  - 1.2. Sorunların çözümünde kimlerden destek alırsınız? (Okul müdür yardımcıları, rehber öğretmenler, veliler, öğretmenler, öğrenciler, milli eğitim bürokrasisi, komşu okul müdürleri)
2. Bir yöneticinin en önemli motivasyon aracı nedir? Siz hangisini uygularsınız?
  - 2.1. Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenleri ve öğrencileri motive edecek ne türden çalışmalar yaptınız?

### Kavramsal Yeterlikler

1. Okulunuzun akademik başarısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
  - 1.1. Rakip okullar arasında okulunuzu hangi noktada ayırıyorsunuz?
  - 1.2. Okulunuzun sahip olduğu başarıyı artırma konusunda nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?
2. Okulunuzun misyon ve vizyonunun tüm paydaşlarca benimsenebilmesi için neler yapıyorsunuz?



EK B  
ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.12.2021-8922



T.C.  
İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-71395021-020-8922  
Konu : İrem AKIN-Etik Kurul Kararı

07.12.2021

İLGİLİ MAKAMA

Kurulumuza başvuran İrem AKIN'ın "Başarılı Okullardaki Yöneticilerin Yönetici Yeterliklerinin Kurum Kültürü ile Uyumunu" isimli projesi; amaç, araştırma türü, veri toplama araçları, süreç ve işlemler, veri analizleri dikkate alınmak suretiyle 19.11.2021 tarihinde değerlendirilerek 2021/10-2 karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Prof. Dr. Alev ERKİLET  
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSUNVRK54

Adres:Başak Mah. Ordu Cad. No:3 P.K. 34480 Başakşehir / İstanbul  
Telefon:0212 692 0212 Faks:0212 551 6464  
Kep:ihu@hs01.kep.tr e-Posta:info@ihu.edu.tr Elektronik Ağ:www.ibu.edu.tr

Belge Doğrulama Adresi:  
[http://belge.ibnhaldun.edu.tr/en/Vision/Validate\\_Doc.aspx](http://belge.ibnhaldun.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx)

Bilgi için: Neslihan Pala  
Unvanı: Sekreter



## ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

İrem Akın

Eğitim:

2009-2013 Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi, İstanbul

2013- 2017 Matematik, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Türkiye

2019 – 2022 Eğitim Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans, İbn Haldun  
Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

2016 – 2017 Albaraka Türk Katılım Bankası Genel Müdürlük

2019- 2021 İbn Haldun Üniversitesi Müfredat Çalışmaları Merkezi

2021 – 2022 Çınar Koleji