

bahar 2001

## ÖĞRETMEN YÖNETİCİ VE DENETMENLERİN BAKIŞ AÇISINDAN OKUL KÜLTÜRÜ VE ÖĞRETMEN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Yrd.Doç.Dr. KENAN ATAY

Atatürk Üniversitesi, K.K.Eğitim Fakültesi, EBB.

*Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile kültürel değerlerin örgütte öne çıkma dereceleri bakımından değerlendirilmesi ve her bir davranış ve değer in öğretmen verimliliğine etkisini, yönetici, öğretmen ve denetmen görüşleri doğrultusunda saptamaktır. Araştırma bulguları; öğretmen ve denetmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerini, kültürel liderlik rollerini oynamada başarılı bulmadıklarını, ilköğretim okullarının güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmadığını ortaya koymuştur.*

1980'den sonra, örgüt kültürü örgütsel araştırmaların ilgi odağı haline gelmiştir. Akademik dergiler ve popüler gazeteler daha 15 yıl öncesine kadar çok sınırlı bir şekilde yer ayırırken, örgüt kültürüne olan ilgi şu anda çok yaygınlaşmıştır. Eğer iyi anlaşılır ve uygulanırsa, örgüt kültürü konusu, neden değişik örgütlerin değişik biçimde çalıştıklarını, örgütlerin nasıl değişebileceğini ve değiştirilemeyeceğini ve bireylerin üretken (ya da üretken olamayan) bir biçimde örgüt yaşamının değişimlerine ve esaslarına nasıl uygun hale getirilebileceğini anlamamıza yardımcı olacaktır (Schemel, 75).

1980'li yıllarda yönetim alanında kültürel paradigmanın önem kazanması, örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırmanın yapılmasına yol açmıştır. Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte liderlikle ilgili çalışmalar kültür odaklı olarak yoğunlaşmıştır. Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını kabul etmiştir. Örgütsel kültürün örgütsel etkililik açısından temel bir faktör olarak görülmesi, liderlik alanında da kültürel liderlik kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Çelik, 1999: 181).

Örgüt kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültürde bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün şekillenmesi sürecini, yönetimin asıl görevleri arasında gören Andrew Pettigrew, bu konuda örgüt kurucular kadar liderlerin de etkili olduğunu belirtir. Çünkü liderler, yapı ve teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını yaratmakla kalmazlar, aynı zamanda sembollerini, ideolojisini, dilini, inançlarını, tören ve efsanelerinin yaratılmasında da etkili olurlar (Akıncı, 1998: 78).

Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Bu bağlılık büyük ölçüde okulun değer ve normlarının içselleştirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir (Çelik, 1999: 51).

Her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir. Örgütler, belli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Özellikle eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Gerçekten eğitim örgütleri toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken, aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlarlar (Çelik, 1999: III).

Waterman'a göre örgüt kültürü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 1998: 27).

Kozlu örgüt kültürünü, "Bir örgütün temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı" olarak tanımlamaktadır (Kozlu, 1986: 63).

Örgüt kültürü örgüt toplumunun ürünüdür. Toplum ürünü olarak da işgörenlerin çoğunluğunca benimsenmiş, üstlenilmiştir. Bu kültürün ölçütlerinin dışına çıkacak herhangi bir işgören örgüt toplumunun baskısı altına girer. Çoğu kez işgörenler kültürel değer ve düzgüleri eleştirmeden,

kenan atay

bunların bilincine ulaşmadan, toplumsal baskı yoluyla kültürel ölçülere uygun davranmayı yeğlerler (Başaran, 1982: 111).

Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine olanak veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Akat ve Diğ., 1997:335).

Örgütün verimliliği, örgütün iki amacının bütünleşmesinden kaynaklanır. Örgütün birinci amacı, örgütün ürettiği ürünün niteliğini en üst düzeye ulaştırmaktır. Örgütün ikinci amacı ise, işgörenlerin doyumunu sağlamaktır. Bu iki amacın gerçekleştirilme düzeyleri birleşik olarak örgütün verimliliğini gösterir (Başaran,1982:27).Örgütlerin verimliliklerinin analizinde üzerinde en çok durulan konulardan biri, örgütsel kültürdür (Çelik, 1999: 1). Buna göre, güçlü kültürlerin yüksek örgütsel verimlilik ve performansa, zayıf kültürlerin ise düşük verim ve performansa neden olduğu söylenebilir. Eğer örgüt yönetimi, örgütsel kültürün temelini oluşturan sayıltıları, inançları keşfeder; bunlar arasında eşgüdümü sağlar, kültürel dinamikleri harekete geçirirse, örgütsel verimlilik de artabilir (Şişman,1994: 150).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Bir örgütü oluşturan personelin kültürel değerleri, aralarındaki farklar ve ayrılıklar, insanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluşturduğundan; örgüt yöneticileri üyelerinin kültürel çevrelerinin değer yargılarını iyi bilmek zorundadır (Dinçer, 1996: 403).

Okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen okul kültürü; öğretmenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olur.

Öte yandan, okul kültürü okulun başarısı üzerinde de etkilidir. Bir okulda başarı için, her şeyden önce, okulda, akademik başarıya değer veren,

yüksek performans beklentilerini taşıyan, etkili öğrenimi teşvik eden bir düzen ve disiplin öngören ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (Balcı, 1993: 13-14).

İlköğretim okullarında yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını ne düzeyde gösterdikleri, okul kültürüne uygun düşen örgütsel değerlerin öne çıkma dereceleri ile bu davranış ve değerlerin öğretmen verimliliğini nasıl etkilediği konusu araştırmayı gerektiren problemlerden biri olmaktadır.

### AMAÇ

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin (müdür) kültürel liderliğe ilişkin davranışları gösterme düzeyleri ile örgütsel değerlerin örgütte öne çıkma dereceleri bakımından değerlendirilmesi ve her bir davranış ile değerlerin öğretmenin verimliliğini ne derece etkileyeceği konusunda öğretmen ve yakın görev ilişkisi bulunan ilköğretim denetmeni ve yöneticilerin görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın yukarıda açıklanan amacını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını ne derece gösterdikleri konusunda öğretmen, denetmen ve yöneticilerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
2. Kültürel liderlik davranışlarının her birinin, öğretmenin verimliliğinde ne derece etkili olduğu konusunda, öğretmen, denetmen ve yöneticilerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
3. Hangi örgütsel değer okulda daha fazla öne çıktığına (egemen olduğuna) ilişkin öğretmen, denetmen ve yöneticilerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?
4. Örgütsel değerlerin her birinin öğretmenin verimliliğinde ne derece etkili olduğu konusunda öğretmen, denetmen ve yöneticilerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Erzurum il merkezindeki İlköğretim okullarında görevli yönetici (Müdür) ve öğretmenler ile İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı denetmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte (1999) Erzurum il merkezinde 71 ilköğretim okulunda 1140 sınıf öğretmeni 575 branş öğretmeni olmak üzere toplam 1715 öğretmen ve 43 denetmen görev yapmaktadır. Öğretmen sayısının fazla olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiş "oransız küme örnekleme yöntemi" ile 50 ilköğretim okulu seçilmiştir. Okulların seçiminde Erzurum il Milli Eğitim Müdürlüğü'nün atama ve nakillerde esas aldığı A,B ve C tipi ilköğretim okulları birer alt evren olarak düşünülmüş 22'si A, 13'ü B, 15' i de C grubundan olmak üzere 50 okul seçilmiştir. 50 ilköğretim okulu yöneticisi ve bu okullardan şans yöntemiyle seçilen 150 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. 43 denetmen'in tamamı araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma verilerini toplamada, Çelik (1999) tarafından geliştirilen ve bir örneği ekte sunulan anketten yararlanılmıştır . Anket, farklı açıklamalı üç bölüm halinde düzenlenmiş; birinci bölümde yöneticinin liderlik davranışlarına, ikinci bölümde örgüt kültürüne uygun düşen örgütsel değerlere, üçüncü bölümde ise davranış ve değerlerin öğretmen verimliliğine etkisine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

### Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bilgisayar ortamında SPSS programı ile çözümlenen veriler, ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe'testi tekniklerinden yararlanarak yorumlanmıştır. Karşılaştırmalarda  $p \leq .05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

## BULGULAR

### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

Anketin birinci bölümünde, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 14 madde yer almış; öğretmen ve denetmenlerin bu

maddelerde ifade edilen davranışların kendi okullarında yöneticiler tarafından ne düzeyde gösterildiğini, beşli ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Bu ölçekte yer alan seçeneklerden her birine birden beşe kadar puan verilmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin; kendileri, denetmenler ve öğretmenlerin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi ve Scheffe' testi sonuçları Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1'deki bulgular, okul yöneticilerinin algılarının; "okulun görevlerini normlarını ve değerlerini yeterince yorumlama" (X=4.06), "okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olma" (X= 4.04), "okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme" (X=3.98), "kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynama" (X=4.20), "okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırma" (X=3.98), "bir sembol yöneticisi olarak konuşma dilinin ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanma" (X=4.02), davranışlarını "çok" diğer kültürel liderlik davranışlarını ise "çok" a yakın düzeyde gösterdikleri yönünde olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi ve Scheffe' Testi Sonuçları

Madde	Öğretmen (N= 150)		Denetmen (N= 43)		Yönetici (N=50)		F	p	Fark Scheffe'
	X	S	X	S	X	S			
1	3.04	.54	3.02	.76	4.06	.70	11.21	.0000	Y-Ö; Y-D
2	3.08	.65	3.04	.81	3.82	.65	8.44	.0003	Y-Ö; Y-D
3	2.21	.86	2.80	1.03	3.66	.57	25.38	.0000	Y-Ö; Y-D
4	3.14	.71	3.46	.91	3.80	.58	5.554	.0044	Y-Ö; Y-D
5	3.33	.77	3.27	1.01	4.04	.80	6.086	.0026	Y-Ö; Y-D
6	2.98	.63	2.79	.93	3.70	.72	7.196	.0009	Y-Ö; Y-D
7	3.10	.80	2.65	.65	3.64	1.04	6.792	.0014	Y-Ö; Y-D
8	2.14	.81	2.51	.82	3.62	.65	27.62	.0000	Y-Ö; Y-D
9	3.09	.68	3.09	.74	3.98	.78	8.163	.0004	Y-Ö; Y-D
10	2.44	.79	2.74	.79	3.66	.57	18.80	.0000	Y-Ö
11	2.26	.65	3.00	.79	4.20	.64	22.11	.0000	Y-Ö; Y-D
12	2.35	1.00	2.48	.84	3.88	.76	34.59	.0000	Y-Ö; Y-D
13	2.42	.97	2.58	1.07	3.98	.60	30.64	.0000	Y-Ö; Y-D
14	2.80	.95	2.74	.88	4.02	.92	13.10	.0000	Y-Ö; Y-D

Yukarıdaki tablodan; öğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri konusunda benzer



görüşleri paylaştıkları anlaşılmaktadır. Bu gruplar, okul yöneticilerinin; “okulun görevlerini normlarını ve değerlerini yeterince yorumlama” ( $X=3.04 - X=3.02$ ), “öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma” ( $X=3.08 - X= 3.04$ ), “öğrencileri ve öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesine katkı sağlama” ( $X=3.14 - X=3.46$ ), “okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olma” ( $X=3.33 - X= 3.27$ ), “okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme” ( $X=3.09 - X=3.09$ ) davranışlarını “orta” düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan öğretmenler, okul yöneticilerinin “okul kültürünü toplumun ve öğretmenlerin beklentisine uygun olarak sunma davranışını “orta” düzeyde ( $X=3.10$ ) gösterdikleri görüşünü taşıırken, denetmenler bu davranışın “orta” ya yakın ( $X= 2.65$ ) düzeyde gösterildiği görüşündedirler. Ayrıca; Tablo 1’ den, öğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin göstermesi gereken diğer kültürel liderlik davranışlarını “az” ile “orta” arasında gösterdikleri görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili öğretmen denetmen ve yönetici görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi tekniği ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyine yönelik öğretmen, denetmen ve yönetici görüşlerinin tüm maddelerde .05 anlamlılık düzeyinde farklılaştığını göstermektedir. Söz konusu farklılaşmanın hangi görev grupları arasında olduğunu belirleme amacıyla yapılan Scheffe’ testi sonuçları: 10. maddede ifade edilen davranışları yönetici ve öğretmen , diğer maddelerde ifade edilen davranışları ise yönetici öğretmen ve denetmenlerin farklı şekilde algıladığını ortaya koymuştur (Tablo 1).

### **İlköğretim Okullarında Örgütsel Kültüre Uygun Düşen Değerlerin Öne Çıkma Düzeyleri**

Anketin ikinci bölümünde, örgütsel kültüre uygun düşen 46 madde yer almış; yönetici, öğretmen ve denetmenlerden bu maddelerde ifade edilen değerlerin kendi okullarında öne çıkma (egemen olma) düzeylerini beşli ölçek üzerinde göstermeleri istenmiştir. Tablo 2’ de örgütsel değerlerin öne çıkma düzeyleriyle ilgili yönetici, öğretmen ve denetmenlerin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi ve Scheffe’ testi sonuçları yer almıştır.

Tablo 2. Okul Kültürüne Uygun Düşen Örgütsel Değerlerin Öne Çıkma Düzeyleri İle Tek Yönlü Varyans Analizi ve Scheffe' Testi Sonuçları

Madde	Öğretmen (N=150)		Denetmen (N=43)		Yönetici (N=50)		F	p	Fark Scheffe'
	X	S	X	S	X	S			
15	3.56	.76	3.02	.54	3.10	.67	3.038	.0720	Ö-Y; Ö-D
16	2.88	.82	2.53	.71	3.16	.66	3.096	.0470	D-Y
17	2.63	.57	3.00	.84	4.04	.75	23.66	.0000	Y-Ö; Y-D
18	2.35	.76	2.58	.96	4.06	.95	9.384	.0001	Y-Ö; Y-D
19	2.31	.67	3.25	1.07	3.32	.89	21.33	.0000	Ö-Y; Ö-D
20	2.28	.66	3.04	.91	4.04	.96	34.19	.0000	Ö-Y; Ö-D
21	2.20	1.00	3.62	.65	3.96	1.00	65.78	.0000	Ö-Y; Ö-D
22	2.17	.88	2.46	.77	3.98	.73	40.47	.0000	Y-Ö; Y-D
23	2.85	.90	3.41	.83	3.40	.82	5.827	.0034	Ö-Y; Ö-D
24	3.12	1.03	3.16	1.01	3.16	.87	.0210	.9792	
25	2.00	.87	3.51	.82	4.08	.79	52.71	.0000	Y-Ö; Y-D
26	3.10	.79	3.30	.54	3.62	.67	2.395	.0933	Y-Ö
27	3.23	.77	3.39	.71	3.34	.59	.0325	.9680	
28	2.86	1.01	3.65	.86	3.44	1.01	11.51	.0000	Y-Ö; Y-D
29	3.05	.96	3.11	.84	3.18	.96	.1154	.8910	
30	2.87	.71	3.34	.67	3.22	.84	2.660	.0720	D-Ö
31	3.30	.54	3.34	.66	3.78	.69	3.574	.0296	Y-Ö
32	2.08	.82	3.60	.75	3.66	.74	63.69	.0000	Y-Ö; Y-D
33	3.32	.81	3.74	.95	3.70	.72	3.797	.0238	Y-Ö; Y-D
34	2.04	.90	2.90	.96	3.82	.86	71.89	.0000	Y-Ö; Y-D
35	3.20	.88	3.53	.89	3.92	.72	7.592	.0006	Y-Ö; Y-D
36	3.26	.86	3.93	.97	2.82	.62	.6119	.4350	
37	2.16	.96	3.55	1.00	4.06	.77	86.97	.0000	Y-Ö; Y-D
38	3.15	.80	3.44	.83	4.06	.90	10.13	.0001	Y-Ö; Y-D
39	3.45	.63	3.60	.88	3.78	.81	1.324	.2679	
40	2.70	.88	3.44	.51	4.48	.79	62.74	.0000	Y-Ö; Y-D
41	3.28	.67	3.95	.87	4.32	.88	17.40	.0000	Y-Ö; Y-D
42	3.56	.76	3.48	.69	4.18	.73	5.574	.0043	Y-Ö; Y-D
43	3.64	.95	3.93	.79	4.10	.90	3.787	.0240	Y-Ö
44	2.80	1.06	3.69	.79	4.02	.91	18.59	.0000	Y-Ö; Y-D
45	3.11	.84	3.16	.77	3.08	.97	.1036	.9017	
46	3.28	.83	3.30	.86	2.86	.89	2.154	.1182	Ö-Y
47	3.19	.72	3.41	.67	3.14	.96	.9232	.3987	
48	2.46	.89	3.37	.96	3.06	.95	13.37	.0000	Y-Ö; Y-D
49	2.55	.66	2.86	.98	2.92	.75	2.180	.1153	
50	3.47	.77	3.55	.80	3.20	.66	.5846	.5581	
51	2.17	.91	2.79	.63	2.72	.67	8.496	.0003	Y-Ö; Y-D
52	2.30	.99	3.72	.88	4.14	.86	63.29	.0000	Y-Ö; Y-D
53	2.54	.79	3.55	.67	3.86	.72	26.44	.0000	Y-Ö; Y-D
54	2.16	.62	3.11	.67	3.38	.74	22.61	.0000	Y-Ö; Y-D
55	2.39	.86	3.16	.95	3.66	.69	23.53	.0000	Y-Ö; Y-D
56	2.74	.69	3.51	.97	3.80	1.02	18.37	.0000	Y-Ö; Y-D
57	2.44	.96	3.11	.84	3.58	.77	20.05	.0000	Y-Ö; Y-D
58	3.28	.59	3.44	.92	3.56	.88	7.759	.0006	Y-Ö; Y-D
59	3.32	.77	3.32	.87	3.86	.90	7.217	.0009	Y-Ö; Y-D
60	3.23	.82	3.30	.74	4.00	.61	10.61	.0000	Y-Ö; Y-D



Tablo 2' nin incelenmesinden, örgütsel değerlerin öne çıkma düzeyleri bakımından en iyimser değerlendirmeyi okul yöneticilerinin yaptığı görülmektedir. Yönetici grup; "karar verme sürecinde okulun amaçlarını yeterince dikkate alma" (X=4.04), "okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlama" (X=4.06), "öğretmenlerin karar verme sürecine yeterince katılması" (X=4.04), "yöneticilerin karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilemeleri" (X=3.96), "duygusallığa dayanmayan akılcı ve gerçekçi kararların alınması" (X=3.98), "herkese eşit davranmanın temel bir değer olarak benimsenmesi" (X=4.08), "tüm personele yakın bir ilginin gösterilmesi" (X=3.92), "öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici, açık ve samimi bir örgütsel iklimin bulunması" (X=4.06), "karar vermede ve uygulamada dürüstlüğün temel bir ilke olarak benimsenmesi" (X= 4.48), "öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi" (X= 4.32), "göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olunması" (X=4.18), "öğretmen ve yöneticilerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlüğün bulunması" (X=4.10), "öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefelerinin birbirinden ayrı tutulması" (X=4.02), "öğretmenin en değerli insan kaynağı olarak görülmesi" (X=4.14), "okulun toplumda olumlu bir imaja sahip olması" (X=4.00), gibi değer ve uygulamaların "çok" düzeyinde öne çıktığını belirtmişlerdir. Aynı grup; öteki değer ve uygulamaların, okulda "orta" ve ya "orta"dan biraz fazla derecede egemen olduğu görüşündedirler.

Tablo 2' ye bakıldığında ; araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel değerlerin başatlık düzeylerini değerlendirme konusunda yöneticiler kadar iyimser olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu grup; " öğretmenlerin okulun örgütsel amacını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermeleri" (X=3.56), "öğretmenler arasında sıkı bir işbirliğinin olması" (X=3.12), "her öğretmenin kendini okulun bir üyesi olarak görmesi" (X=3.10), "öğretmenler arasında karşılıklı bir güvenin olması" (X=3.23), "öğretmenler ve öğrencilerin yüksek verimlilik değerlerine ve beklentilerine sahip olması" (X=3.05), "okulun son derece verimli bir okul olması" (X=3.30), "başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi" (X= 3.32), "tüm personele yakın bir ilginin gösterilmesi" (X= 3.20), "öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışmanın olması" (X=3.26), "okulda açık ve samimi bir iklim olması" (X=(3.15), "okulun aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahip olmaması" (X=3.45), "öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi" (X=3.28), "göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olunması" (X=3.56), "öğretmen ve yöneticilerin ahlaki değerleri ile davranışları

arasında bir bütünlüğün olması" ( $X=3.64$ ), "öğretme tekniklerinin farklı bir değer olarak görülmesi" ( $X=3.11$ ), "öğrenme ve öğretme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun esnek yöntemlerin kullanılması" ( $X=3.28$ ), "öğretmenlerin kendilerini mesleğine adanmış olması" ( $X=3.47$ ), "okulun kendisini topluma yeterince tanıtmış olması" ( $X=3.28$ ), "okulun başarısının toplum tarafından takdirle karşılanması" ( $X=3.32$ ), "okulun toplumda olumlu bir imaja sahip olması" ( $X=3.23$ ) gibi, değer ve uygulamaların "orta" ve "orta" dan fazla düzeyde egemen olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler ankette yer alan diğer örgütsel değerlerin "az" ile "orta" düzeyde öne çıktığını belirterek karamsar bir görüş ileri sürmüşlerdir.

Denetmenler ise daha çok öğretmen grubuna yakın bir değerlendirme yapmış ve sadece "başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi" ( $X=3.74$ ), "öğretmenler arasında düşük bir düzeyde çatışmanın olması" ( $X=3.93$ ), "öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi" ( $X=3.95$ ), "öğretmen ve yöneticilerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlüğün olması" ( $X=3.93$ ), "öğretmenin en değerli insan kaynağı olarak görülmesi" ( $X=3.72$ ) gibi değer ve uygulamaların "çok" a yakın düzeyde öne çıktığını belirtmişlerdir.

Örgütsel kültüre uygun düşen değerlerin öne çıkma düzeyleri ile ilgili denetmen öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi tekniği ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, örgütsel değerlerin öne çıkma düzeyine ilişkin öğretmen, denetmen ve yönetici görüşlerinin 24, 27, 29, 36, 39, 45, 47, 49, 50 nolu maddelerde ifade edilen değerler bakımından anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir. Diğer maddelerde ifade edilen değerlere ilişkin denek gruplarının görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (Tablo 2).

### **Kültürel Liderlik Davranışlarının Ve Örgütsel Değerlerin Öğretmen Verimliliğine Etkisi**

Anketin üçüncü bölümünde, kültürel liderlik davranışlarına ilişkin 14, örgütsel değerlere ilişkin 46 maddeye yer verilmiş; yönetici, öğretmen ve denetmenlerden bu maddelerde ifade edilen davranış ve değerlerin öğretmen verimliliğini ne düzeyde etkileyeceğini beşli ölçek üzerinde göstermeleri istenmiştir. Öğretmen, denetmen ve yöneticilerin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi ve Scheffe' testi sonuçları Tablo 3' te verilmiştir.

Tablo 3. Kültürel Liderlik Davranışları ve Örgütsel Değerlerin Öğretmen Verimliliğine Etkisine İlişkin Denek Gruplarının Görüşlerinin Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Madde	Öğretmen (N=150)		Denetmen (N=43)		Yönetici (N= (50))		F	p	Fark Scheffe
	X	S	X	S	X	S			
1	3.46	.92	3.18	.54	3.46	.82	1.118	.3284	
2	3.48	1.00	3.55	.77	3.88	.88	2.324	.1000	Ö-Y
3	2.80	1.06	3.00	.71	3.50	.63	8.040	.0004	Y-Ö; Y-D
4	3.22	.93	3.27	.88	3.86	1.06	4.996	.0075	Y-Ö; Y-D
5	3.93	.96	4.04	.84	3.90	.59	.4622	.6304	
6	3.13	.98	3.04	1.08	3.44	.80	3.194	0.428	Y-D
7	3.05	1.05	2.44	.68	3.20	.96	.4136	.6618	
8	2.89	1.09	2.46	.82	2.68	.69	.9422	.3912	
9	3.93	1.02	3.23	.87	3.56	.65	9.551	.0001	Y-Ö; Y-D
10	2.99	.95	3.41	.67	3.44	.67	5.321	.0055	Y-Ö; Y-D
11	3.30	1.18	4.09	.95	4.04	.87	14.09	.0000	Y-Ö; Y-D
12	3.15	.99	3.83	.57	4.18	.88	17.72	.0000	Y-Ö; Y-D
13	3.05	.90	3.34	1.10	3.82	.83	10.96	.0000	Y-Ö; Y-D
14	3.71	1.03	3.88	.90	3.98	.71	2.339	.0985	
15	4.14	1.10	4.11	.88	4.06	.63	.4438	.6421	
16	4.02	.99	3.93	.93	3.92	.59	.4835	.6172	
17	3.98	.79	4.13	.74	3.98	.61	.4704	.6254	
18	4.27	.97	3.65	.72	3.98	.80	3.993	.0197	Ö-Y
19	3.46	1.10	3.44	.87	3.82	.96	1.014	.3640	
20	4.24	1.04	3.76	.93	3.34	.68	24.11	.0000	D-Y
21	4.32	.76	3.93	.59	3.80	.75	9.216	.0001	Ö-Y; Ö-D
22	4.24	.67	3.93	.80	3.70	.73	.9015	.4074	
23	3.96	.57	4.02	.84	4.06	.87	.1754	.8392	
24	3.66	.76	3.97	.86	3.98	.75	2.301	.1024	
25	3.98	.95	3.65	.81	3.84	.71	.4758	.6220	
26	4.04	.91	3.97	.94	4.16	.64	.3598	.6982	
27	3.88	.85	4.37	1.07	4.22	.81	4.535	.0117	Ö-Y; Ö-D
28	4.25	.94	4.30	.86	4.08	.83	2.801	.0627	Ö-Y
29	4.35	.88	4.02	.84	4.18	.79	3.944	.0206	D-Ö; D-Y
30	4.84	.84	3.16	.91	3.32	.78	32.22	.0000	Y-Ö; Y-D
31	4.09	.86	3.48	.88	3.66	.88	8.300	.0003	Ö-Y; Ö-D
32	4.17	.93	4.09	.79	4.08	.94	.5440	.5811	
33	4.34	.83	3.58	.79	3.52	.97	15.11	.0000	Ö-Y; Ö-D
34	4.24	1.01	4.20	.61	4.22	.95	.4053	.6673	
35	3.99	.96	4.00	.97	4.06	1.04	.0427	.9583	
36	3.54	.71	4.32	1.09	4.10	.84	9.740	.0001	Y-Ö; Y-D
37	3.74	.82	3.90	.83	3.68	.87	.9666	.4217	
38	4.08	.84	4.48	.73	4.08	.85	3.741	.0251	D-Ö; D-Y
39	3.94	.90	3.79	.77	4.26	.88	.6561	.5198	
40	3.96	.88	4.00	.97	4.04	.91	.0806	.9226	
41	4.26	.77	4.13	.92	4.18	.87	.6337	.5315	
42	4.20	1.03	4.23	.43	4.06	.84	2.636	.0737	D-Ö; D-Y
43	3.99	.67	4.37	.75	3.92	.98	3.723	.0256	D-Ö; D-Y

Tablo 3. Kültürel Liderlik Davranışları (Devamı).

Madde	Öğretmen (N=150)		Denetmen (N=43)		Yönetici (N= (50)		F	p	Fark Scheffe
	X	S	X	S	X	S			
44	3.70	.77	4.18	.96	3.62	.86	4.524	.0118	D-Ö; D-Y
45	3.74	.69	4.02	.95	3.64	.93	3.952	.0205	D-Ö; D-Y
46	3.89	.83	4.23	.82	3.86	.68	1.515	.2219	
47	3.63	.88	3.58	1.00	3.56	.77	.1508	.8601	
48	4.43	.77	4.30	.90	4.38	.66	.6446	.5258	
49	4.20	.76	3.97	1.02	4.04	.96	2.323	.1002	D-Ö; D-Y
50	4.30	.98	4.02	.98	3.96	.83	6.138	.0025	Y-Ö; Y-D
51	3.94	.91	3.60	.65	3.20	.52	43.95	.0000	Ö-Y
52	4.30	.84	4.16	.72	4.10	.89	.6231	.5372	
53	3.75	.84	3.79	.66	3.42	.96	1.878	.1551	
54	4.13	.86	3.81	.76	3.70	.78	4.327	.0143	Ö-Y
55	4.08	.54	4.02	.90	3.78	.77	2.613	.0754	Ö-Y
56	3.77	.91	3.37	.63	3.64	1.02	2.707	.0688	D-Y
57	3.89	.90	3.67	.69	3.90	.99	.8376	.4340	
58	3.56	.84	3.34	.75	3.02	.91	4.157	.0168	Ö-Y
59	4.10	1.02	3.88	.83	4.00	.63	1.142	.3206	
60	4.04	.75	3.83	.94	3.04	.87	9.801	.0001	Ö-Y

Tablo 3'ün incelenmesinden; öğretmen denetmen ve yöneticilerin "okul yöneticisinin okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olması", (madde 5) "öğretmenlerin okulun örgütsel amacını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermeleri", (madde 15) "öğretmenlerin ve öğrencilerin okulun amaçlarını yeterince anlamaları", (madde 16) "öğretmenlerin okulla özdeşleşmesi", (madde 23) "her öğretmenin kendini okulun bir üyesi olarak görmesi", (madde 26) "öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilmesi", (madde 28) "öğretmen ve öğrencilerin yüksek verimlilik değerlerine sahip olması", (madde 29) "özgün fikirlere sahip üretken öğretmenlerin ödüllendirilmesi", (madde 32) "ödüllerin öğretmenlerin başarılarına göre eşit olarak dağıtılması", (madde 34) "bütün personele yakın bir ilginin gösterilmesi", (madde 35) "okulda açık ve samimi bir iklimin bulunması", (madde 38) "karar vermede ve uygulamada dürüstlüğün temel bir ilke olarak benimsenmesi", (madde 40) "öğretmenlerin öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmesi" (madde 41) "öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olması", (madde 48) "göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olunması", (madde 42) "ahlaki değerlerle davranışlar arasında bir bütünlüğün olması", (madde 43) "öğretmenlerin kendilerini mesleğine adanmış olması", (madde 50) "öğretmenlerin başka okula geçme eğilimi göstermemeleri", (madde 49) "öğretmenin en değerli insan kaynağı olarak

görülmesi" (madde 52) gibi davranış, değer ve uygulamaların öğretmen verimliliğini "çok" a yakın ya da "çok" düzeyinde etkileyeceği konusunda ciddi bir görüş birliği içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Ayrıca öğretmenler, yönetici ve denetmenlerden farklı olarak; "okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlanması", (madde 18) " okul yöneticisinin karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilemesi", (madde 21) "okulda duygusallığa dayanmayan akılcı ve gerçekçi kararların alınması", (madde 22) "öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitimin kalitesine inanmaları", (madde30) "okulun son derece verimli bir okul olması", (madde31) "başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi", (madde 33) "okulun kültürel yapısının yenileşmeye eğilimli olması", (madde 55) ve " okulun başarısının toplum tarafından takdirle karşılanması", (madde59) gibi davranış ve değerlerin verimliliklerini "çok" tan fazla etkileyeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3'deki ilginç bir bulgu, öğretmenlerin; okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarından çoğunun, verimliliklerini "orta" düzeyde etkileyeceği görüşünde olmaları, denetmenlerin de bu görüşü paylaşmalarıdır.

Kültürel liderlik davranışları ile örgütsel değerlerin öğretmen verimliliğine etkisi ile ilgili öğretmen, denetmen ve yöneticilerin görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi tekniği ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, 1, 5, 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 32, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 46, 47, 48, 52, 53, 57, 59 nolu maddelerde ifade edilen değer ve davranışların öğretmen verimliliğine etkisi konusunda denek gruplarının görüşleri arasında  $p \leq 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığını, diğer maddelerde ifade edilen değer ve davranışların öğretmen verimliliğine etkisi konusunda denek gruplarının görüşlerinin farklılaştığını ortaya koymuştur (Tablo 3).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını "orta" ya da "az" ile "orta" arasında gösterdikleri konusunda görüş birliği içinde olmaları, yönetici grubunun ise kendi davranışlarını değerlendirmede çok objektif olamayacakları düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolünü oynamada başarılı olmadıkları sonucuna varılabilir. Bu sonuç, Çelik tarafından yapılan (1999) araştırma bulgularıyla da desteklenmektedir.



Ayrıca, güçlü örgütsel kültürün temel özellikleri arasında yer alan çoğu örgütsel değerlerin özellikle öğretmen ve denetmen algılarına göre okulda "orta" ve ya daha az düzeyde öne çıkmış olması, araştırma kapsamına alınan ilköğretim okullarının güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmadığı sonucunu doğurmaktadır. Şişman tarafından 1994'te yapılan bir araştırmada benzer bulgulara rastlanmıştır.

Okul yöneticilerinin, okulun insan kaynaklarını geliştirecek, örgütsel kültüre yön vererek istenilen niteliklere sahip öğrencilerin yetişmesine katkıda bulunabilecek, okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılmasını sağlayabilecek yeterliğe ulaşmasını olanaklı kılacak eğitim programları düzenlenmelidir. Okul kültürünün eğitim ve öğretimdeki önemi, okul yöneticilerine hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi yoluyla kazandırılmalıdır. Okul kültürünün öğeleri ve özellikleri ile öğrenci başarıları arasındaki ilişkiler araştırılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Akat, İlker. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul :Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akıncı,Z.Beril. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul :İletişim Yayınları.
- Balcı, Ali. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1982). *Örgütsel davranış*,Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No.111.
- Çelik, Vehbi. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara : PEGEM Yayınları
- Dinçer, Ömer.(1996). *İşletme Yönetimi*,İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kozlu, Cem. (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika Japonya Ve Türkiye Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü* , İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Schemel, Robert. *Yönetim Eğitimi Araştırmaları*, (Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh).Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Şimşek, Şerif. (1998) *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, Mehmet. (1994). *Örgüt Kültürü*, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 732.

## EK 1. Anket Formu

Madde	DAVRANIŞLAR	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Pek Çok (5)
1	Okul yöneticisi okulun görevlerini normlarını ve değerlerini yeterince yorumlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini anlamalarına yardımcı olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Okul yöneticisi öğrencileri ve öğretmenleri değişik sosyal faaliyetlere yönelterek okul kültürünün gelişmesini katkı sağlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Okul yöneticisi okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Okul yöneticisi anne ve babaların okul kültürünü anlamalarına yardımcı olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Okul yöneticisi okul kültürünü toplumun ve öğrencilerin beklentisine uygun olarak sunmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Okul yöneticisi okul kültürünü okulun çevresindeki kamu özel ve gönüllü kuruluşlara yeterince tanıtılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Okul yöneticisi okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenlemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Okul yöneticisi okul kültürünün en iyi resmi temsilcisidir.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Okul yöneticisi kültürel liderlik rolünü oynayarak aynı zamanda başarılı bir çevre liderliği rolünü de oynamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Okul yöneticisi okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisi konuşma dilinin ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
	<b>DEĞERLER</b>					
15	Öğretmenler okulun örgütsel amacını gerçekleştirmek için yeterince çaba göstermektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Öğretmenler ve öğrenciler okulun amaçlarını yeterince anlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Karar verme sürecinde okulun amaçları yeterince dikkate alınmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Okulun örgütsel amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçları arasında denge sağlanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Okulun iletişim akımı yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü olarak işlemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Öğretmenler karar verme sürecine yeterince katılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Okul yöneticisi karar verme sürecinde demokratik bir tutum sergilemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Okulunuzda duygusallığa dayanmayan akılcı ve gerçekçi kararlar alınmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Okulunuzda çalışan bir öğretmen okulla özdeşleşmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Öğretmenler arasında çok sıkı bir işbirliği vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

## kenan atay

Madde	DAVRANIŞLAR	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Pek Çok (5)
25	Okulunuzda herkese eşit davranma temel bir değer olarak benimsenmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Her öğretmen kendini okulun bir üyesi olarak görmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Öğretmenler arasında karşılıklı bir güven vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Öğretmenlerin bilgi ve becerilerine güvenilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Öğretmenler ve öğrenciler yüksek verimlilik değerlerine ve beklentilerine sahiptirler.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Öğretmenler ve öğrenciler eğitimin kalitesine inanmaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Okulunuz son derece verimli bir okuldur.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenler ödüllendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Başarılı öğretmenler ödüllendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Ödüller öğretmenlerin başarısına göre eşit olarak dağıtılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Okulunuzda bütün personele yakın bir ilgi gösterilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Okulunuzda öğretmenler arasında düşük düzeyde bir çatışma vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
37	Okulunuzda öğretmenlerin gelişmesi ve ilerlemesi için paylaşımcı ve güven verici bir örgütsel iklim bulunmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
38	Okulunuzda açık ve samimi bir iklim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
39	Okulunuz aşırı derecede kuralcı bir bürokratik yapıya sahip değildir.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Karar vermede ve uygulamada dürüstlük temel bir ilke olarak benimsenmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin kişiliklerine saygı gösterilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
42	Göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüyle bütünleşmelerine yardımcı olunmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
43	Öğretmen ve yöneticilerin ahlaki değerleri ile davranışları arasında bir bütünlük vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
44	Öğretmenlerin kişiliği ve hayat felsefesi birbirinden ayrı tutulmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
45	Öğretme teknikleri farklı bir değer olarak görülmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
46	Öğrenme ve öğretme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun esnek yöntemler kullanılır.	( )	( )	( )	( )	( )
47	Okulun temel amaçları ve değerleri arasında yaklaşım ve biçim açısından bir farklılık olsa da temelde bir bütünlük vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
48	Öğretmenlerin iş doyumunu yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
49	Öğretmenler başka bir okula geçme eğilimi göstermemektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
50	Öğretmenler kendilerini mesleğine adanmışlardır.	( )	( )	( )	( )	( )
51	Okulunuzda öğretmenlerin yükselme olanakları fazladır.	( )	( )	( )	( )	( )
52	Öğretmen en değerli insan kaynağı olarak görülmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
53	Öğretmenlerin hizmet içinde yetiştirilmesi için okulun bütün olanaklarından yararlanılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
54	Okulunuz teknolojik gelişmelere uyum sağlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
55	Okulunuzun kültürel yapısı yenileşmeye eğilimlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
56	Okulunuz toplumla sürekli ilişki içindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
57	Okul ile öğrenci velileri arasında yakın bir işbirliği vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
58	Okulunuz halka açık geleneksel törenler düzenleyerek kendisini topluma yeterince tanıtmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
59	Okulunuzun başarısı toplum tarafından takdirle karşılanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
60	Okulunuz toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )