

T.C
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

KOSOVA'DA İLKÖĞRETİM YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL
LİDERLİĞİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral LALOŞ

BALIKESİR, 2012

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**KOSOVA'DA İLKÖĞRETİM YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL
LİDERLİĞİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral LALOŞ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Yalçın ERGÜNEŞ**

BALIKESİR, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 200912509012 numaralı Meral LALOŞ'un hazırladığı "Kosova'da İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Yöneticilerin Kültürel Liderliğine Yönelik Görüşleri" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 06.02.2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye Yrd. Doç.Dr. Yalçın ERGÜNEŞ (Danışman)

Üye Yrd. Doç.Dr. Bilal YILDIRIM

Üye Yrd. Doç.Dr. Hakan ÖNAL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

06.02/2012
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Eğitim, kişinin yaşadığı toplum içinde değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin tümüdür. Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler sürecidir.

Bir ülkenin gelişimi, ilerlemesi o ülkedeki eğitime, eğitim ise bilişim ve teknoloji çağına ayak uyduran ve gelişmeleri uygulayan, sürekli kendini geliştiren başarılı öğretmene bağlıdır. Öğretmenin eğitim kurumlarında başarılı olabilmesinde o eğitim kurumu yöneticisinin katkısı büyüktür. Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Bu bağlamda, okul yöneticisinin görevini yerine getirme düzeylerinin belirlenmesi eğitime katkıda bulunacaktır.

Bu araştırmanın amacı, Kosova Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı köylerde görev yapan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, yöneticilerin kültürel liderliğine yönelik görüşlerinin belirlenmesidir.

Bu araştırmanın hazırlanıp tamamlanmasında, göstermiş olduğu anlayış, destek ve yol gösterici rehberliği için danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Yalçın ERGÜNEŞ' e şükranlarımı sunarım. Bununla birlikte, yüksek lisans derslerini aldığım süre içerisinde, göstermiş oldukları yakın ilgi ve yardımlarından dolayı tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. İsimlerini saymadığım dostlarıma ve her zaman bana cesaret veren canım aileme ve değerli eşime teşekkür ederim; anketleri titizlikle dolduran değerli İlköğretim Okulu Yöneticileri ve kıymetli Öğretmenlere teşekkürlerimi sunarım.

Meral LALOŞ

ÖZET

KOSOVA'DA İLKÖĞRETİM YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL LİDERLİĞİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

LALOŞ, Meral

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yalçın ERGÜNEŞ
Şubat 2012,114 Sayfa**

Bu araştırmanın temel amacı; Kosova'da Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı olan köylerdeki İlköğretim okullarında öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre yöneticilerin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinin belirlenmesidir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin kıdem, branş, okul türü, cinsiyet, öğrenim durumu ve yaş değişkenlerine göre nasıl değiştiği incelenmiştir.

Araştırma, betimsel tarama modelindedir. Araştırmanın çalışma evrenini, Kosova'da Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı olan köylerinde yer alan ilköğretim okullarında 2010-2011 öğretim yılında görev yapan toplam 1570 öğretmen 96 yönetici oluşturmuştur. Öğretmenlerden 270, yöneticilerde 46 kişi örnekleme oluşturmuştur. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesi için; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Man Whitney U Testi, Kruskal-Wallis H Testi, Anova Varyans Analizi kullanılmıştır. Anlamlılık testlerinde alfa 0.05 düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini yerine getirme düzeyi ile ilgili olarak, öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının kendi aralarında görüş farklılıkları olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini yaş değişkeni, kıdem, öğrenim durumu, başarı etkilerken, cinsiyetin etkili olmadığı belirlenmiştir.

Yönetici görüşlerine göre okul yöneticileri kültürel liderlik rollerini oldukça iyi düzeyde ($\bar{X} = 3.96$) yerine getirmektedir. Aynı şekilde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri kültürel liderlik rollerini oldukça iyi düzeyde ($\bar{X} = 3.56$) yerine getirmektedir. Analiz sonucunda, anlamlı bir farklılık olmadığı “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasındaki ilişkinin **negatif yönde düşük düzeyde** “ bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Liderlik, İlköğretim Yönetici ve Öğretmenler

ABSTRACT

THE OPINION OF KOSOVO ELEMENTARY SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS ORIENTED WITH MANAGERS CULTURAL LEADERSHIP

LALOŞ, Meral

Post-graduate, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Yalçın ERGÜNEŞ

February 2012, 114 Pages

The main purpose of this study is to determine levels at which principals carry out their cultural leadership roles according to teachers, principals and deputy principals at primary schools in Prizren and villages of Prizren Municipality in Kosovo. This study studied how levels of principals carrying out their cultural leadership roles changed based on variables of seniority, branch, type of school, gender, educational status and age.

The study used relational survey model. Population of the study comprised of totally 1570 teachers and 96 principals working during 2010-2011 school year at primary schools in Prizren and villages of Prizren Municipality in Kosovo. 270 teachers and 46 principals formed the sample group of the study. Frequency, percentage, mean, standard deviation, Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis H test, and ANOVA variance analysis were used to conduct statistical analysis of data. Alpha level of 0.05 was used as significance tests.

Study results concluded that there was no diversity of views between teachers, principals and deputy principals related to levels at which principals carry out cultural leadership roles. While variables of age, seniority, educational status, and success affected views of teachers related to levels at which principals carry out cultural leadership roles, variable of gender had no effect on these levels.

According to views of principals, school principals carry out their cultural leadership roles at higher level ($\bar{X} = 3.96$). Likewise, views of teachers indicated that school principals carry out their cultural leadership roles at higher level ($\bar{X} = 3.56$). As a result of analysis there was no significant difference and it was identified that there was a negative significant relationship between the views of teachers and views of principals related to cultural leadership of school principals.

Key words: cultural leadership, primary school principals and teachers.

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|------|
| ÖNSÖZ..... | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | viii |
| TABLolar LİSTESİ | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiii |
| KISALTMALAR..... | xiv |

BÖLÜM I

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Giriş..... | 1 |
| 1.1. Problem Durumu..... | 1 |
| 1.2. Problem Cümlesi | 3 |
| 1.3. Amaç..... | 4 |
| 1.4. Alt Problemler..... | 4 |
| 1.5. Önem..... | 5 |
| 1.6. Sayıtlılar..... | 5 |
| 1.7. Sınırlılıklar..... | 6 |
| 1.8. Tanımlar..... | 6 |

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ALANYAZIN

| | |
|--------------------------------------|----------|
| 2.1. KURAMSALÇERÇEVE..... | 9 |
| 2.1.1. Kültür..... | 9 |
| 2.1.2. Örgüt ve Örgüt Kültürü..... | 10 |
| 2.1.3. Örgüt Kültürünün Ögeleri..... | 13 |
| 2.1.3.1. Gizli Sayıtlılar..... | 13 |
| 2.1.3.2. Değerler..... | 14 |
| 2.1.3.3. Normlar..... | 17 |
| 2.1.3.4. Hikayeler ve Mitler..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 2.1.3.5. Törenler..... | 18 |
| 2.1.4. Okul Kültürünün Oluşturulması..... | 19 |
| 2.1.4.1. Liderlik..... | 22 |
| 2.1.4.2. Liderlik ve Yöneticilik | 24 |
| 2.1.4.3. Kültürel Liderlik | 27 |
| 2.1.4.4. Kültürün Yönetilebilirliği..... | 28 |
| 2.1.4.5. Kavram ve Süreç Olarak Kültürel Liderlik..... | 29 |
| 2.1.4.6. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini..... | 33 |
| 2.1.5. Kosova'nın Kültürü..... | 39 |
| 2.1.6. Kosova Eğitim Yönetimi..... | 46 |
| 2.1.7. Kosova Eğitim Sisteminin Amaçları..... | 49 |
| 2.1.8. Kosova Eğitim Sistemi'nin Yapısı..... | 52 |
| 2.1.9. Kosova Okul Kademelerinin Yapılanması..... | 52 |
| 2.1.9.1. Okul Öncesi Eğitim..... | 55 |
| 2.1.9.2. İlköğretim ve Alt Orta Öğretim..... | 57 |
| 2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... | 66 |
| 2.2.1. Kültürel Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar..... | 66 |

BÖLÜM III

YÖNTEM

| | |
|--|-----------|
| 3.1. Araştırma Modeli..... | 69 |
| 3.2. Evren ve Örneklem..... | 69 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı..... | 71 |
| 3.4. Verilerin Toplanması..... | 72 |
| 3.5. Verilerin Çözümlemesi..... | 72 |

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

| | |
|---|----|
| 4.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar..... | 75 |
| 4.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları..... | 75 |
| 4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular..... | 79 |
| 4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar: “Yönetici | |

| | |
|---|-----------|
| <i>ve Öğretmenlere Göre İlköğretim Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri Nedir?.....</i> | <i>79</i> |
| 4.2.2. İkinci Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorumlar: “İlköğretim Okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?” | 80 |
| 4.2.3. Üçüncü Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorumlar: “İlköğretim Okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında; mesleki kıdem, branş, okul türü, öğrenim durumu, cinsiyet, yaş değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?” | 81 |
| 4.2.4. Dördüncü Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorumlar: “İlköğretim Okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında; mesleki kıdem, branş, okul türü, öğrenim durumu, cinsiyet, yaş değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?” | 84 |

BÖLÜM V

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

| | |
|----------------------------|-----------|
| 5.1. SONUÇLAR..... | 89 |
| 5.2. ÖNERİLER | 90 |
| KAYNAKÇA..... | 91 |
| EKLER..... | 94 |
| EK 1. Yönetici Anketi..... | 95 |
| EK 2. Öğretmen Anketi..... | 97 |
| EK 3. Özgeçmiş..... | 99 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Geniş Kapsamlı Liderlik Tanıtım Modeli..... | 24 |
| Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar..... | 26 |
| Tablo 3. Yönetici Lider Kavramlarının Farklılaşma Yönleri..... | 27 |
| Tablo 4. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları..... | 32 |
| Tablo 5. Kültürel Liderlik Rollerini | 36 |
| Tablo 6. Kültürel Liderliğin İki Temel Biçimi..... | 38 |
| Tablo 7. Kosova Eğitim Sistemi'nin Yapısı..... | 53 |
| Tablo 8. Kosova Eğitim Programlarının Organizasyonu..... | 54 |
| Tablo 9. Alt Orta Öğretimde Okul Sayısı..... | 59 |
| Tablo 10. İlk ve Alt öğretimde Eğitim Personeli..... | 60 |
| Tablo 11. İlköğretim ve Alt Ortaöğretimde Öğrenci Sayıları | 62 |
| Tablo 12. İlköğretim Milli Mensubiyetlere Göre Öğrenci Sayısı..... | 63 |
| Tablo 13. İlköğretim ve Alt Ortaöğretimde Öğretmen ve Öğrenci Sayısı..... | 65 |
| Tablo 14. Araştırmanın Evreni ve Örneklem..... | 70 |
| Tablo 15. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ve Oranları | 70 |
| Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği'ne" İlişkin "Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları..... | 71 |
| Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği'ne" İlişkin Puan Aralığı..... | 73 |
| Tablo 18. "Görev" Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 76 |
| Tablo 19. "Öğretim Dili" Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 76 |
| Tablo 20. "Yaş" Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 77 |
| Tablo 21. "Cinsiyet" Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 77 |
| Tablo 22. "Kıdem" Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 78 |
| Tablo 23. "Öğrenim Durumu" Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 78 |

| | |
|--|----|
| Tablo 24. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Kolmogorov-Smirnov Analizi..... | 79 |
| Tablo 25. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değişim..... | 80 |
| Tablo 26. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği ”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değişimi..... | 80 |
| Tablo 27. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Yöneticilerin Görüşleri ile Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi..... | 81 |
| Tablo 28. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre “Bağımsız Grup <i>t</i> -Testi” Analizi | 82 |
| Tablo 29. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Analizi..... | 82 |
| Tablo 30. “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği ”ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analiz | 83 |
| Tablo 31. . “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi | 83 |
| Tablo 32. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre “Mann-Whitney U” Test Analizi | 84 |
| Tablo 33. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre “Kruskall Wallis-H” ve “Mann-Whitney U” Test Analizi | 85 |
| Tablo 34. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Öğrenim Durumu” Değişkenine Göre “Kruskall Wallis-H” ve “Mann-Whitney U” Test Analizi | 86 |
| Tablo 35. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Yaş” Değişkenine | |

| | |
|--|----|
| Göre “Kruskall Wallis-H” ve “Mann-Whitney U” Test Analizi | 87 |
|--|----|

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1. Kosova Cumhuriyeti Bayrağı..... | 39 |
| Şekil 2. Kosova Cumhuriyeti Haritası..... | 40 |

KISALTMALAR

EBTB: Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı.

NATO: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü, (North Atlantic Treaty Organization).

MEST: Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (Ministry Of Education, Science And Tecnology).

MASHT, Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (Statistikat e Arsimit ne Kosove).

UNMİK: Birleşmiş Milletler Kosova Geçici Yönetim Misyonu (United Nations İnterim Administration

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmamanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.

Örgüt, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için maddi ve manevi güç, bilgi, beceri ve ya başka kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birimdir (Bernard,1938:73; Aktaran: Değirmenci, 2006).

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt insanlardan ve onların eşgüdümleşmiş eylemlerinden oluşur. Örgütlerde yer alan insanların eylemlerini belirleyen öge, örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır (Terzi, 2000:1).

Bernard (1938:73)'a göre; formal örgüt; iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümleşmiş etkinlikleri sistemidir. Bernard, bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin varlığını zorunluluğu görmektedir. (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak amaçtır (Aydın, 2000:4 Aktaran: Değirmenci, 2006). Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik

olarak yapmış oldukları eylemler çerçevesinde kendi kültürlerini de oluştururlar. Örgütlerin büyümeleri ve yapılarının giderek karmaşıklaşması örgütsel bütünleşme açısından örgütsel kültürün varlığını zorunlu kılmaktadır.

Kültürel değerler çalışanları yönlendirir, birbirleriyle ilişkilerini düzenler, doyumlarının devamına ve gelişmesine yol açar. Kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayabiliyorsa varlığını sürdürebilir (Yıldırım, 2001:2).

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin, sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir.

Kültürel lider, 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 ortamına etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir.

Okul sosyal bir sistemdir. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanında, kendi kültürünü de üretir. Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir. Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi görülür. Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler, yıllar boyunca öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olur.

Okul yönetiminin işlevi, eğitim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için okuldaki madde ve insan kaynaklarının örgütlenip eşgüdümleşerek, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır. Amaçların gerçekleşmesi için gerekli kaynaklara en az zaman, en az emek ve en az

para sarf edecek biçimde işlerlik kazandırmak yönetimin etkili ve yeterli olması ile mümkündür. Okul yönetimi denildiğinde ilk akla gelen müdür ve müdür yardımcılarıdır. Bilindiği gibi her okulda müdür ve müdür yardımcıları mevcuttur.

Okul müdürü, atama ile göreve gelen, formal, sosyal ve teknik yetkilerden güç alan bir üsttür. Formal yetkileri onun bulunduğu makamdan, sosyal yetkileri birlikte çalıştığı personel ve çevreden, teknik yetkileri ise yönetimle ilgili bilgi ve becerilerinden kaynaklanır. Okul müdürü bu yetkilerin tümüne sahip olduğunda gerçek bir lider özelliği kazanabilir. Bunun için okul müdürü önemli bir özellik taşımaktadır (Kayhan ve Eroğlu, 2002: 50 Aktaran: Darakçı, 2010).

Birlik ve beraberlik içersinde hareket eden bir eğitim örgütünde öğretmenler üstlendikleri görevleri en iyi bir biçimde ortaya koymaya çalışacakları ortamı bulabileceklerdir. Kosova'da problemlili mutsuz öğretmenler, sorunlu öğrenciler, kaygılı veliler ve iş göreninden sürekli yakınan yöneticileri olan okul sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Bu durum, okulların beklenen etkililiğini ortaya koyamamasından ve toplumun beklentilerine uygun nitelikte birey yetiştirememesinden kaynaklanmaktadır (Değirmenci, 2006:3).

Dolayısıyla, örgütü amaçları doğrultusunda hazır tutması ve yönetmesi gereken okul yöneticisinin, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda yönlendirme noktasında kültürel liderliğine yönelik görüşlerinin elde edebilmelerine katkısının ne düzeyde olduğunun ortaya konması bakımından araştırılması, gelecek planlamalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla "Kosova'da ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin yöneticilerin kültürel liderliğine yönelik görüşleri "araştırmaya konu edilmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Kosova'da İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin, yöneticilerin kültürel liderliğine yönelik görüşleri nedir?

1.3. Amaç

Bu araştırmanın amacı, Kosova Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı köylerde görev yapan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderliğine yönelik görüşlerinin belirlenmesidir.

1.4. Alt Problemler

1. İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerine göre ilköğretim yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?

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

3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında;

- a) Mesleki kıdem
- b) Branş
- c) Okul türü
- d) Öğrenim durumu
- e) Cinsiyet
- f) Yaş değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

4. İlköğretim Okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında;

- a) Mesleki kıdem
- b) Branş
- c) Okul türü
- d) Öğrenim durumu
- e) Cinsiyet
- f) Yaş değişkenleri bakımından anlamlı fark var mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları toplumların şekillenmesi ve bireylerin sosyalleşmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Bir toplumun kültürel değerleri geleceğe ilişkin beklentileri okullar aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır.

Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin toplumun kültürel değerlerini okulda yaşatabilmesi ve okula özgü yenilikçi bir kültür oluşturup sürdürülebilmesi çok önemlidir. Okul yöneticilerinin okulun örgütsel ve kültürel değerlerini tüm öğretmenlere aktarmada etkisi büyük olduğundan, okuldaki öğretmenlerin ve öğrencilerin bu yönde davranmasında ve okul kültürünün geliştirmesine ortam hazırlayacaktır. Bundan dolayı okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini başarıyla uygulamaları önemlidir.

Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi çok önemlidir. Kosova'daki eğitim kurumları açısından bunun bilimsel bir araştırma ile ortaya konmasının çok yararlı olacağı düşünüldüğünden, araştırmanın önemli sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

Bu araştırmayla elde edilen verilerin uygulayıcılara kolaylık sağlayacağı ve yeni araştırmacılara ışık tutacağı da düşünülmektedir.

1.6. Sayıtlılar

Ölçekte yer alan sorulara ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler tarafından verilen cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, Kosova'da Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı olan köylerdeki ilköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle sınırlıdır. İlköğretim okullarından görev yapan diğer personel ile Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı olan köylerin dışında kalan diğer ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler kapsam dışında bırakılmıştır.

2. Araştırmada 2010-2011 öğretim yılında görevde bulunan yönetici ve öğretmenlerin araştırma konusu ile ilgili görüşleri ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Kültür: İnanç, değer, norm, davranışlar ve bir nesilden diğer bir nesile aktarılan maddi öğelerden oluşan bir bütündür. Toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi kapsar. Toplumda yaşayan insanlara rehberlik eder, insanlar arasındaki ilişkileri yönlendirir. Kültür, Toplumdaki paylaşılan ortak ürünlerden oluşur.

Örgüt: Her toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel amaçlardır (Terzi, 2000). Bu araştırmada örgüt Kosova'daki ilköğretim okullarını temsil etmektedir.

Örgütsel Kültür: Örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür, örgütte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemedir. Bu araştırmada Örgütsel kültür, Kosova'daki ilköğretim okullarını temsil etmektedir.

Okul Kültürü: Okul kültürü, okul toplumunun üyelerince paylaşılan ve onların davranış ve düşüncelerini şekillendiren normlar, değerler, inançlar, seremoniler, gelenekselleşmiş törenler, gelenekler ve destanları içeren ortak anlamların tarihsel mirası olarak tanımlanabilir. Bu araştırmada Okul kültürü, Kosova'daki ilköğretim okullarını temsil etmektedir.

Norm: Benimsenen davranış ölçütleri ve kuralları olarak tanımlanan normlar sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir. Normlar üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarının sınırlarını ve şekillerini, iletişim biçimlerini belirler.

Değer: Bireylerin kişi ve nesne olaylar karşısındaki zihinsel eğilimini yansıtır. İçselleştirilmiş normatif inançlar ya da bir şeyin tercih veya reddedilmesine yol açan potansiyel inançlar olarak tanımlanan değerler, kültürün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Kültürel Liderlik: Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel Lider, örgüt kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Kültürel Liderlik, Kosova'daki Okul yöneticisinin kültürel liderliğini ifade etmektedir.

Yönetici: Okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Yönetici, Kosova'daki ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarını temsil etmektedir.

Öğretmen: İlkokullarda eğitim ve öğretim faaliyetini yürüten, alanında uzman iş gören. Öğretmen, Kosova'daki İlköğretim okulu öğretmenlerini temsil etmektedir.

İlköğretim: Zorunlu öğrenim çağındaki kız ve erkek çocuklarının temel eğitim ve öğretimini sağlamak için devletçe açılan veya açılmasına izin verilen

dokuz yıllık kurum. İlköğretim, Kosova'daki ilköğretim okullarını ifade etmektedir.

Etkililik: Etkililik, karmaşık ve öngörülemeyen değişim anlarının tam ortasında yer alan karakter, yetenek ve güvenle ilgilidir. Etkililik, birleşme, yeniden yapılanma ve küçülme ile karşı karşıya kalınan iş dünyasında vizyon, iletişim ve yenilenmeyle ilgilidir. Etkililik, davranışları değiştiren kalıcı ilkeleri uygulamak ve bu değişim sayesinde arzulan sonuçlara ulaşmak demektir. Etkililik, Kosova'daki İlköğretim Okul yöneticilerinin kültürel liderlikteki etkililiğini ifade etmektedir.

Bölüm II

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; kültür, örgüt, örgütsel kültür, okul kültürü, liderlik, kültürel liderlik konuları ile yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür, bir milletin yaşama biçimidir. Kültür bir milletin dini, ahlaki, hukuki entelektüel, estetik, lisani, iktisadi ve teknik hayatlarının uyumlu toplamıdır (Kafesoğlu1997:15,16 Aktaran: Yıldırım, 2001).

Bir başka ifadeyle kültür insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlar, insan gruplarını özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonlardır (Çetin 2004:6 Aktaran: Değirmenci, 2006).

Schein (1984) ise kültür kavramını, belirli bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretebilecek paylaşılan temel tavırlar örüntüsü olarak ifade etmiştir (Terzi, 2000).

Bir toplumun yarattığı uygarlığın, sanat çalışmalarına dayanan sosyal, dinsel ve çeşitli yönlerinin tümüne kültür denmektedir (Demiray 1988:610 Aktaran: Değirmenci, 2006).

Taylor (1971)'a göre kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıklarını kapsayan karmaşık bir bütündür (Şişman, 2002:2 Aktaran: Değirmenci, 2006).

Adler ve Jeling (1986:74) kültürün; örgütsel ve ya ulusal olsun, sıklıkla paylaşılmış varsayımlar, beklentiler ve ya kurallar seti olarak, Geertz'in kültüre sembolik yaklaşımına karşılık Wells (1971:36) kültürü, sosyal katılım yoluyla kuşaktan kuşağa aktarılan bilgi ve davranış şekilleri brikimi ile bilinçli veya bilinçsiz olarak başka insanlardan öğrendiklerimiz şeklinde izah etmektedir (Terzi, 2000).

Kültür kavramına ilişkin görüşü, bilim alanında uygarlık, beşeri alanda eğitim sürecinin ürünü, estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik alanda çoğaltma, üreme ve yetiştirme şeklindedir (Terzi, 2000).

2.1.2. Örgüt ve Örgüt Kültürü

Örgütler insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt, insanlardan ve onların eş güdümlenmiş eylemlerinden oluşur.

March ve Simon (1958) örgüt kavramını şu şekilde açıklamıştır. Bu yaklaşımda dört özellik göze çarpmaktadır. Birincisi; örgütler bireyler ve gruplardan oluşur, İkincisi; belirli amaçları vardır, Üçüncüsü; amaçlar, akılcı olarak koordine edilen ve yönlendirilen farklılaştırılmış işlevler aracılığıyla gerçekleşir, Dördüncüsü ise; örgütler zaman içinde belli bir sürekliliğe sahiptir (Aydın, 2000).

Schein (1977)'e göre örgüt iş ve işlev sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içerisinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin koordinasyonu olarak tanımlamaktadır (Terzi, 2000).

Bir örgütte, bütün çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda davranmak zorundadır. Ortak davranmak için de; ortak dil, inanç, kurallar, görüşlere sahip olmak gerekir (Başaran, 1982:109-110, Aktaran: Yıldırım, 2001).

Örgüt kültürü bir dizi insanın, zaman içerisinde geliştirdikleri, grup normları ya da geleneksel davranışlar ile ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, kişilerin farkına varılmadan teşvik edilen eylemlerdir. Üyelerden biri normal davrandığının taktirde diğerleri onu alışmış biçimlere doğru yönlitiyorsa bu durum kültürelidir (Pkotter, 1997:148 Aktaran: Terzi, 2000).

Varol (1993:2002) güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi ile ilgili olarak; yapıya ilişkin ilkeler, hiyerarşiye fazla önem vermeme, kuralların oluşumuna herkesin katılımı, esnek yapı, yöneticilerin kuralları biçimlemelerinin yanı sıra iş görenlerle birlikte çalışmalarını biçiminde ifade etmektedir. Örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili birçok varsayım ileri sürülmektedir. Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir (Fairholm, 1994:17 Aktaran: Terzi, 2000).

1. Her örgüt kültürü büyük ölçüde biriciktir.
2. Kültür örgüt içerisinde biçimlenmiş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerin öğrenmede örgüt üyelerine yardım eder.
3. Kültür grup davranışının yönlendirilmesi için bir çeşit kaldıraç vazifesi görür.
4. Kültür bazı davranışların yasaklanması ve onaylanmasında kontrol mekanizması vazifesi görür.

Newstrom ve Davis (1993:59-609) örgüt kültürünün dört özelliği olduğunu ifade etmektedir (Aktaran:Terzi, 2000).

1. Örgütler, kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her örgüt tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikayeleri ve mitleri ve bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.

2. Örgüt kültürü, zaman içerisinde yavaş değiştiğinden dengeli bir yapı içerisinde dir.
3. Çoğu örgüt kültürler tarihsel oluşlarından dolayı açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade, ima (İmplicit) ile de anlaşılabilen bir özellik gösterir.
4. Kültür, örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan bütün örgütlere uyarlanabilecek en iyi örgüt kültürü yoktur.

Örgüt kültürü sosyal antropoloji geleneğinden ödünç alınmış bir kavramdır.

Bu ödünç alma, kültür kavramının örgüt kuramcıları tarafından sosyal antropolojideki anlamıyla kullanıldığı sonucunu doğrulamaktadır. Sosyal antropologlar kültürü, bütün toplumların bir işlevi ve bir sosyal yapının bütün bir özelliği olarak ele alırken; örgütsel kültür çalışmalarında kültür kavramı, birleştirici ve düzenleyici bir mekanizma olmanın ötesinde yönetim tarafından yaratılan ve yönetilen sosyal bir kontrol aracı olmaya doğru bir gidiş göstermektedir (Meek, 1988:454-460 Aktaran:Terzi, 2000).

Örgüt kültürü yönetim alanında yaygın bir biçimde kullanılmasına rağmen, tüm araştırmacılar tarafından aynı şekilde kullanılmaktadır. Örgüt kültürü bazen örgütün bütünü olarak ele alınırken, bazen de örgütsel çevre içerisinde her topluluğun kültürü olarak kullanılmaktadır (Sathe,1983:8-9 (Terzi,2000).

Örgütsel kültürün, etkisi ve gücü değişiktir ve birçok alt kültürden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, özellikle büyük örgütlerde egemen bir kültür ve çeşitli alt kültürler söz konusudur. Egemen kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler sistemidir. Bunlara örnek olarak bir örgütte, sıkı çalışma, örgütte bağlılık, kaliteli öğretim gibi egemen bir kültür oluşabilir (Luthans, 1992:563-564 Aktaran: Terzi, 2000).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kültürü ile ilgili alan yazın incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir.

Pttrigrew (1979:574)'e göre örgüt kültürünün öğeleri, semboller ritueller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak ayrılmaktadır (Terzi, 2000).

Trice ve Beyer (1984:654) örgüt kültürünün öğelerini, değerler normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere iki şekilde ele almaktadır (Terzi, 2000).

Meek (1988:466)'e göre kültür öğelerinin; semboller, mitler, düşünce sistemleri ve ritueller olarak tanımlanmaktadır (Terzi, 2000).

Gordon (1991: 690-691) ise kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler olarak sıralamaktadır (Terzi, 2000).

2.1.3.1. Gizli Sayılılar

Temel varsayımlar daha soyut ve etkilidir. Kişi ya da grupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan sayılılar örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirir (Çelik, 1997:36-37b Aktaran: Yıldırım, 2001).

Gizli sayılılar, bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığını, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezidir. Bir okulda görevli müdüre ilişkin temel varsayımlar öğretmenlerin ve diğer çalışanların müdüre karşı nasıl davranacağına kaynaklık eder (Çelik, 1997:36-37b Aktaran: Yıldırım, 2001).

2.1.3.2. Değerler

Çalışanların başarısını belirlemede bir ölçüt olarak sıklıkla başvurulan değerleri, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kavramlardandır. Ayrıca değerler örgütsel kimliği yansıtmaktadır (Çelik, 1997:37b Aktaran: Yıldırım, 2001).

Bireylerin kişi ve nesne olaylar karşısındaki zihinsel eğilimini yansıtır. İçselleştirilmiş normatif inançlar ya da tercih edilen şeylerin veya reddedilmesine yol açan potansiyel inançlar olarak tanımlamaktadır (Özen,1996:12). Örgüt kültüründe yer alan değerler bireylerin etkilendiği toplumsal değerler yoluyla şekillenir. Ancak her örgüte özgü değerler seti mevcuttur (Aktaran: Yıldırım, 2001).

Örgütsel değerlerin toplumsal değerlerden ve bireysel değerlerden soyutlanması düşünülemez. Birey toplumun içerisinde yaşamaktadır ve örgütler de birer toplumdur. Dürüstlük ve toplumsal düzenlemelerde yerini almaktadır. Dürüstlük anlayışının, örgütteki bireylerce temel değer olarak algılanması ve uygulanması, örgütsel dürüstlüğü doğurur. Bunu bir değer olarak gören örgütlerde tüm bireyler ya onu içtenlikle kabul ederek hareket edecekler ya da en azından diğerleri tarafından kabul edebilmek ve örgütte kalabilmek için yaşatacaklardır. Her ne şekilde olursa olsun zamanla bu değerler yerleşecek ve kalıcı olacaktır. Örgüte yeni gelen bireyler de bunu görecektir, hissedecek, yaşayacak ve sonuçta etkili bir örgüt profili oluşturacaktır. Değerlerin öne çıkması ve bireylerin bunlara uyması, liderlerin ve yöneticilerin öncelikle bunları kendi yaşamında uygulamasıyla gerçekleştirilebilir. Lider yaşarsa diğerlerinin buna yönelmesi daha kolay ve hızlı olacaktır ve yönetimin işi kolaylaşacak, örgütün uyumu ve başarısı artacaktır (Özen, 1996:12 Aktaran: Yıldırım, 2001).

Bireylerin birbirine saygısının herhangi bir ön şartı olmamalıdır. İnsana saygı, düşünceye saygı, mesleğe saygı bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştırır. İletişim sağlıklı olduğu bir ortamda bireyler arasındaki anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar çok daha kolay çözümlenebilir. Bireyler böylece birbirleriyle uğraşmak için harcayacakları enerjiyi, amaçlar için

harcayacaktır. Bireysel enerjiler birleşimi de onların toplamından daha büyük ve daha etkili olmaktadır. Sinerji olarak adlandırılan bu toplam enerjinin oluşabilmesi, ortak değerlerin karşılıklı ve içtenlikle benimsenip öne çıkarılmasına bağlıdır (Özen, 1996:12 Aktaran: Yıldırım, 2001).

Değer kavramı etik ve moral kavramıyla ilişkilidir. Çünkü her etik sisteminde değerlerden söz edilirken, moral değerler ifadesi de kullanılmaktadır. Bu iki kavram çoğu zaman birbirinin yerine geçmektedir. Ancak alanla ilgili literatürde etik, moral sistemindeki konulara giriş ve doğru yanlış davranışlar üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir. Moral kavramı ise daha çok, doğru ve yanlış kurallar üzerinde durur. Her iki kavram birbirine çok yakındır ve genellikle iyi-kötü, doğru-yanlış, yargılama gibi kavramları içermektedirler. Değerler, insanların davranışlarını ve buna bağlı olarak genel inançları etkiler. Değerler, insanların hayatlarındaki önem verdikleri iyi şeyleri gerçekleştirmek istediklerinde öne çıkardıkları önemli düşünce ve etik standartlarla ilişkilidir.

İnsanların tarafından topluca sahip oldukları ve ortak olarak yapılan her iş kültürüdür. Kültürün bir alt unsuru olan değerleri anlamak için kutlamaları, törenleri ve benzer uygulamaları anlamak gerekir. Örneğin iş dünyasındaki rekabet ve işbirliği çabaları aynı işi yapanları benzer durumlar karşısında benzer davranışlara yöneltmektedir. Her bireyin, her kültürde farklı değerlerin varlığını baştan kabul etmesi gerekir. Ancak şu anda bilinmelidir ki tüm ahlaki değerlerde iyi-kötü, doğru-yanlış, güzel-çirkin gibi yargılamalar ve farklılıklar görülebilir (Eastwood and others, 1999:1,2 Aktaran: Yıldırım, 2001).

Örgütteki bireyleri etkileyen ve belli süreç içerisinde kurumsallaşan ve çok büyük yaptırım gücüne sahip olan örgütsel değerler dört aşamada oluşmaktadır (Çelik,1997:38b Aktaran: Yıldırım 2001):

1. Örgütün kuruluşunda görev alan liderlerin bilinçli görüşleri, örgüte ilişkin değerlerin en önemli kaynağıdır. Değerler, liderin berberinde örgüte getirdiği inançlara, aldığı eğitime, tecrübesine ve çevreye ilişkin bilgisine dayanır. Bu inançlar, lideri belli durumlar karşısında belli davranış ve tutum

sergilemeye iter. Örgütün diğer üyeleri her zaman ve tam olarak liderin bu inançlarını ve değerlerini paylaşmayabilir. Çünkü liderin diğer üyelerin davranışlarını da yönlendirme ve biçimlendirme gücü vardır. Bu aşamada grubun diğer üyelerinin çoğunluğu liderin aksine bir düşünce ve davranış biçimini sürdürebilme cesaret ve başarısını gösterebilirlerse o düşünce ve davranışların lider üzerinde, dolayısıyla örgüt üzerinde etkili olması mümkündür.

2. Lider tarafından yönlendirilen ve biçimlendirilen davranışlar liderin istediği sonuca ulaştığında tecrübe ve bilgiye dayalı inançların tüm üyeler üzerinde etkili ve dayanak merkezi olması beklenir. Bu inançlar örgütsel davranışların kriteri olarak kökleşebilir.

3. İstenen sonuçlar elde edilmeye devam edildiği, üyeler tarafından görüldükçe üyeler ilgilerini sonuçlardan çok sebeplere yöneltirler. Bu yola sonuçların elde edilmesine yol açan sebepler ve yöntemler önem kazanır.

4. Zaman içerisinde yerleşen ve sorgulanmadan benimsenen değerler, örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Bu eğilim bir süreçle o örgütün temel özellikleri olarak algılanır ve uygulanır.

Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve eserlerinden birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir ögesini oluşturan değerler (Şişman, 1994:799) örgütler içinde de aynı işleve sahiptir. Benimsenen yaşanan ve yaşatılmaya çalışan örgütsel değerler, üyelerin bir bütünlük içinde amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Örgütsel değerler bir örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ölçütlerdir (Aktaran: Yıldırım, 2001).

Örgütte bireyleri motive eden, onların kurumlardaki insan ilişkilerini düzenleyen değerlerdir. Bunun başında insancılık, yani insana verilen değerler yer almaktadır. Schein tarafından bireylere sunulan değerler seti, örgütteki bireylerin davranış kalıplarının şekillenmesinde önemli rol oynar. Örgüt üyeleri arasında ilişkilerde değerlerin önemli etkenlerin arasındadır.

Meslektaşlık ve takım çalışması ruhu birer örgütsel değerdir (Vance, 1999:6 Aktaran: Yıldırım,2001).

2.1.3.3. Normlar

Normlar sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir. Normlar üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarının sınırlarını ve şekillerini, iletişim biçimlerini belirleyen öğelerdir (Çelik,1982:38b). Örgüt üyelerinin, örgütsel rolleri normlarla değerlendirilir. Örgütün formal amaçlarının değerlendirilmesinde kullanılan kural ve ölçütlere destek sağlayacak ve çalışanları sosyal yaptırım gücüyle eyleme yönelten normlar geliştirilip, örgüt ortamında kullanılmaktadır. Bu normlar iş görenlerin görevlerini yerine getirmelerinde birer ölçüt olarak kullanıldığı gibi yaptıklarının onaylanmasıyla, örgütsel destek olarak bireye güven ve rahatlık sağlar (Yıldırım, 2001).

2.1.3.4. Hikâyeler ve Mitler

Her toplumun bir geçmişi olduğu bilinmektedir. Bir toplumun ortak geçmişine Milli tarih denir. Bir toplumun tarihi, o toplumun hafızasıdır. Hafıza geçmişe ait bilgilerin depolandığı ve gelecekte ihtiyaç duyulacak bilgilerin hazır olarak yeni kuşaklara aktarıldığı bilgilerdir. Örgütler yapıları itibariyle toplumlara benzerler. Toplumlara ait hikayeler, efsaneler o toplumun geçmişteki kahramanlıklarını, başarılarını, üstünlüklerini ve olağanüstü özelliklerini abartarak yeni kuşaklara aktarma görevini üstlenirler. Bu yolla bireyler kendi geçmişlerine saygı ve hayranlık duyarak kendi toplumlarını ve kendilerini geliştirme yönünde olumlu duygular geliştirirler.

Örgüt kültüründe önemli bir yere sahip olan örgütsel hikâyeler ve masallar, abartılı şekilde örgütün geçmişi ile ilgili olayların yeni üyelere aktarıldığı taşıyıcılardır. Bu hikaye ve masallar örgütün geçmişi ile bugünü arasında ilişkiyi kuran önemli kültürel faktörlerdir (Çelik,1997:39b Aktaran:Yıldırım, 2001).

Efsaneler ve masallar inançları oluşturmakla birlikte, örgütsel kültürün sürekliliğini de sağlar. Bireyler, toplumsal hayatta bazı fikir ve uygulamaları sağlamlaştırmak ve kabulünü kolaylaştırmak istediklerinde çeşitli anı, hikâye, fıkra efsane ve destanlardan yararlanırlar. Vurgulamak istedikleri bir değeri bir hikaye, anı, bir olay yada bir efsane ile birleştirerek hem daha somut hale getirirler hem de daha etkili olabilirler (Şişman, 1994:70-71). Benzer biçimde örgütlerde de üyeleri harekete geçirmek ve daha istekli olarak ve örgütünü benimseyerek çalışmasını sağlamak için örgütsel hikayeler oluşturulur ve yeni üyelere aktarılır. Bunlar sözlü olarak aktarıldığı gibi yazılı kaynaklara da geçilerek yeni üyelerin bunları öğrenmeleri için ortam hazırlanmaya çalışılır (Yıldırım, 2001).

2.1.3.5. Törenler

Farklı nedenlerle belirli sürede gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar (Çelik, 2000:50) olarak tanımlanan törensel etkinlikler, okul – çevre, öğretmen –öğrenci, öğretmen- yönetici ve öğretmenler arası ilişkileri sağlamlaşması ve dayanışma duygusunun gelişmesi yönünden önem taşımaktadır. Örgütsel eylemler ve belirli günlerde gerçekleştirilen özel etkinlikler, örgüt üyelerinin bütünleşmesi ve örgüte bağlanmasını kolaylaştıracak bir takım kutlamalara dönüşür. Mezuniyet törenleri, bayram kutlamaları, pilav günleri, aile birliği toplantıları, koruma derneklerinin ya da okulun öğretmen ve öğrencileri tarafından hazırlanan sergi, gösteri gibi etkinlikler okulun personelini ve öğrencilerini birbirine yakınlaştırır. Bu eylem ve etkinlikler, zamanla okul kültürünün birer parçası olur. Her yeni dönemde öğretmen, öğrenci, yönetici ve çevre bu eylem ve etkinliklerin yeniden gerçekleştirilmesi beklenir (Yıldırım, 2001)

Unutkan (1995)'a göre törenleri, belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlardır. Örgüt kültürü gelenekselleşmiş törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Veda yemekleri, toplantılar, tanışma toplantıları örgütsel törenlere örnek olarak gösterilebilir (Çelik, 2002).

Trice ve Beyer (1984) örgütsel törenleri, düzenleniş amaçlarını ve sonuçlarına göre; geçiş törenleri, düşürme törenleri, yükseltme törenleri, yenileme törenleri, çatışmayı azaltma törenleri ve bütünleşme törenleri olmak üzere altı grupta sıralamışlardır (Aktaran: Şişman, 2002).

2.1.4. Okul Kültürünün Oluşturulması

Okul, eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirildiği yerdir. Okullarda çeşitli düzeylerde, toplu olarak öğrenim yapılır. Okul eğitimindeki temel amaç, öğrencilerin zihinsel, bedensel ve ahlaksal açıdan gelişmesini sağlamaktır.

Her örgüt, kendi kültürünü oluşturmak, yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorunluluğu vardır. Örgüt felsefesi, değerleri, normları, gelenekleri, misyonu örgütsel kültürün paylaşılmasıyla aktarılabilir. Örgüt kültürünün, bilinçli olarak oluşturulması, korunması, tanıtılması ve değiştirilmesi, örgüt kültürünün yönetimini okul yönetiminin güncel alanı haline getirmektedir (Çelik, 2002).

Ramsey (1992:17)'e göre, bir okuldan bahsedildiğinde genellikle yapısından ve programından söz edilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Fakat bir okulun ayırıcı karakteri, onun yazılı olmayan norm çevresi ve beklentilerinden oluşan kültürüdür.

Bursalıoğlu (1982:50-51) ise, okulun en önemli özelliklerinden birisi üzerinde çalışılan hammaddenin insan oluşudur. Bu nedenle, birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yani formal yönünden daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Ayrıca, okulun içersinde çeşitli değerler bulunur. Okul içinde ve dışındaki sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengelemek durumundadır (Aktaran:Terzi, 2000).

Sergiovanni ve Starrat (1988:104-15) okul kültürünü, dört boyutta ele almaktadır. **Birincisi**, insanların kullandıkları artifaktlardır. Sözlü artifaktlar, insanların kullandıkları dil sistemleridir. Davranışsal artifaktlar törenler,

ritueller ve okulda kullanılan diğer sembolik uygulamalardır. **İkincisi**, insanların bakış açılarının içersine okulun kuralları ve okuldaki normlardır. **Üçüncüsü**, değerlerdir. Değerle insanların davranışlarına ve eylemlerine yön veren önceliklerdir. **Dördüncüsü** ise varsayımlardır. Varsayımlar, diğer boyutlardan daha öze indirgenmiş algılamalardır. Okul kültürünün oluşumunda, her şeyden önce örgütü oluşturan üyeler, geldikleri çevrenin ve toplumun içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyeleridirler (Değirmenci,2006. Aktaran:Terzi, 2000).

Kurucular, yöneticiler ve çalışanlar kültüre etki edebilecek iç etkenlerdir. Bazı araştırmacılar, kurum kültürü oluşturma, yaşatma ve değiştirmede güçlü lider ve kahramanların önemli bir yeri olduğunu kabul etmektedirler. Bir örgüt kurucusunun sahip olduğu görüş ve yaklaşımlar kültürünün temelini oluşturmaktadır (Değirmenci, 2006).

Okul yöneticileri de kültürün oluşmasında etkileyici faktörlerdir. Kültürün oluşmasında yöneticilerin etkilerine dikkat çekenler, daha çok üst yönetim rolü üzerinde durmaktadırlar. Örgüt kültürü, örgütün ideolojisi değildir. Yöneticilerin, iş gören seçimindeki bazı kültürel ölçütleri göz önünde bulundurmaları, örgütsel sosyalleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla düzenlenecek eğitim etkinliklerinde de benimsenen değerler vurgulanıp güçlendirilebilirler (Şişman, 2002).

Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir. Okul yöneticisi, diğer etkinlikleri olduğu gibi okul kültürünü de yönetir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçlerini iyi bilen bir yönetici, başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin kültür yönetimindeki ilk görevi güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü okul kültürü yönetici ve

öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar (Değirmenci, 2006).

Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı kabul edilmeli, bu alt kültürlerin okul kültürü etrafında kenetlenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca güçlü bir okul kültürü, okulun formal ve informal boyutunu birbirleriyle bütünleştirir (Çelik,2002).

Okul kültürünün anlaşılabilmesi için, okul kültürünü oluşturan tarihinin, ortak davranışların, normları, inançların analiz edilmesi gerekmektedir (Segiovanni ve Starrat, 1993:92-93, Aktaran: Yıldırım, 2001).

Okulun Tarihi: okul tarihinin bugüne etkisinin ne olabileceği, geleneklerin sürdürülebilirliğinin, okul hikâyesinde yer alan unsurların unutulup unutulmadığının ya da dikkate alınıp alınmadığının, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki kahramanlıklar ve kahramanların hatırlanıp hatırlanmadığının bilinmesi gerekir. Okulun yıllar sonra geleneklerini ve bunların tanımlamalardaki tarihsel bağlantılarının kurulup kurulamayacağı ve okulun efsanesine etki eden tarihsel olayların hatırlanıp hatırlanmayacağı irdelenmesi öğretmenlerin kendilerine verilen değerle ilgili algılarını etkilemektedir (Değirmenci,2006).

İnançlar: Örgüt üyelerince varsayımlar ve anlayışlar okul kültürünü şekillendiren önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnançlar, öğretimin şekillendirilmesinde, okulun yapılandırılmasında, iş görenlerin rol paylaşımında, disiplin işlemlerinin işleyişinde, velilere karşı davranışlarda etkili olmaktadır (Değirmenci, 2006).

Değerler: Bir okulda değerli olanları belirleyen ölçütlerdir. Okulda görevli olan bireylerin okulla ilgili konuşmalarında vurgulayarak belirttikleri ana konuları temsil eden değerler, davranışların şekillendirilmesinde ve etkinliklerin düzenlenmesinde önemli bir etkiye sahiptirler (Değirmenci, 2006).

Normlar ve Standartlar: İş görenlerin davranışları etkileyen kurallardır. Davranışların sonucunda ödül ve cezalarda belirleyicidirler. Üyelerin bu kuralları bildiği ölçüde doğru davranışlarda bulunabilmesi olanaklıdır. Okul kültürü içersinde bunların iş görenlere tam olarak hissettirilmesi gerekir (Değirmenci, 2006).

Davranış Kalıpları: Bir okulda işlerin yapılmasında tekrarlanan davranışlar, kabul gören, egemen olan davranışlar, alışkanlıklar, geleneksel törenler okul kültürünün anlaşılmasında ve ortak uyumla davranışların sergilenmesinde önemli etkenlerdir. Örgüt kültürü kendiliğinden oluşmaz. Üyeler ve üyelerinde biri lider rolünde ortak amaca ulaşmak için hareket eden örgütte kültür, bir liderin yönetiminde oluşur ve yönetilir (Değirmenci, 2006).

2.1.4.1. Liderlik

Literatürde liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen, yaygın olarak kabul edilmiş tek bir tanım yoktur. Bir tanım liderliği “amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci” (Can, 2005) olarak tanımlarken, bir başka tanım da “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamak yönlendirmek ve koordine etmek” olarak ele almaktadır (Ergeneli, 2006). Gordion (1955)’a göre liderlik ; “lider ile topluluğu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimi” olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Deliveli, 2010).

Liderlik, bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yetenekler bütünüdür (Erdoğan, 1991: 330 Aktaran: Deliveli, 2010).

Cüceloğlu’na (1998: 221-223) göre lider, girişimci ve riske girmekten çekinmeyen kişidir. Lider; şahsına münhasırdır, kimseyi taklit etmez, kendi fikirleri ve kendi düşünce dünyası vardır, bizzat kendisidir. Yardımsever ve sabırlıdır, grupta “biz” olgusunu yaratmak için mücadele eder. Azimlidir, vizyon sahibidir. Vizyon onun için soyut değildir, hem işini hem özel yaşamını kapsayan bir inançtır. İnsanların yaşamlarının bir parçası olur ve

yaşamlarındaki acı, sevinç ve hüznü beraber yaşar. Sürekli gelişim içindedir ve bu dinamizmini korur. Hizmet etmeye önem verir. İnsanlara güvenir ve başarabileceklerine inanır (Deliveli, 2010).

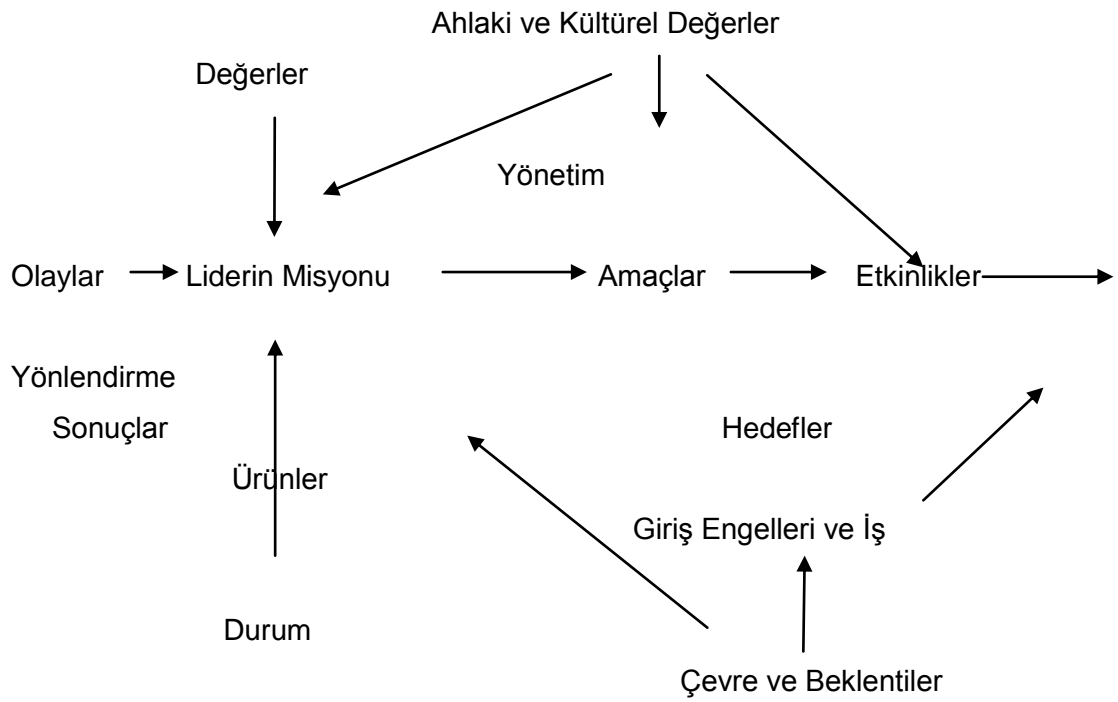
Simon, Smithburg ve Thompson, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin, önce üstün niteliklerinin onu izleyenler tarafından onaylanmasına ve bu niteliklerin onların güven vermesine ve etkisini benimsemelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Simon vd. 1973).

Simon, Smithburg ve Thompson'a göre üstün nitelikleri bulunduğu takipçilerince kabul edilen, takipçilerine güven veren ve etkisini takipçilerine kabullendiren bu kişiler topluluk içinde karşımıza lider olarak çıkmaktadır. Yani burada önemli olan liderin üstün özelliklere sahip olması değil, takipçilerin buna inanmasıdır. Liderin etkisi mevcut şartlara bağlı olduğu için, büyük bunalımlar ve büyük olaylar, büyük liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Liderin, takipçilerinden farkını ve öne çıkan özelliklerini vurgulayan başka bir görüşe göre Lider, büyük planların mucidi ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Grubun gücünü en iyi şekilde kullanan kişiler, toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta olanlar değil, liderlerdir. Liderler, toplumdaki bilgi ve becerileri uzlaştırabilenlerdir (Bursalıoğlu, 2000: 204-208 Aktaran : Deliveli ,2010).

Drucker'e göre etkili liderler sadece karar vermezler, bu kişiler örgüte çok geniş bir açıdan bakar ve iş görenler üzerinde etkisi büyüktür. Yöneticiler daha arzu edilen sonuca ulaşmak için, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysa ki liderler, bu grubu vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar (Aktaran: Çelik, 2000).

Lider kümenin bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkisi olan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir (Aktaran: Çelik, 2000).

Tablo 1. Geniş Kapsamlı Liderlik Tanımı Modeli

Kaynak: Immegart, 1988 Aktaran: Yıldırım, 2001

2.1.4.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir. Liderlik güç ve etki bakımından iki farklı biçimi de ortaya çıkmaktadır.

1. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir.
2. İnfomal lider ise, gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupla bütünleşen kişidir. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir.

Lider ile yöneticilik arasındaki farklılıkları şöyle özetleyebiliriz.

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.

2. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerini beklentilerini karşılayan kişidir.

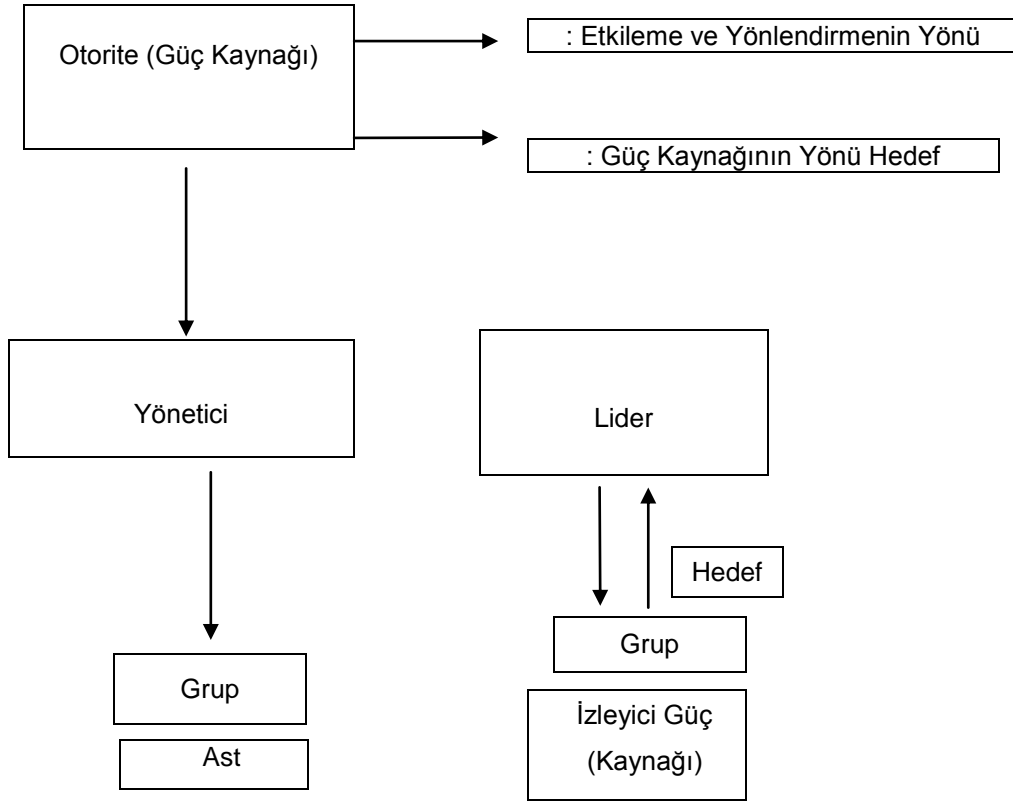
3. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici, bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir (Zaleznik, 1999: 67 Aktaran: Toksöz, 2010).

Tablo 2. Lider ve Yönetici arasındaki Farklar

| Liderler | Yöneticiler |
|---|---|
| Kişileri ve aktif tutumları benimserler. | Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimserler. |
| İnsanların olabirlik, isteklilik, gereklilik Konularındaki fikirlerini değıştirirler. | İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler |
| Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri Buyruklarla özel istek ve amaçla oluştururlar | Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırmalarda esnek taktikler kullanırlar. |
| İşlerinin bir zorunluluk ve yük olarak görmezler. | Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar. |
| İste coşkuyu yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler. | Var olanı koruma güduları riske girme arzularına ket vurur. |
| Yöneticilerin seçeneklerini sınırlandırdıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler. | Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler. |
| Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler. | Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar. |
| Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğın anlamaya çalışırlar. | Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar. |
| Lider geliştirir, meydana getirir. | Yönetici mevcudu muhafaza eder, taklit eder. |
| Lider statükoya meydan okur, doğru işler yapar. | Yönetici statükoyu kabullenir, işleri doğru yapmaya gayret eder. |
| Lider yenilik yapar. | Yönetici idare eder. |
| Lider insanlar üzerinde yoğunlaşır | Yönetici sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır. |
| Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır. | Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır. |
| İzleyenlere mücadele ruhu aşılır. | Mutlu topluluğu korur. |

Kaynak: Değirmenci, 2006

Tablo 3. Yönetici Lider Kavramlarının Farklılaşma Yönleri

Kaynak: (Kılınç, 1997)

2.1.4.3. Kültürel Liderlik

Liderliğin ne tür bir liderlik olduğunu, bulunduğu kültürel çevre belirlemektedir. Kültürel çevrede otorite kavramı daha baskınsa otokratik, eğer başka kavramlar daha baskınsa o zamanda demokratik, katılımcı, karizmatik lider tipleri çıkar. Kültürel çevrenin etkilediği lider, aynı zamanda kültürel çevreyi de etkilemektedir (Erçetin, 2000:18 Aktaran:Toksöz 2010).

Kültürel lider bu anlayışla dönüştürücü ve karizmatik liderlik yaklaşımlarıyla örtüşmektedir. Kültürel liderlik yeni bir kültür oluştururken iki farklı yönü bulunmaktadır.

Bunlar yaratma ve değiştirmedir. Trice ve Beyer'e göre dönüştürücü liderler eski kültürü değiştirirler, oysa karizmatik liderler yeni bir kültür yaratırlar (Erdoğan, 1991: 63 Aktaran: Toksöz, 2010).

Örgütsel kültür, eğitimsel liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Eğitimsel liderlikte kültürel yaklaşım, bilimsel yönetim yaklaşımından çok farklıdır. Kültürel lider kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (Aktaran elik 2000).

2.1.4.4. Kültürün Yönetilebilirliği

Kültür, genel anlamda bir toplumun yaşama biçimidir. Yaşam bir dizi eylemlerden ve etkinliklerden oluşmaktadır. Eylem ve etkinlikler yönetilebilir unsurlardır. Kültürün ğeleri olan gelenekler, adetler, değerler, normlar ve semboller değiştirilebilir niteliklerdir. Değişen zelliklerin bir süreç içerisinde oluştuğu bilinmektedir. Bu süreç bilinçli ve bilinçsiz oluşmakta ve kültürel değerlerin değişmesine yol açmaktadır (Yıldırım, 2001).

Örgüt kültürünün yönetimi ve bilinçli bir biçimde değiştirilmesi konusundaki görüşler, iki önemli nokta sayılabilir. Buna göre; bir grup, kültürün değiştirilebileceğini, yönetilebileceğini ileri sürerken; diğer grup ise bunun mümkün olamayacağını ileri sürmüştür. Kilmann ve arkadaşlarına (1988) göre, kültürün kontrol edilebilir bir değişken olduğunu ileri sürmekte, kültürün lider tarafından yaratılabileceğini ve yönetilebileceğini ve bir kontrol aracı olarak kullanılabileceğini ifade etmişlerdir (Aktaran: Şişman, 2007).

Kültür, aslında zamanla değişen bir olgudur. Bazı faktörler bu değişimi hızlandırabilir. Ani krizler, liderin değişmesi, örgütün henüz yeni ve küçük olması, kültürün yeterince kökleşmiş olmaması ve çevresel taleplere cevap verememesi, bu faktörler arasında sayılabilir. Kültür yönetimi, bir kültürün değiştirilmesi, yeniden oluşturulması ve yaşatılması süreçlerini

kapsamaktadır. Kültür değişiminde kültürün öğeleri olan inançlar, değerler, semboller ve uygulamalar ile birlikte düşünmek gereklidir. İnançlar ve değerlerin değiştirilmesi daha zordur fakat sembollerin ve uygulamaların değişimi daha kolaydır (Şişman, 2007). Bu değişimi gerçekleştirecek olan kişi kültürel, liderdir. Kültür ve davranış karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Davranışı değiştirmenin ya da güçlendirmenin değişik yolları vardır. Örneğin örgütsel ödül sistemi, etkinlik programları ve performans değerlendirme sistemleri davranışları değiştirmede kullanılan yollardan birkaçıdır. Davranışı değiştirmek mümkün olmakla birlikte, özellikle yerleşik kültürlerde değerleri yerinden oynatmak oldukça zordur (Çelik, 2002).

Eğitim örgütlerinin liderleri öğretmen ve öğrencileri kendi okulunun kültürel değerleri ile ilişki kurarak etkili çabaları sağlayabilir ve başarılı sonuçlar alabilir. Liderin davranışları diğer çalışanlar tarafından yakından izlenir, değerlendirilir. İnsanları etkilemeyi başarabilen liderler, kültürel değerlerle yine onları yönlendirebilirler. İnsanlar tarafından oluşturulan, değiştirilip geliştirilebilen unsurlar, insan tarafından yönlendirilebilir ve yönetilebilir (Yıldırım, 2001).

2.1.4.5. Kavram ve Süreç Olarak Kültürel Liderlik

Kültürel çevre liderliği anlamlı kılan bir faktördür. Kültürel çevreye anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı iletişiminin başlangıç noktası kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Kültürel lider, bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, bir süreç olarak, kültürün yeniden şekillenmesine ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerleri etkileyen kişidir (Erçetin, 2000).

Örgütsel kültür, eğitimsel liderliğe yeni bir yaklaşım getirmiştir. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve

kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip olan her okul yöneticisi kültürel liderlik özelliğine sahiptir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır (Çelik, 2007).

Kültürel liderlik, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların amaç doğrultusunda eyleme geçirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yıldırım,2001).

Kültürel liderliğin etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeyi temel alan liderlik biçimi olarak tanımlanması mümkündür (Çelik, 2008).

Etkin liderler başarılı olmak için sürekli olarak üç tane faaliyet üzerinde düşünmelidirler. Birinci faaliyet olarak geniş anlamda vizyon ve stratejilerin her ikisi açısından örgüt için yönelmenin oluşturulması hayati bir rol olarak önünde duruyor olması. İkinci faaliyet olarak örgütün tasarımıyla sürekli olarak ilgilenmeli zorunlu süreçler, sistemler ve yapılar değiştirilmeli ve yeniden değerlendirilmelidir. Son faaliyet olarak liderler mükemmellik ve ahlaki davranışlara istekliliği yaratmak için kültürü örgüt içerisine yavaş yavaş aşılmalıdır (Keçecioğlu, 2003).

Örgütsel kültürün bilinmesi ve uygulanması, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararlar sağlar (Çelik, 2002);

1. Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
2. Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.

3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
5. Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Okul yöneticilerinin okullarını başarılı kılabilmesi için özellikle öğretmenleri okulun bir parçası haline getirebilmesi gerekir. Öğretmenler, okulun kendilerinin ortak malı olduğuna ve başarılarının toplumun başarısında büyük katkılar yaptığını inandıkları zaman daha çok çalışması beklenir. Bunun için okul yöneticisinin liderlik rollerini çok iyi oynaması gerekir. Lider yöneticinin okulunda kendine özgü yönleri olan toplumsal kültüre ters düşmeyen bir kültür oluşturması, bu kültürü başarılı bir temsilcisi ve uygulayıcısı olması gerekir. Okul yöneticisi bir liderlik takımı oluşturarak bunlar aracılığıyla okulun tarihini, başarı hikayelerini, kahramanlarını ve kahramanlık efsanelerini değişik ortam ve fırsatlarla anlatıp vurgulayarak, okul kültürünün tüm değer ve normlarını işleyerek okul kültürünü kurumsallaştırabilir (Yıldırım, 2001).

Erçetin, (1998:67) Kültürel liderlik; var olan kültürü koruma ve yeni bir kültür oluşturma olarak iki boyutta incelenebilir. Her iki boyutta liderliğin öğeleri ve okul kültürü açısından sonuçları, Tablo 4'te verilmiştir. Burada kültürel liderliğin öğeleri, örgütsel kültür açısından değerlendirilmesi ve sonuçları açık bir şekilde verilmiştir.

Tablo 4. Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları

| | | |
|--|--|--|
| Kültürel Liderliğin Öğeleri | Örgütsel Kültür Açısından Var olan Kültürü Koruma ve Sürdürme | Sonuçları Yeni Bir Kültür Oluşturma |
| Kişisel Özellikler | Gruba güven, Kolaylaştırıcı Güçlü inançlar, inandırıcı | Kendine güven, Baskın kişilik, Güçlü inançlar, Uyarıcı, Etkileyici ve Açıklayıcı |
| Algılanan Durum | Kriz ya da yönetsel bir sorun yok | Yaşanan kriz durumu |
| Vizyon ve Misyon | Geleneksel ideoloji | Radikal ideoloji |
| İzleyenlerin Yorumları | Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser | Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir. |
| Performans | Başarının sürmesi | Kriz yönetiminde tekrarlana başarı. |
| Liderlik Davranışları | Etkili bir model, İdeolojiyi açıkça vurgulama, İzleyenlerin duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme Güdüleme | Etkili rol modeli, Başarı ve güçle destekleme, İdeolojiyi açıkça vurgulama, İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentilerini ifade etme, Güdüleme. |
| Yönetsel Eylemler | Var olan yapı ve stratejileri koruma veya yapı ve stratejilerde Olası Değişimleri azaltma | Yeni yapılar ve stratejiler oluşturma veya var olan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma. |
| Kültürel Formların Kullanılması | Var olan kültürel ideolojiler ve değerlerin olumlu yönlerini Vurgulama, Var olan gelenekleri sürdürme, Var olanı sürdürmeyi Yaşamsal kılma | Yeni kültürel ideolojileri ve değerleri vurgulama, Yeni gelenekler oluşturma, Değişmeyi kurumsallaştırma. |

Kaynak : Değirmenci,2006

2.1.4.6. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini

Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları (insan, para, altyapı, teknoloji, bilgi vb.) belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Çağcıl yaklaşımlarda ise örgütlerinin yönetimi, sadece örgütün gözle görülen kaynaklarının yönetimi olarak anlaşılmayıp aynı zamanda örgütün ve üyelerinin anlam dünyasının da yönetimi biçiminde algılanmaktadır (Şişman, 2002).

Yönetici belirli bir süre içerisinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, araç-gereç gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlamaktadır. Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışlarını göstermekle yükümlüdür (İlgar, 2005 Aktaran:Uygur, 2010).

Okulların başarılı olması için, yöneticilerin rollerini yeterince benimseyip bunları uygulamadaki başarı ve kabiliyet düzeylerinin yüksek olması gerekir. Bu nedenle okul yöneticilerinin liderliği, aynı zamanda okulun başarısının temel belirleyicisi olarak görülmektedir. Okul programı ve öğretim sürecinin yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi, okul kültürünün ve değişimin yönetimi, okul dışı çevrenin yönetimi gibi hususlar okulun liderinin etkili çalışma alanındaki belirleyiciler olarak özetlenebilir. Şişman (1996) etkili okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Şişman, 2004).

1. Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğretime ayırır. Eğitim ve öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler. Eğitim öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.
2. Okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar. Öğretmenleri destekler, kararlara katılım ve mesleki gelişimlerini destekler.

3. Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili olması için ortamı hazır tutar, çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar, çevrenin okula desteğini sağlar, düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur.
4. Görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluşturur.
5. Okul yöneticisi kültürel lider olarak toplumsal değerlerin temsilcisi olmalıdır.
6. Okul yöneticisi yansız bir kültürel lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir (Çelik, 2002).

Okul yöneticisinin kültürel liderliği aynı zamanda okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Örgüt kültürünün daha çekici bir kültür haline getiren her lider başarılı bir kültürel liderdir. Okul kültürünün gücünden en iyi biçimde yararlanmasını bilen ve bu kültürü yöneten okul yöneticileri, başarılı olan kültürel liderlerdir (Çelik, 2007).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önem taşımaktadır. Kültürel liderliğin temel özelliği güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir (Yıldırım, 2001).

Kottkamp (1984: 155)'a göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri 3'e ayrılmaktadır. Bu roller; yorumlayıcı, sunucu ve resmi rollerden oluşmaktadır (Aktaran: Çelik, 2002):

1. Yorumlayıcı Rol: Yorumlayıcı rolün temel özelliği, okul yöneticisinin okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerin okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olmasıdır. Okul yöneticisinin bu rolü, kendisini bir sembol yöneticisi olmaya yöneltmektedir.

Okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Yönetici, öğrencileri değişik sportif faaliyetlere yöneltmek için örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okul yöneticisi, nükteli sözcükleri derleme, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir olayı röportaj yaptırmak yoluyla bir okul tarihi oluşturmalıdır. Yönetici okul ile anne-baba arasında iletişim kurmalı, okula yeni katılan öğrenci ve anne babaların okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmeli ve bu kültürü onlara yorumlamalıdır.

2. Sunucu Rol: Yorumlayıcı rol daha fazla sözel iletişime dayandığı gibi sunucu rol sözel olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar gösterir. Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştiren kişidir. O öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve akademik konular hakkında değil, okul iklimi, spor, tatil gibi konularda da görüşür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışan veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

3. Resmi Rol: Okul yöneticisi resmi rolünü sergilerken, bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerinde temel kültürel değer ve normlara uymaktadır. Okul yöneticisinin bu rolü sergilerken bazı resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanması uygun olmaktadır. Yönetici halka yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne-babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Halka yönelik etkinlikler daha çok törensel ve geleneksel bir özellik taşır. Akşam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, akademik, vatandaşlık ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödüller verme, okul ve grubun başarısını artırma, yeni hikâyeler geliştirme ve yeni erkek ve kadın kahramanlar oluşturma, okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır.

Tablo 5. Kültürel Liderlik Roller

| Roller | Amaç | Yaklaşım |
|------------------------|---|--|
| Yorumlayıcı Rol | Okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini, yorumlama seçme ve belirleme, insan ilişkilerinde danışman gibi davranma. | Bir figür ve sembol yöneticisi olma, bir sembol gibi erkek ve kadın kahramanlardan, ünlü kişilerden, hikayelerden ve sloganlardan yararlanma ve sembolik ifadeleri sözelleştirme. |
| Sunucu Rol | Uygun çalışma, istenen davranış, davranışsal örneklerle yönlendirme. | Davranışı modelleştirme, sözel olmayan bilgi sağlama, istenen ve eğilimli olunan özel davranış örnekleri, bazı davranışların ayrıntılarını belirleme, grup önünde etkili sunu yapma ve tutarlı örnek verme. |
| Resmi Rol | Bireysel ve grupsal eylemleri destekleme, günlük küçük etkinliklere katılma, istenen davranışları yapma ve temel Normlara uyma. | Bütün üyeleri özenle bir araya getirme, onlara uygun davranış örnekleri sunma, sık sık geleneksel törensel ve onursal etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikler düzenleme, halka açık etkinlikleri onaylama ve uygun ortamlar oluşturma. |

Kaynak: Robert B.Kottkamp. 1984

Okul yöneticisinin kültürel lider olabilmesinde etkili olan bu üç rol birbiriyle doğrudan ilişkilidir. Okul yöneticisi yorumlayıcı rolüyle kültürü tanıyıp sözel olarak tanıtırken, davranış modelliğiyle onların önemini ve gerekliliğini vurgulamaktadır. Resmi rolüyle de o değerlerin ve normların okulda

kökleşmesini ve okulun çevreyle bütünleşmesine çalışmaktadır (Yıldırım, 2001).

Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, değişim kültürünü başarıyla yönetebilmesi için, yeni bir okul kültürü oluşturma çalışmalarında, öncelikle varması gereken hedefi, diğer bir ifade ile okulun vizyonunu iyi tespit etmelidir. Cumhuriyetin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk; “ Yolunda yürüyen bir yolcunun, yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ki ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir.” ifadesiyle durum net olarak özetlenmektedir (Özdemir, 2000:37). Tablo 6’da kültürel liderliğin, yeni bir kültür oluşturmasıyla ilgili biçimi görülmektedir (Erçetin, 1998).

Tablo 6. Kültürel Liderliğin İki Temel Biçimi

| YENİ BİR KÜLTÜR OLUŞTURMA | | VAROLAN KÜLTÜRÜ KORUMA VE SÜRDÜRME | |
|---|--|---|--|
| YARATMA | DEĞİŞME | BIÇIMLENDİRME | BÜTÜNLEŞTİRME |
| İzleyenleri cezpt etme, Onlarla bütünleşme. | Eski kültürü zayıflatma ve yeni kültürü oluşturma. | Var olan kültürü canlı tutma. | Alt kültürler arası bölünmeleri bütünleştirme. |
| Kişisel nitelikleri kullanma. | Kişisel nitelikleri Kullanma. | Var olan kültürün işlemeyen yönlerini onarma. | Çatışmayı azaltma yöntemlerini kullanma. |
| Bütünleşme Yöntemlerini kullanma. | Eski kültürü ve öğelerini etkilerini azaltma. | | |

Kaynak : Erçetin, 1998

Okul yöneticisi olan kültürel liderin, kendisini her şeyden önce iyi yetiştirmesi ve ön yargıdan kurtulmuş, kendini gerçekleştirme yolunda eğitim almaya devam etmesi, yaptığı işi yaşam sebeplerinden biri olarak görmek, meseleye bu bakış açısıyla yaklaşmalı, örgüt üyelerini de bu anlayışla yönetmelidir.

2.1.5. Kosova'nın Kültürü

Güneydoğu Avrupa'da, Balkan Yarımadası'nın kuzeybatısında yer alan Kosova yaklaşık 2.000.000 kişilik nüfusa ve 10.887 kilometrekarelik bir yüzölçüme sahiptir. Denizlere çıkışı olmayan Kosova; doğudan Sırbistan, güneyden Makedonya, güneybatıdan Arnavutluk ve kuzeybatıdan da Karadağ ile çevrilidir. Tamamı kara sınırları olmak üzere toplam 700.7 km 2'lik sınıra sahiptir. Kosova, 1999 yılından itibaren fiilen Birleşmiş Milletler idaresinde olan bölgede 17 Şubat 2008 tarihinde tek taraflı olarak bağımsızlığını ilan etmiştir. Başkenti Priştina olan Kosova'nın diğer önemli şehirleri Prizren, Cakova, Ferizay, İpek, Gilan ve Mitroviça'dır.

Şekil 1. Kosova Cumhuriyeti Bayrağı



Çok etnikli bir yapıya sahip olan Kosova'nın en önemli altı etnik unsuru (Arnavutlar, Türkler, Sırlar, Boşnaklar, Romlar, Goralılar) bayrağında da temsil edilmektedir. Kültürel kimlik açısından, nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturan Arnavut'larla birlikte, Sırların da önem verdikleri bir bölgedir. 1990'lı yıllarda etnik farklılıklar ve siyasi baskı sonucu alevlenen bir savaşı yaşayan Kosova, Birleşmiş Milletler sorumluluğunda olsa da nihai statüsü henüz tam olarak belirlenmiş değildir.

444.600 mültecinin Arnavutluk'a, 243.700 mültecinin Makedonya'ya, 69.700 mültecinin Karadağ'a, 60.000 mültecinin Sırbistan'a, 21.700 mültecinin Bosna-Hersek'e sığındığı BM raporları ve NATO kayıtlarında ifade edilmektedir. Arnavut nüfusu, Balkanlarda en hızlı artan nüfustür. Belli bir dönem için, nüfus üstünlüğünü korumaya yönelik Arnavutlar tarafından yüksek doğum oranı ve genç nüfusu arttırmak amaçlı yürütülen politika sonucunda sosyal problemler de beraberinde ortaya çıkmıştır. Bu ölçüde genç bir nüfusa iş ve sosyal güvenlik sağlamak, Kosova'nın kendi kaynakları ile mümkün görülmemektedir. Kosova'nın belli başlı şehirleri ve nüfusları aşağıda belirtildiği gibidir. Kosova'da yaşayan Türk nüfus Prizren'de ve Prizren'e bağlı Mamuşa köyünde yoğunlaşmıştır. Ayrıca Priştine, Mitroviça, İpek ve Gilan'da çok sayıda Türk yaşamaktadır. Burada yaşayan Türkler kurmuş oldukları dernekler ve Kosova Türk Demokrat Partisi'nin çatısı altında kimliklerini ve kültürel değerlerini muhafaza etmek için yoğun çaba sarf etmektedirler. Kosova'da yaşayan Türkleri Arnavutlaştırmaya yönelik, ciddi bir baskı söz konusudur. Kosova'da yaşayan tüm etnik guruplar kendi ana dillerini konuşmaktadır. Eğitim sistemi üniversiteye kadar tüm etnik gurupların kendi ana dilinde (arzu ederlerse) eğitim yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Ancak üniversite de Arnavutça eğitim yapılmaktadır. Bu nedenle etnik guruplar ya başlangıçtan itibaren Arnavut okullarını tercih etmekte veya üniversite için, Türk azınlık çocuklarını, Türkiye'de eğitime göndermektedir. Böyle bir uygulamanın ileride, Kosova'ya dönen üniversite mezunu çocukların Arnavutça bilmedikleri için iş bulamaması ve üniversite eğitimi aldıkları ülkeye göç etmek zorunda kalması ile neticelenecektir. Zaten Kosova dışına eğitim amaçlı çıkan öğrenciler, yaşanan ekonomik sıkıntılar ve geleceğe dönük iş imkanlarının olmayacağı endişesi ile, eğitim gördükleri ülkelerde kalacak şekilde şartları zorlamaktadırlar. Sonuç olarak bu gençlerin tekrar Kosova'ya dönmek gibi bir düşünceleri yoktur. Uzun vadede bu durumun Kosova'da homojen bir Arnavut nüfus görmek isteyen Kosova'lı Arnavutların işine yarayacağı değerlendirilmektedir (Önen, A. M. 2006).

Coğrafyadaki varlıklarını MÖ.3000'li yıllara kadar dayandıran Arnavutlar, bu süreç içerisinde Roma, Bizans, Orta Asya göçlerinin getirdiği

istilalar, Slav ve Osmanlı etkilerini yaşamışlardır. Bu süreç boyunca da başta dini olmak üzere çeşitli siyasi, ekonomik ve kültürel ilişkiler ortaya çıkmıştır (Savaş, H. 2001).

Arnavutların tek bir etnik toplum olarak adlandırılabilmelerinin en önemli nedeni kullandıkları ortak dil olmuştur. Bundan dolayı Arnavutça, Arnavutların milli dili olarak kabul edilebilir. Arnavutça, Hint-Avrupa dil grubundandır ve Arnavut unsurların tarih boyu irtibat kurdukları Alman, İtalyan, Yunan ve Trakyalı dillerden farklılık taşımaktadır. Arnavutlar, Slav, Latin, Rum ve Türklerle ortak yaşam alanlarını paylaşıyorlar da bu diller, Arnavut çoğunluğun arasında konuşulan bir dil olma özelliği kazanamamışlardır. Arnavutça 14. yüzyıla kadar sadece konuşma dili olarak bu dönemden itibaren yazı dili de olmuştur. Arnavutların bu dönemdeki farklı dinlere olan mensubiyetleri din adamlarınca Latin ve Yunan olmak üzere iki farklı alfabenin kullanılmasına yol açmıştır. Osmanlı döneminde ise Osmanlıca kullanılmıştır. Dini açıdan her ne kadar Arnavutluk'taki Arnavutlar parçalı bir yapı gösterebilirler de (%75 Müslüman, %25 Katolik ve Ortodoks Hıristiyan) Kosova nüfusunun %90'ından fazlasını oluşturan Arnavutların %3'lük bir Katolik nüfus dışında tamamının Müslüman olduğu söylenmektedir. Ülkedeki Sırp, Karadağlı ve bir kısım Çingene nüfus dışında kalan Boşnak, Türk ve diğer nüfusun büyük ölçüde Müslüman olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda Kosova nüfusunun %95'e varan bir kısmı Müslüman'dır (Savaş, H. 2001).

Bölgenin dini açıdan tarihi seyrine bakacak olursak Yunanlıların MS. 2. yüzyılda Arnavut topraklarına Hıristiyan piskoposlar göndererek onları etkilediklerini görürüz. Fakat dağlık ve iç bölgelerdeki daha kapalı kabileler üzerinde etkili olamamışlardır. 9. yüzyılda Bizans döneminde misyonerler, Arnavutlar üzerindeki faaliyetlerini arttırmışlar ve neticede daha çok bugünkü Arnavutluk'un kuzeyinde kalan Arnavutlar, Roma Katolik Kilisesi'nin etkisiyle Katolikleşmiş, güneydekiler ise Ortodoks Bizans etkisiyle bu mezhebe girmişlerdir. Bundan sonra ise kuzey ve güney arasında kalan bölgede Ortodoks ve Katolik kiliselerinin çarpışmaları görülmüştür. Bu dönemde Arnavutların din ile olan ilişkilerine bakıldığında

esnek bir yapı vardır. Bunun en güzel kanıtının da o dönemlerden kalma ne bir kilise örgüt yapısı ne de kendi dillerinde yazılmış bir İncil'in olmaması gösterilebilir (Savaş, H. 2001).

Osmanlıların 1389'da Kosova Savaşı'nı kazanmasından sonra bölgedeki varlığını kesinleştirmesi ve fetih hareketinin batıya doğru devamı neticesinde Arnavut unsurlarda İslamlaşma dalgaları görülmeye başlanmıştır. Osmanlı Devleti burada resmi bir İslamlaşma politikası göstermemişse de Arnavutlar, İslam dinini seçmişlerdir. Burada doğal bir rakip olan güçlü Sırp etkisi dışında, dönemin Osmanlı yönetiminin sunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal koşulların etkisi de rol oynamıştır. Osmanlı Devleti Arnavutların sıkı sıkıya bağlı oldukları kabile yapılarına çok fazla müdahil olmayarak onların İslamlaşmasında olumlu bir etki oluşturmuştur (Savaş, H. 2001).

Osmanlılar bölgenin İslamlaşması için bölgeye gönderilen tarikat mensubu dervişlerden, Anadolu'nun çeşitli yerlerinden getirerek bölgeye yerleştirdikleri Yörük Türklerinden başka, İslam kültürünün yayılması için de ciddi çalışmalarda bulunmuşlardır. Kosova'daki hemen hemen tüm kentlerde inşa edilmeye başlayan cami, tekke, han, türbe, medrese, mektep, kütüphane, zaviye, kale, kule, şadırvan, çeşme ve kervansaraylar şehrin dokusunu da değiştirmiştir. Bu şekilde Kosova'da inşa edilen vakıf eserlerinin sayısı 359'dur. Malesef 1998–99 Savaşı sonrasında bunların çok az bir kısmı ayakta kalabilmiştir. Kosova'da Fatih Sultan Mehmet döneminde değerli mimari eserler inşa edilmiştir. Bunlardan biri Priştina'daki Fatih Cami'dir. Bunun dışında Prizren'de Sinan Paşa, Kaçanik'te Koca Sinan Paşa, Cakova'da Hadum, İpek'te Bayraklı Camileri önemlidir. Kullanım amaçlarına göre Osmanlı eserlerinin dağılımı şu şekildedir: 215 cami ve mescit, 15 medrese, 26 mektep, 24 tekke, 42 han, 9 hamam, 11 köprü, 2 imaret, 1 kale, 1 çeşme ve 4 saat kulesi bulunmaktadır (Savaş, H. 2001).

Bugün ise Kosova'da toplam 620 dini eser bulunmaktadır. Bunlardan 41 tanesi kullanılmayacak derecede tahrip olmuştur ya da

kullanılmamaktadır. Bugün bu eserler arasında en önemli yer camilere aittir. Dituria İslame adlı derginin 1993 verilerine göre 528 camiden 498'i kullanımdadır. Fakat savaş döneminde Sırp'ların temel hedeflerinden birisi camiler olunca 1,5 senede yakılan, yıkılan ve tamamen tahrip edilen camilerin sayısı 218'i bulmuştur. Ayrıca bu camilerin imamlarından 32'si de şehit edilmiştir (Savaş, H. 2001).

Kosova İslam Cemiyeti faaliyetlerine II. Dünya Savaşı'ndan sonra, 1948 yılında başlamıştır. İslam Cemiyeti, 1994 yılına kadar Yugoslavya genelinde dini bir örgüttü. Yugoslavya'nın dağılmasından sonra 1994 yılında Kosova İslam Cemiyeti de bağımsızlığını ilan etti. İslam Cemiyeti'nin amacı, Müslümanlarda İslam bilincini uyandırmak, Müslümanların ahlaki, kültürel, sosyal ve ekonomik değerlerinin gelişimine yardımcı olmaktır. Cemiyetin başlıca organları meclis, başkanlık ve divanlardır. Kosova İslam Cemiyeti'nin başkanı, Alaaddin Medresesi'nin eski müdürü Naim Tırnova'dır.

Kosova İslam Cemiyeti'ne bağlı olarak eğitim çalışmalarını yürüten ilahiyat fakülteleri ve medreseler vardır. Medreseler arasında Kosova dışından da öğrenci alan Alaaddin Medresesi önemlidir. 2005 yılı Haziran ayı verilerine göre medresede 270'i erkek (yatılı) ve 130'u kız olmak üzere 400 öğrenci eğitim görmektedir. Priştina'daki Alaaddin Medresesi'ne bağlı olarak öğretimini sürdüren Prizren ve Gilan'da da erkek medreseleri vardır. Ayrıca iki kız medresesi daha açılmıştır ve Prizren'deki Kız İmam Hatip Lisesinin de açılması beklenmektedir. Kosova'daki okullarda dini eğitim verilmesi, komünizmin yıkılmasının üzerinden neredeyse 15 yılı aşkın bir süre geçmiş olmasına rağmen hâlâ yasaktır (Savaş, H. 2001).

Kosova'da eğitim, komünist dönemde ve Sırp-Sloven-Hırvat Krallığı döneminde hep baskılar altında gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. II. Dünya Savaşı öncesinde Kosova'da 252 okul vardı ve bunların tamamı Sırpça eğitim veriyordu. Savaş sonrasında ise okul sayısı 392'ye çıkarken, Arnavutça verilen dersler Sırpça olanlara saat açısından yaklaştırılmıştır. 1974 Anayasası'na göre Kosova, eski Yugoslavya'daki diğer cumhuriyetler

gibi eğitimle ilgili, bilimsel ve kültürel faaliyetlerini düzenlemede tam bağımsızlığa sahipti (Önen, A. M. 2006).

1989 yılında, Miloşeviç tarafından Kosova'nın özerkliğinin kaldırılmasıyla, Kosova'da bütün eğitim kurumlarının faaliyetleri durduruldu. Eğitim çok sınırlı imkanlarla evlerde devam etti. Bundan önce, Kosova'da, eğitim dilinde Arnavutça ve Sırpça eşit olarak kullanılıyordu (Önen, A. M. 2006).

Kosova'da eğitim sisteminin bozulması uzun bir sürece dayanmaktadır. Bu süreç 1981'de öğretmen ve öğrencilere uygulanan, "siyasal ayrımcılık" olarak adlandırılan sistematik zulüm ile hız kazandı. 1990 yılının sonlarında, Sırp Parlamentosu Kosova'daki orta öğretim kurumlarının yarısının kapatılmasına karar verdi. Bundan önce Kosova'da 14 okul öncesi eğitim kurumu ve 24 eğitim tesisi; 320 bini aşkın öğrenci ve 14.500 öğretmeniyle 837 ilkokul; 60 binden fazla öğrencisiyle 61 lise ve 25 binden fazla öğrencisi, 1100 öğretim üyesi ve akademisyeniyle 13 fakülte ve 7 eğitim akademisinden oluşan bir üniversite bulunmaktaydı. Kosova'daki eğitim sisteminin tamamen felç olmasıyla birlikte on binlerce öğrenci bodrum katlarında gizli eğitimlerine devam etmek durumunda kaldılar (Önen, A. M. 2006).

Arnavut milliyetçiliğinin merkezi olarak bilinen Priştina Üniversitesi 1969'da Belgrad Üniversitesi'nin bünyesinde kurulmuştur. Üniversitede eğitim Sırpçanın yanı sıra Arnavutça da yapılmaktaydı. 1970'te Tiran Üniversitesi'yle yapılan anlaşma neticesinde, buradan 200'ü aşkın öğretim üyesi getirildi. Üniversitenin 10 sene içerisinde öğrenci sayısı 47 bine ulaştı. 1978 tarihine gelindiğinde üniversitedeki Arnavut öğrenciler %72'lik bir orana ulaştı. Sırpların Kosova'nın eğitim kurumlarını da kapsayan etnik temizlik hareketine başladığı 1990 yılından itibaren mezun sayısında düşüş olmuştur. 1000 civarı öğretim elemanı, 2 bin civarı yönetici ve 27 bin civarı öğrenci Priştina Üniversitesi'nden atılmıştır. Çok sayıda yükseköğretim öğrencisi okullara alınmamıştır. Devam eden baskılar nedeniyle, Arnavut öğrenciler sınıflara alınmadıkları gibi üniversite kütüphanesine, yurtlara,

yemekhanelere, kantinlere ve spor salonlarına da girememişlerdir (Önen, A. M. 2006).

Savaş sonrasında uluslararası toplumun girişimleriyle Priştina, Üniversitesi'nde eğitim faaliyetlerine yeniden başlanmıştır. Üniversiteye 20 bin civarı öğrenci devam etmektedir. Ayrıca Kosova'da özel üniversitelerin açılmasına da izin verilmiştir. Şimdilerde çok sayıda özel teşebbüs üniversite kurma çalışmalarını sürdürmektedir (Önen, A. M. 2006).

2.1.6. Kosova Eğitim Yönetimi

NATO'nun 1999 yılında Kosova'ya müdahalesinden sonra eğitim yönetiminde ve eğitim sisteminde değişimler, yeni gelişmeler oluşmaya başlamıştır (Koro, 2008). 1999–2007 döneminde ise Kosova'da eğitim yönetiminin merkez, bölge, belediye ve okullarda olmak üzere dört kademe şeklinde uygulandığını Topsakal ve Koro (2007) belirtmişlerdir.

Bunlara ek olarak Kosova eğitim yönetimi sisteminde önemli rol oynayan birim Parlamentonun Eğitim Komisyonu'dur. Komisyon, yasa ve çeşitli karar önerilerini görüşüp analiz yaparak onaylanması için öneriler vermektedir. Bu sebeple Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı'nın Eğitim Komisyonu ile dolaysız temas halinde olduğu sonucu da çıkarılabilmektedir (Topsakal ve Koro, 2007).

Eğitimde istenilen kaliteye ulaşmak amacıyla Kosova'da 'iki kademeli eğitim yönetimi' uygulanmaktadır. Bu sistemle, Kosova EBTB (Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı) ve onun bölgede temsilcisi olan Bölge Eğitim Daireleri aracılığıyla Belediye Eğitim Müdürlükleri arasında kuvvetli yönetim bağı uygulanmaktadır. İki kademeli yönetimi ile belediye çerçevesinde sorumluluğun bölüşülebilmektedir. Bu ayrıma göre eğitimin yazılımı kısmını Bölge Eğitim Daireleri, donanım kısmını ise Belediye Eğitim Müdürlükleri görmekte denilebilir (Topsakal ve Koro, 2007).

Topsakal ve Koro (2007) ayrıca Bölge Eğitim Dairelerinin, merkez organlarının politika ve çalışma programlarını uygulama; öğretim plan ve programların uygulanıp uygulanmamasını denetleme; eğitimin kalite ve etkililiğini denetleme görevinin de önemli olduğunu belirtmişlerdir. Belediye Eğitim Müdürlükleri'nde görevli kişiler ise okul binalarının yapımı, onarımı ve korunmasını, okula gelen malzemelerle donatılmasını, taşıt, yönetim yardımcılarının işe alınması, belediyede okulların finansı yönetimi işleriyle sorumludur.

Eğitim kurumlarında yani okullarda yönetimi okul müdürü gerçekleştirir. Daha etkili bir yönetim için müdürün bir takım görevleri vardır. Bunlar (Topsakal ve Koro, 2007) okulun gelişme planını hazırlama, insan kaynaklarını yönetme, bina ve okul malzemesini iyi kullanma, program dışı etkinlikler düzenleme, öğrenci öğretmen sağlığı ve güvenliği sağlama, öğrencilerin haklarına saygı gösterme, okul yönetmeliğine göre davranma şeklinde sıralanmıştır.

Topsakal ve Koro'ya (2007) göre EBTB siyasal ve sivil işler olmak üzere iki yetkiden oluşur. Bakan EBTB'nin en yüksek yöneticisidir. Bakan Kosova'da eğitim ve bilimin gelişmesi için etkinlik politikasını ve yasaları uygulamak; eğitim sisteminde reformların gelişmesi için bir siyaset geliştirmek; tüm Kosova halkına açık olan eğitim sistemi, tüm öğrenci velilerinin ve toplulukların eğitim faaliyetlerine katılmaları sağlamak konularından sorumlu kişidir.

Ayrıca EBTB, ademi merkezîyetçilik yani yerinden yönetim sistemini uygulamak amacıyla bazı hak ve yetkilerini Bölge Eğitim Daireleri ve Belediye Eğitim Müdürlüklerine dağıtmışlardır. Kosova'da Prizren, Priştine, İpek, Yakova, Mitroviça, Gilan ve Ferizovik olmak üzere yedi Bölge Eğitim Dairesi bulunmaktadır (Topsakal ve Koro, 2007).

1999 yılında Birleşmiş Milletler Geçici Yönetim Organları'nın ve Yerel Organlarının Dönemi başlar. Bu dönemin en belirgin özelliği, Kosova'da çok uluslu toplumun ve demokrasinin

oluşturulması için sivil toplum örgütlerinin eğitim sorunları çözümünde daha etkin rol almasıdır (Topsakal, Koro, 2007).

1999 yılında NATO'nun müdahalesinden sonra Kosova'da kurulan Birleşmiş Milletlerin Geçici İdare Misyonu (UNMIK), çok uluslu bir demokrasi toplumunu geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda birçok yeni yasa ve yönetmelik hazırlamış, uluslararası antlaşma ve sözleşmeleri kabul etmiştir. Kosova'da eğitim sürecini Kosova Geçici Özyönetimin Anayasal Çerçevesi (2001/9 sayılı UNMIK Yönetmeliği), Kosova Okul Öncesi Eğitim Yasası (2006/11 UNMIK Yönetmeliği), Kosova İlk ve Ortaokul Yasası (2002/19 sayılı UNMIK Yönetmeliği) ve Kosova Yüksek Eğitim Yasası (2003/14 sayılı Unmik Yönetmeliği) düzenlemektedir (Topsakal ve Koro 2007).

Bu yasalara göre Kosova'da her topluluk ana okulundan üniversite düzeyine kadar anadilinde eğitim görme hakkına sahiptir. Bu yasalara dayalı olarak Kosova'da 1999 yılından bu yana eğitim ve öğretim dört dilde yapılmaktadır. Bunlar Arnavutça, Sırpça, Boşnakça ve Türkçe'dir. Arnavutça, Boşnakça ve Türkçe dillerinde yapılan eğitim Kosova Eğitim Sistemi'ne göre yürütülmektedir. Sırp topluluğu ise 1999 yılında Kosova'da kurulan UNMIK yönetimini kabul etmediğinden eğitim ve öğretimi Sırbistan Eğitim Sistemi'ne göre uygulamaktadır (Topsakal ve Koro 2007).

Kosova'da eğitim reformu bir yandan çok etnikli bir demokrasi toplumu geliştirmek, öbür yandan hızlı gelişmekte olan bilim ve teknolojiye ayak uydurmak amacıyla 2002/03 yılında yapılmıştır.

Kosova eğitim reformuyla, önce sekiz yıllık zorunlu ilköğretim, dokuz yıla çıkarıldı ve 6 yaşında olan çocuklar I.sınıfa kaydedilmeye başlandı. Bundan başka 2002/03 öğretim yılından başlayarak ilk ve orta eğitimde yeni öğretim plan ve programları hazırlanıp uygulanmaya başladı (Topsakal ve Koro 2007).

Bilindiği gibi Kosova'da çoğunluk olan Arnavutlardan başka Sırp, Boşnaklar, Türkler, Rom, Aşkale Mısırlı ve diğere etnik gruplar yaşamaktadır. Tüm bu milletlerin özel dil, tarih, kültür ve gelenekleri vardır. Kosova'da milli toplumların özelliklerini eğitime yansıtmak maksadıyla dil, tarih, müzik ve resim sanatı dersleri için özel milli komisyonlar kurulur. Örneğin Türk uzmanları ve öğretmenlerinden oluşan Türkçe, tarih, müzik ve resim dersi komisyonları belirttiğimiz dersler için öğretim plan ve programlarını hazırlarlar. Öyle ki Sırp hariç, Kosova'da yaşayan bütün diğere etnik toplulukları dil, tarih, sanat ve geleneklerine önem verilerek bir birleşik eğitim sistemi geliştirilmeye başlandı. Kosova Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Türk dilinde eğitim için ana sınıflar ve 1-13 sınıfa kadar tüm öğretim plan ve programları ve Türk dilinde bütün pedagoji belgeleri yayımlamıştır (Koro, 2008).

2.1.7. Kosova Eğitim Sistemin'in Amaçları

1999'dan sonra Kosova Eğitim Sistemi yeni yapı ve program çalışmalarına başlanmış, 2002 yılında yeni program kabul edilmiş, yükseköğretimde Bolonya sistemi kabul edilmiştir. Bütçe yetersizliği ve politik sorunlarla boğuşmak durumunda olan bu ülke, her şeye rağmen gerekli insan potansiyeli ile çağa ve kendi kültür yapısına uygun, demokratik ve son derece yüksek bir eğitim standardını yakalama çabası içerisine girmiştir (Zengin, Topsakal, 2008).

Şanlı (2004) 1999 NATO müdahalesinden sonra, durumu BM adına alan UNMIK'in 10 Aralık 2003'te Kosova'nın geleceğinde önemli rol oynayan Kosova Standartları'nın yayınlandığını belirtmiştir. Bu standartlar Etnik köken, ırk veya din esas alınmadan herkesin korkusuzca, kin veya tehlike olmaksızın serbestçe yaşayabileceği, çalışabileceği ve seyahat edebileceği ve herkes için hoşgörünün, adaletin ve barışın olacağı bir Kosova için başlığı ile yayınlanmıştır (Aktaran:Zengin ve Topsakal, 2008). Kosova'da eğitimin genel amaçları, okul öncesi eğitimin amaçları, ilköğretim amaçları, alt ortaokuldaki eğitimin temel amaçları, üst orta eğitimin amaçları Yeni Kosova

Müfredat Çerçevesi'nden (EBTB, 2001) alınan bilgiler doğrultusunda açıklanmıştır

Kosova'da eğitimin genel amaç ve hedefleri, demokratik kalkınma, yeni ekonomik fırsatlar ve dünyaya açılma şeklindedir. Kosova'da eğitimin temel amaçlardan biri, genç insanların kamusal olaylara ehliyetli bir biçimde katılması, çoğulcu ve demokratik bir toplumda aktif ve sorumlu yurttaşlar olmalarıdır. Öğrencilerin, ülkeler arası karşılıklı bağımlı bir dünyada, öğrenen bir toplumun ve yaşam boyu süren öğrenme bakış açılarının meydan okumalarıyla başa çıkmalarına yardımcı olacak, değerli bilgiler ve araçsal becerilerle donatılmaları da amaçlanmıştır.

Ayrıca kişisel kimliğin zenginleştirilmesine ve öğrencilere bu kimliğin yalnızca insanları farklı kılmadığını, aynı zamanda onları tüm dünyanın bir parçası yapan şey de olduğunu anlamaları konusunda yardımcı olmak da amaçlanmıştır. Bunların dışında, öğrencilerin kendi aile ve topluluğunu bilip takdir etme ve aynı zamanda diğer topluluk, ülke ve insanların tarih ve kültürlerine karşı açık olma konusunda teşvik edilmeleri de amaçlar arasında yer almaktadır (EBTB, 2001).

Öğrencilere, kendi topluluklarının geleneklerini yeşertme ve kendi kültürel miraslarına katkıda bulunma, diğer kültür ve geleneklere ve insani duygulara saygı duyma konusunda yardımcı olma da genel amaçlar içerisinde. Ek olarak da eğitimin, genç insanları, tüm potansiyelleriyle Kosova toplumunun yeniden inşası ve refahına katkıda bulunma ve kişisel başarı içeren bir yaşam sürdüren bireyler olarak özerklik geliştirme konusunda yönlendirmesi gerektiği açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Son olarak ise, öğrencilerin farklı ortam ve yeni bağlamlarda kendi bilgi ve becerilerini yaratıcı bir şekilde kullanmaları; yaratıcı bir şekilde problem çözme süreçlerine bireysel ya da toplu olarak katılıp, bağımsız ve eleştirel düşünüş için motivasyon ve beceri yeşertmek üzere eğitilmeleri gerektiği vurgulanmıştır (EBTB, 2001).

Belirlenmiş olan bu genel amaçlardan hareketle, Kosova'da gerçek anlamda demokratik bir sürecin başladığı, Kosova toplumunun artık bilim, teknoloji ve kültürdeki en yeni gelişmelerle bağlantı kurduğu, merakları yeşertme konusunda ve aynı zamanda düşünce, olgu, kişi, kültür, vb. açısından farklılığa yönelik öğrencilere pozitif tutum sergileme hakkında yardımcı olduğu söylenebilir.

Suroy Recepoğlu (2005) 31 Ekim 2002 tarihinde yürürlüğe giren ilk ve Ortaokul Kanunu da hiçbir çocuğun eğitim görme hakkının elinden alınamayacağı, Bakanlıkça belirlenmiş olanaklar sağlanmışsa her çocuğun ilk ve ortaokulda kendi dilinde eğitim görme hakkının sahip olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı belediyelerin iştirakiyle uygun olan ders kitaplarını, okuma yazma gereçlerini ve 1-9. sınıflar için kurulmuş olan öteki ders kitaplarının temini için sorumlu olduğunu da ifade etmiştir (EBTB, 2001).

Sonuç olarak, belirlenmiş olan bu amaçlardan hareketle, öğrencilerin farklı toplumsal değerler çerçevesinde ve bunları tanıyarak gelişmeleri gerektiği, böylelikle eğitimde farklı değerleri tanıma, benimseme ve saygı duymanın ön plana çıktığı görülmektedir. Kısacası, öğrencilerin eğitim yoluyla yaşadıkları topluma layık bireyler olarak yetiştirildikleri söylenebilir (Zengin, Topsakal, 2008)

2.1.8. Kosova Eğitim Sistemi'nin Yapısı

Kosova Eğitim Sistemi'nin yapısı; Okul kademelerinin yapılanması ve ülke eğitim sisteminin yönetsel yapılanması olarak 2'ye ayrılmaktadır.

2.1.9. Kosova Okul Kademelerinin Yapılanması

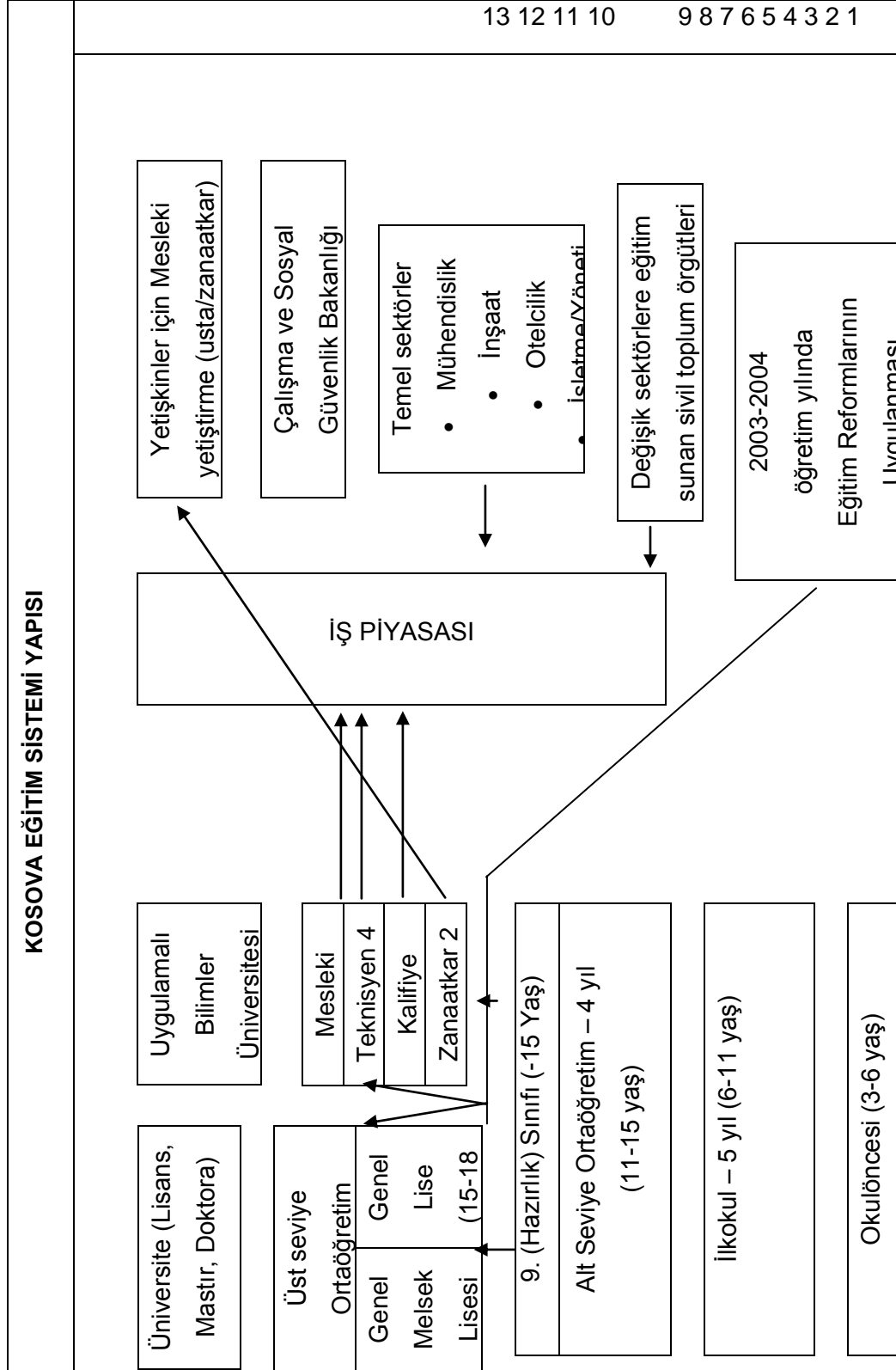
Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı 2002 yılında eğitim örgütünün sistemini yeniden yapılandırmıştır.

Bunlar:

1. Okul öncesi eğitim: 9 aydan 6 yıla kadar,
2. Zorunlu eğitim: İlkokul eğitimi 5 öğretim yılı ve alt orta eğitim 4 öğretim yılı olmak üzere 9 yıldır.
3. Üst orta eğitim: En az 3 ya da 4 öğretim yılı olarak organize edilmiştir.
4. Yükseköğretim: 2, 3, 4, 5, 6, öğretim yılı lisans eğitimi, 2-3 yıl mastır öğretimi ve 3-4 yıl bilim ve sanatta doktora eğitimini kapsamaktadır.

Kosova eğitim sisteminin okul kademelerinin, sürelerinin ve yaşlarının daha iyi anlaşılması için aşağıda bu yapıyı gösteren bir tablo yer almaktadır. Bu tablo aracılığıyla, (EBTB: Eğitim Bilim Teknoloji Bakanlığı) eğitim programları organizasyonunun yapılandırılmış hali sunulmuştur.

Tablo 7. Kosova Eğitim Sistemi Yapısı



Tablo 8. Kosova Eğitim Programlarının Organizasyonu

| Kategorileri | Kategorilerin Adları | Yaş Grubu/Sınıf | Kosova Eğitim Sisteminin Kademeleri |
|---------------------|--|---|--|
| 6 | Bilim ve Sanatta Öğretimin İkinci kademesi | Doktora- üç yıl | (25-27/28 yaş) |
| 5 | Bilim ve Sanatta Öğretimin Birinci kademesi | Master-iki yıl | (22-26 yaş) |
| 4 | Lisans Öğretimi | 2,3,4,5,6 Yıl | Orta Öğretimden Sonraki Yüksek Mesleki Öğretim Kademesi (19-24/25 yaş) |
| 3 | Üst Orta Öğretim | 13.sınıf 12.sınıf 11.sınıf 10.sınıf | 2-4 Yıllık Mesleki Öğretim programları (15-19 yaş) |
| 2 | Alt Orta Öğretim/Temel Öğretimin İkinci Kademesi | 9.sınıf 8.sınıf 7.sınıf 6.sınıf | 4 Yıllık Alt Orta Öğretimi (Temel Öğretimin İkinci kademesi) (12 – 15 yaş) |
| 1 | İlkokul/Temel Öğretimin Birinci Kademesi | 5.sınıf 4.sınıf 3.sınıf 2.sınıf 1.sınıf | 5 Yıllık İlkokul Öğretimi(Temel Öğretimin Birinci Kademesi) (6 - 11 yaş) |
| 0 | Okulöncesi Eğitimi | 5-6 yaş-Ana sınıf 3-5 yaş-Kreş 9 aydan-3 yaş-Yuva | Okulöncesi Eğitim (3 - 6 yaş) |

Kaynak: EBTB2009/2010

Tablo 8'e göre; Kosova'da okul öncesi, ilk ve orta öğretim programı Uluslararası Eğitim Sınıflaması Standartları 1997'nin aşağıdaki düzeylerine göre organize edilmiştir.

- a) **Düzey 0:** Okul öncesi eğitim (Normal dönemi 3-6 yaş arası).
- b) **Düzey 1:** İlkokul eğitimi (Temel eğitimin ilk basamağı), 5 yıl (Normal dönemi 6-11/12 yaş arası).
- c) **Düzey 2:** Alt orta eğitim (Temel eğitimin ikinci basamağı), 4 yıl (Normal dönemi 12-15 yaş arası).
- d) **Düzey 3:** Üst orta eğitim (Lise ve mesleki liseler), 3 yada 4 yıl, EBTB eğitim programları çeşidine göre (Normal dönemi 15-18/19 yaş arası).
- e) **Düzey 4:** Lisans Öğretimi (Orta öğretimden sonraki yüksek mesleki öğretim kademesi), 2,3,4,5,6 yıl, (Normal dönemi 19-24/25 yaş arası).
- f) **Düzey 5:** Bilim ve sanatta öğretimin birinci kademesi, yüksek lisans, 22-26 yaş arası.
- g) **Düzey 6:** Bilim ve sanatta öğretimin ikinci kademesi, doktora, 25-27/28 yaş arası.

Belirtilmiş olan bu sınıflandırmalar doğrultusunda Kosova'da örgün eğitimin yedi düzeyde olduğu ve EBTB'nin açık bir şekilde verileri sunduğu söylenebilir. Bu veriler doğrultusunda okul kademelerin durumu, öğrenci ve okul sayıları, görülen dersler belirtilmiştir.

2.1.9.1. Okul Öncesi Eğitim

Okul öncesi eğitim 9. aydan 6. yaşa kadar ki çocukları içerir. Kosova'da okulöncesi eğitim ikiye ayrılmıştır:

- 1) Anaokulu: 9 aydan 3 yaşa kadar ve 3-5 arası olan çocukları kapsar,
- 2) Anasınıfı: 5-6 yaş çocukları kapsar.

Okulöncesi eğitimin isteğe bağlı ve parasız olduğu belirtilmiştir (Şahin, 2003, Aktaran: Zengin, Topsakal, 2008).

Okul öncesi eğitimimin bireysel gelişim doğrultusundaki tüm hedefleri şu şekilde belirlenmiştir (EBTB, 2001):

- Çocuklar bireysel gelişimleri için dikkatli ve sürekli desteklenmeli, eğitim sürecinde eğlenmelidir.
- Çocuklara bireysel özgürlüğün, bireysel ve kolektif kurallarla birlikte disiplin ile dengelendiği sosyal beraberliğin temel normları ve deneyimleri gösterilmelidir.
- Çocuklar her gün basit yaşam durumlarında, kendi ana dillerinde konuşma dilini ve iletişim becerilerini geliştirmek için desteklenmelidir. Basit konuşma dili seviyesinde diğer dillerin de gösterilmesi mümkündür.
- Çocuklara gösterilen temel sistematik öğrenme süreçleri: kendileri, toplum, doğa, kültür, bilgi ve teknolojiye olan meraklarını artırmaya yönelmelidir. Çocuklara yeni bilgi teknolojileri gösterilmeli ve çocuklar gerçek hayattaki durumları tanımalıdır.
- Çocuklar bir grubun ya da bir topluluğun değerli üyeleri olarak değerlendirildiğinden bireysel olarak gelişecek, özgüvenleri artacak ve bu olumlu gelişmelerinden zevk alacaklardır.
- Çocuklar kendilerine ve diğerlerine karşı saygılı olmayı öğrenmeli ve görevlerini uygun şekilde yapmaya yönlendirilmelidir. Çocuklara nezaket ve temizlik gibi temel sosyal kuralları gösterme fırsatı sağlanmalıdır.
- Çocuklar toplum, insanlar ve kültür seviyesinde, çevresindeki dünyanın bilincinde olmalıdır.
- Çocuklara müzik, dans, drama, oyunlar ve resim gibi faaliyetler esnasında kendilerine eğlenme imkânı sunan estetik eğitim de verilmelidir.
- Çocuklar fiziksel faaliyetlerle fiziksel olarak gelişmeli ve fiziki varlıklarını geliştirme ihtiyacını, sağlık ve güvenlik kurallarına dikkat etmeyi kavramalıdır.

2.1.9.2. İlköğretim ve Alt Orta Öğretim

İlköğretim ve alt orta eğitim zorunlu eğitimidir. Kosova'da 2003/04 öğretim yılında reform uygulanmaya başladı. Eğitimdeki reformla ilk ve orta öğretimde 4+4+4 eğitim sistemi yerine 5+4+4 eğitim sistemine geçildi. Bu eğitim reformuyla ilköğretim okulunun I.sınıfına 6 yaşında öğrencilere kayıt yaptırma hakkı tanındı ve zorunlu eğitim 8 yıldan 9 yıla çıkarıldı.

İlköğretim eğitiminin temel amaçları (EBTB, 2001):

- Öğrencilerinin temel eğitim gereksinimleri ile baş etmeleri ve ilerideki öğrenme süreçleri için temel araçlar geliştirmeleri amacıyla öğrencilere temel okuma, yazma ve sayı becerileri kazandırılmalıdır.
- Öğrenciler sözlü ve yazılı dil becerileri için gerekli temel bilgi ve beceriler öğretilmelidir.
- Öğrencilere Kosova'nın temel tarihi ve Kosova'da yaşayan değişik toplumların tarihi öğretilmelidir. Tarihi olayları keşfetme konusunda öğrencilerde ilgi uyandırılmalıdır. Bu da geçmişe yapıcı bir perspektiften bakmakla ve toplumun maddi ve manevi gelişmesine, refahına katkıda bulunmuş insanları ve tarihi kişilikleri överek mümkündür.
- Öğrencilere faaliyetleri planlama ve zaman çizelgelerine uyma konusunda çalışma disiplini öğretilmeli, ayrıca öğrenciler sınıfta ve okulda karar alma işlemlerine katılmalıdır.
- Öğrencilere bilgi iletişim teknolojileri dahil olmak üzere teknoloji eğitimi gösterilmeli ve öğrenciler günlük gerçek yaşam durumlarına teknik becerilerden faydalanma konusunda desteklenmelidir.

Alt orta okuldaki eğitimin temel amaçları (EBTB-Eğitim Bilim Teknoloji Bakanlığı 2001):

- Öğrencilere kendi sözlü ve yazılı dil becerilerini geliştirmeleri için ana dillerinin öğrenmede yeni hedefler sunulmalıdır. Öğrencilere ayrıca

edebiyata ve değişik gerçek yaşam durumlarında dil kullanımına özel dikkat gösterilerek değişik anlatım ve metin türleri gösterilmelidir.

- Öğrencilere iyi konuşma, yazılı mesajları anlama ve temel yazma becerilerini edinme seviyesine kadar ek bir yabancı dil daha öğretilecektir.
- Öğrencilere aktif bir şekilde değişik öğrenme kaynakları ve işlemleri gösterilmeli, öğrenciler bilgilere eleştirel yaklaşma yeterliliğini geliştirmelidir.
- Öğrencilere evresel konular ve kaygılar, gerçek yaşamdaki konularla beceriler ve güvenlik konuları gösterilmelidir.
- Öğrencilere sportif faaliyetlere katılmaları konusunda yönlendirilmeli ve öğrencilere düzenli beden eğitimi ve spor yaparak kendi fiziksel sağlıklıklarının elde edileceği bilinci yerleştirilmelidir.
- Öğrencilere gelecekteki akademik istekleri ve kariyer hedefleri konularında danışmanlık yapılmalıdır (Topsakal, Koro, 2007).

İlkokul ve alt ortaokul kademesine bakıldığında: Kosova'da 2008/09 ğretim yılında ilkokul sayısı toplam 969, bunun 547'si merkezi ve 422'si uydu okullarıdır. 969 okulun 915'i Arnavutça, 27'si Boşnakça ve 27'si karma (birden fazla dilde/çok dilli) dilde eğitim yapılmaktadır. 2008/09 ğretim yılı istatistik verilerine göre, ilkokul ve alt orta öğretime kayıt yaptıran toplam 322.975 öğrencinin 169.306 (%52.42)'sı erkek, 153.669 (%47.58)'u kızıdır. 2008/09 ğretim yılında toplam 322.975 öğrencinin 310.500 (%96.14)' Arnavut, 4355 (%1.35)'i Boşnak, 3607 (%1.12)'si Aşkali, 1079 (0.33)'u Rom, 2173 (%0.67)' Türk, 1225 (%0.38)'i Mısırlı, 31(%0.01)'i Goralı ve 5 (%0.0)'i diğerleri olarak görülmektedir (Topsakal, Koro,2007).

Tablo 9. Alt Ortaöğretimde Dillere Göre Okul Sayısı

| No. | Belediye | Toplam | Arnavut | Boşnak | Karışık |
|---------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 1 | Priştine | 62 | 62 | 0 | 0 |
| 2 | Podujeva | 61 | 61 | 0 | 0 |
| 3 | Glogoc | 33 | 33 | 0 | 0 |
| 4 | Fuş Kosova | 14 | 14 | 0 | 0 |
| 5 | Obiliç | 15 | 15 | 0 | 0 |
| 6 | Mitroviça | 37 | 36 | 0 | 1 |
| 7 | Skenderaj | 42 | 42 | 0 | 0 |
| 8 | Vushtrri | 48 | 48 | 0 | 0 |
| 9 | Z. Potok | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 10 | Leposaviç | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | Zveçan | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 12 | İpek | 45 | 35 | 0 | 10 |
| 13 | İstog | 24 | 24 | 0 | 0 |
| 14 | Kline | 27 | 27 | 0 | 0 |
| 15 | Deçan | 21 | 21 | 0 | 0 |
| 16 | Junik | 2 | 2 | 0 | 0 |
| 17 | Yakova | 51 | 51 | 0 | 0 |
| 18 | Rahovec | 32 | 32 | 0 | 0 |
| 19 | Malışeva | 41 | 41 | 0 | 0 |
| 20 | Prizren | 73 | 49 | 11 | 13 |
| 21 | Suhareke | 41 | 41 | 0 | 0 |
| 22 | Dragaş | 35 | 18 | 16 | 1 |
| 23 | Mamuşa | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 24 | Ferizovik | 48 | 48 | 0 | 0 |
| 25 | Lipjan | 50 | 50 | 0 | 0 |
| 26 | Ştime | 20 | 20 | 0 | 0 |
| 27 | Ştirpce | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 28 | Kaçanik | 27 | 27 | 0 | 0 |
| 29 | H.İ.Elezit | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 30 | Gilan | 45 | 45 | 0 | 0 |
| 31 | Kamenica | 33 | 33 | 0 | 0 |
| 32 | Novobırda | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 33 | Viti | 35 | 35 | 0 | 0 |
| Toplam | | 985 | 932 | 27 | 26 |

Kaynak: EBTB 2009/2010

Tablo 9’da görüldüğü gibi; 985 okuldan 932’si Arnavut dilinde, 27’si Boşnak dilinde ve 26’sı birçok dilde eğitim veren okullardır. Buna göre Kosova’nın hemen her bölgesinde Arnavut dilinde eğitim veren okul mevcutken, Boşnak dilinde eğitim veren 27 okul (bunlardan 11’i Prizrende, 16’sı da Dragaş’ta), diğer dillerde eğitim veren 26 okul (1’i Mitroviça’da, 10’u İpek’te, 13’ü Prizren’de, 1’i de Dragaş’ta, 1’i de Mamuşa’da) mevcuttur.

Tablo 10. İlk ve Alt Ortaöğretimde Eğitim Personel

| Sayı: | Belediye | Tümü | | Öğretmen | | Müdür | | Müdür Yardımcısı | |
|---------------|----------------|--------------|-------------|--------------|-------------|------------|------------|------------------|------------|
| | | Tümü | Bayan | Tümü | Bayan | Tümü | Bayan | Tümü | Bayan |
| 1 | Prishtine | 2029 | 1274 | 1654 | 1154 | 110 | 57 | 265 | 63 |
| 2 | Podujevo | 1193 | 406 | 986 | 388 | 64 | 10 | 143 | 8 |
| 3 | Gllagoç | 748 | 203 | 592 | 202 | 36 | 1 | 120 | 0 |
| 4 | Kosovo O | 321 | 181 | 265 | 168 | 12 | 6 | 43 | 7 |
| 5 | Obiliç | 284 | 139 | 242 | 133 | 11 | 3 | 31 | 3 |
| 6 | Mitroviça | 886 | 413 | 715 | 399 | 49 | 12 | 122 | 2 |
| 7 | Skenderay | 705 | 161 | 558 | 150 | 45 | 4 | 102 | 7 |
| 8 | Viçitrn | 928 | 285 | 747 | 278 | 49 | 5 | 132 | 2 |
| 9 | Zubin Pot. | 18 | 7 | 12 | 6 | 2 | 1 | 4 | 0 |
| 10 | Leposaviç | 9 | 0 | 6 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| 11 | Zveçan | 17 | 5 | 11 | 5 | 1 | 0 | 5 | 0 |
| 12 | İpek | 1089 | 573 | 898 | 521 | 52 | 17 | 139 | 35 |
| 13 | İstok | 490 | 211 | 397 | 199 | 20 | 6 | 73 | 6 |
| 14 | Klina | 532 | 165 | 447 | 162 | 27 | 3 | 58 | 0 |
| 15 | Deçan | 451 | 152 | 367 | 146 | 23 | 2 | 61 | 4 |
| 16 | Junik | 70 | 23 | 59 | 23 | 3 | 0 | 8 | 0 |
| 17 | Yakova | 1178 | 591 | 977 | 548 | 58 | 11 | 143 | 32 |
| 18 | Rahovça | 700 | 238 | 599 | 236 | 26 | 0 | 75 | 2 |
| 19 | Malışevo | 897 | 213 | 758 | 210 | 38 | 2 | 101 | 1 |
| 20 | Prizren | 1868 | 833 | 1570 | 793 | 82 | 14 | 216 | 26 |
| 21 | Suvareka | 829 | 297 | 697 | 292 | 38 | 2 | 94 | 3 |
| 22 | Dragaş | 426 | 33 | 352 | 32 | 14 | 0 | 60 | 0 |
| 23 | Mamuşa | 50 | 24 | 43 | 24 | 2 | 0 | 5 | 0 |
| 24 | Ferizovik | 1315 | 552 | 1122 | 538 | 54 | 11 | 139 | 3 |
| 25 | Liplan | 1095 | 592 | 945 | 575 | 31 | 5 | 119 | 12 |
| 26 | Ştimle | 380 | 114 | 320 | 114 | 9 | 0 | 51 | 0 |
| 27 | Ştrpçe | 77 | 20 | 62 | 20 | 4 | 0 | 11 | 0 |
| 28 | Kaçanik | 469 | 141 | 399 | 138 | 18 | 3 | 52 | 0 |
| 29 | H.İ.Elezit | 97 | 36 | 81 | 36 | 5 | 0 | 11 | 0 |
| 30 | Gilan | 1159 | 491 | 1011 | 480 | 35 | 0 | 113 | 11 |
| 31 | Kamenitca | 526 | 135 | 424 | 129 | 22 | 4 | 80 | 2 |
| 32 | Novobrdo | 37 | 14 | 28 | 12 | 2 | 0 | 7 | 2 |
| 33 | Viti | 583 | 212 | 508 | 208 | 25 | 2 | 50 | 2 |
| Toplam | | 21447 | 8734 | 17846 | 8319 | 968 | 181 | 2633 | 234 |

Kaynak: EBTB, 2009/2010,

Tablo 10’a göre EBTB 2009/2010 istatistiklerinde göre, Kosova’da ki İlk Öğretim ve Alt Orta Öğretim okullarında 21447 eğitim personeli bulunmaktadır. Kosova’da İlk Öğretim ve Alt Orta Öğretim Eğitim

Personelinden, 17846 öğretmenin 8319'u bayan, 9519'u erkek, 968 yönetim personelinin 181'i bayan, 787'si erkek, 2633 yardımcı personelden 234'ü bayan 2499'u erkektir. İlköğretim ve Alt Orta Öğretim personelinin 8734'sinin bayan, 12713'nün de erkek olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür. Bundan anlaşılacağı üzere Üst Orta Öğretim eğitim personelinin erkek ağırlıklı olduğu göze çarpmaktadır. Prizren'de İlk Öğretim ve Alt Orta Öğretim Eğitim Personelinden, 1570 öğretmenin 833'ü bayan, 737'si erkek, 82 yönetim personelinin 14'ü bayan, 68'i erkek, 216 yardımcı personelden 26'sı bayan, 190'ı erkektir. Bundan, 1868 eğitim personelinin 833'ün bayan, 1035'in erkek olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Tablo 11'e göre, Kosova genelinde Alt orta öğretimde 162527 erkek öğrenci,149217 kız öğrenci olmak üzere 311744 öğrenci öğrenim görmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere erkek öğrenci sayısı kız öğrenci sayısına nazaran daha fazladır.

Tablo 11. İlkokul ve Alt Ortaöğretimde Öğrenci Sayıları

| No. | Belediye | Paralel | Öğrenci Sayısı | | | Yüzdeler |
|---------------|------------|-------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | Hepsi | Erkek | Kız | |
| 1 | Priştine | 1315 | 33799 | 17428 | 16371 | 25.77 |
| 2 | Poduyeva | 733 | 17178 | 8881 | 8297 | 23.44 |
| 3 | Glllogoc | 448 | 10632 | 5488 | 5144 | 23.73 |
| 4 | Fuş Kosova | 214 | 5577 | 2897 | 2680 | 26.06 |
| 5 | Obiliç | 171 | 3584 | 1854 | 1730 | 20.96 |
| 6 | Mitroviça | 554 | 12735 | 6646 | 6089 | 22.99 |
| 7 | Skenderay | 430 | 10367 | 5306 | 5061 | 24.11 |
| 8 | Vuştrri | 550 | 13867 | 7359 | 6508 | 25.21 |
| 9 | Z. Potok | 9 | 137 | 71 | 66 | 15.22 |
| 10 | Leposaviç | 9 | 19 | 6 | 13 | 2.11 |
| 11 | Zveçan | 12 | 47 | 29 | 18 | 3.92 |
| 12 | İpek | 680 | 15714 | 8299 | 7415 | 23.11 |
| 13 | İstog | 310 | 7376 | 3856 | 3520 | 23.79 |
| 14 | Kline | 334 | 7925 | 4071 | 3854 | 23.73 |
| 15 | Deçan | 276 | 5637 | 2923 | 2714 | 20.42 |
| 16 | Junik | 39 | 1012 | 528 | 484 | 25.95 |
| 17 | Yakova | 719 | 17505 | 9170 | 8335 | 24.35 |
| 18 | Rahovec | 500 | 11577 | 6018 | 5559 | 23.15 |
| 19 | Malişeva | 525 | 12858 | 6681 | 6177 | 24.49 |
| 20 | Prizren | 1278 | 28967 | 15192 | 13775 | 22.67 |
| 21 | Suhareke | 505 | 11873 | 6213 | 5660 | 23.51 |
| 22 | Dragaş | 283 | 5200 | 3286 | 1914 | 18.37 |
| 23 | Mamuşa | 37 | 903 | 458 | 445 | 24.41 |
| 24 | Ferizovik | 810 | 20516 | 10540 | 9976 | 25.33 |
| 25 | Lipjan | 490 | 10693 | 5578 | 5115 | 21.82 |
| 26 | Ştime | 241 | 5539 | 2941 | 2598 | 22.98 |
| 27 | Ştirpce | 55 | 691 | 360 | 331 | 12.56 |
| 28 | Kaçanik | 279 | 5890 | 3053 | 2837 | 21.11 |
| 29 | H.İ.Elezit | 64 | 1532 | 827 | 705 | 23.94 |
| 30 | Gilan | 772 | 17459 | 8879 | 8580 | 22.62 |
| 31 | Kamenica | 316 | 5201 | 2723 | 2478 | 16.46 |
| 32 | Novobirda | 16 | 310 | 157 | 153 | 19.3 |
| 33 | Viti | 395 | 9424 | 4809 | 4615 | 23.8 |
| Toplam | | 13369 | 311744 | 162527 | 149217 | 23.3 |

Kaynak:EBTB, 2009-2010

Tablo 12. İlköğretim Milli Mensubiyetlere Göre Öğrenci Sayısı

| Sayı | Belediye | | | | | | | | | |
|---------------|------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|--------------|
| | | Arnavut | Boşnak | Aşkali | Rom | Türk | Mısırlı | Goralı | Diğerleri | Toplam |
| 1 | Priştine | 33545 | 29 | 63 | 0 | 159 | 0 | 0 | 3 | 33799 |
| 2 | Podujeva | 17023 | 0 | 135 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17178 |
| 3 | GllogoÇ | 10632 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10632 |
| 4 | Kosova O | 5086 | 0 | 465 | 5 | 1 | 20 | 0 | 0 | 5577 |
| 5 | Obiliç | 3484 | 0 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3584 |
| 6 | Mitroviça | 12604 | 59 | 71 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 12735 |
| 7 | Skenderay | 10365 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10367 |
| 8 | Vıçitrn | 13855 | 0 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13867 |
| 9 | Zubin Pot | 137 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 137 |
| 10 | Leposaviç | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 19 |
| 11 | Zveçan | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 47 |
| 12 | İpek | 14699 | 485 | 95 | 207 | 0 | 222 | 3 | 3 | 1571 |
| 13 | İstok | 6823 | 164 | 92 | 4 | 0 | 292 | 0 | 1 | 7376 |
| 14 | Klina | 7668 | 0 | 236 | 10 | 0 | 11 | 0 | 0 | 792 |
| 15 | Deçan | 5577 | 10 | 21 | 0 | 0 | 29 | 0 | 0 | 5637 |
| 16 | Junik | 998 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1012 |
| 17 | Yakova | 16061 | 3 | 368 | 459 | 3 | 611 | 0 | 0 | 17505 |
| 18 | Rahovça | 11538 | 0 | 16 | 23 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11577 |
| 19 | Malişevo | 12855 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12858 |
| 20 | Prizren | 24948 | 2343 | 223 | 296 | 1043 | 101 | 13 | 0 | 28967 |
| 21 | Suvareka | 11746 0 | 0 | 127 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11873 |
| 22 | Dragaş | 4085 | 1115 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5200 |
| 23 | Mamuşa | 75 | 0 | 0 | 0 | 28 | 0 | 0 | 0 | 903 |
| 24 | Ferizovik | 19740 | 0 | 756 | 14 | 0 | 0 | 3 | 3 | 20516 |
| 25 | Liplan | 10344 | 0 | 349 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10693 |
| 26 | Ştimle | 5404 | 0 | 135 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5539 |
| 27 | Ştirpçe | 691 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 691 |
| 28 | Kaçanik | 589 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 589 |
| 29 | H.İ.Elezit | 153 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 153 |
| 30 | Gilan | 17392 | 0 | 0 | 0 | 67 | 0 | 0 | 0 | 1745 |
| 31 | Kameniča | 5192 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5201 |
| 32 | Novobirido | 310 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 310 |
| 33 | Viti | 9424 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9424 |
| Toplam | | 299789 | 4208 | 3281 | 1049 | 2102 | 1286 | 19 | 10 | 31174 |

Kaynak: EBTB, 2009-2010.

Tablo 12 'ye göre, Alt orta öğretimde 299789 Arnavut, 4208 Boşnak, 3281 Aşkali, 1049 Rom, 2103 Türk, 1286 Mısırlı ve 19 Goralı olmak üzere 311744 öğrenci öğrenim görmektedir. En çok Arnavut öğrenci (33545) Priştine'de, en çok Boşnak öğrenci (2343) Prizren'de, en çok Aşkali öğrenci (756) Ferizovik'ta, en çok Rom öğrenci (459) Yakova'da, en çok Türk öğrenci (1043) Prizren'de, en çok Mısırlı öğrenci (611) Yakova'da, en çok Goralı öğrenci (13) Prizren'de öğrenim görmektedir.

Tablo 13'e göre; Alt orta öğretimde 32275 öğrenciye karşılık 17846 öğretmen bulunmaktadır. Bir öğretmene 18.10 öğrenci düşmektedir.

Buna göre; Öğrenci sayısı, Priştine'de (33799) en çok iken, Novobırdo'da (19) en azdır. Öğretmen sayısı da aynı şekilde Priştine'de (1654) en çok iken, Novobırdo'da (6) en azdır.

Tablo:13. İlkokul ve Alt Ortaöğretimde Öğretmen ve Öğrenci Sayısı

| Sayı | Belediye | Öğrenci | Öğretmen | Yüzde rapor |
|---------------|-------------|---------------|--------------|--------------|
| 1 | Priştine | 33799 | 1654 | 20.4 |
| 2 | Podujeva | 17178 | 986 | 17.4 |
| 3 | Glogoc | 10632 | 592 | 17.9 |
| 4 | Fuş Kosova | 5577 | 265 | 21.05 |
| 5 | Obiliç | 3584 | 242 | 14.81 |
| 6 | Mitroviça | 12735 | 715 | 17.81 |
| 7 | Skenderay | 10367 | 558 | 18.58 |
| 8 | Vushtrri | 13867 | 747 | 18.56 |
| 9 | Z. Potok | 137 | 12 | 11.42 |
| 10 | Leposaviq | 19 | 6 | 3.17 |
| 11 | Zveçan | 47 | 11 | 4.27 |
| 12 | Pejë | 15714 | 898 | 17.50 |
| 13 | Istog | 7376 | 397 | 18.58 |
| 14 | Klinë | 7925 | 447 | 17.73 |
| 15 | Deçan | 5637 | 367 | 15.3 |
| 16 | Junik | 1012 | 59 | 17.15 |
| 17 | Cakova | 17505 | 977 | 17.92 |
| 18 | Rahovec | 11577 | 599 | 19.33 |
| 19 | Malişeva | 12858 | 758 | 16.96 |
| 20 | Prizren | 28967 | 1570 | 18.45 |
| 21 | Suharekë | 11873 | 697 | 17.03 |
| 22 | Dragaş | 5200 | 352 | 14.77 |
| 23 | Mamuşa | 903 | 43 | 21.00 |
| 24 | Ferizay | 20516 | 1122 | 18.29 |
| 25 | Lipjan | 10693 | 945 | 11.3 |
| 26 | Ştimle | 5539 | 320 | 17.31 |
| 27 | Ştripce | 691 | 62 | 11.1 |
| 28 | Kaçanik | 5890 | 399 | 14.76 |
| 29 | H. i Elezit | 1532 | 81 | 18.91 |
| 30 | Gilan | 17459 | 1011 | 17.27 |
| 31 | Kamenici | 5201 | 424 | 12.27 |
| 32 | Novobirdi | 310 | 28 | 11.07 |
| 33 | Viti | 9424 | 508 | 18.55 |
| Toplam | | 322975 | 17846 | 18.10 |

Kaynak: EBTB 2009/2010

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda Kültürel Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ile Örgütsel Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Kültürel Liderlik ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Yıldırım (2001) tarafından “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” adlı araştırmada, okul yöneticilerin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakı arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin kültürel liderlik rollerindeki başarılarına ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticiler arasında ve farklı bölgelerde görev yapan öğretmenlerin kendi görüşleri arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Kıyı ve batı bölgelerinde görev yapan öğretmenler diğer bölgelerde görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerini kültürel liderlik rollerinde daha yeterli görmektedirler. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini kıdem değişkeni etkilerken, cinsiyetin ve branşın etkili olmadığı belirlenmiştir. Özel lise müdürleri devlet lisesi müdürlerine göre kültürel liderlik rollerini yerine getirmede kendilerini daha başarılı görmektedirler. Diğer taraftan özel lise öğretmenleri, yöneticilerini genel olarak başarılı bulurken, devlet lisesi öğretmenleri yöneticileri daha az yeterli bulmaktadır. Genel olarak okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ve meslek ahlakına ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Derin (2003) tarafından “Dershane Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma sonucunda dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerindeki başarı algısı konusunda yöneticilerin aralarında görüş farklılığı oluşturmadığı, dershane

yöneticilerin kültürel liderlik rolündeki başarılarına ilişkin öğretmen görüşleri genel anlamda olumlu düzeyde düşündükleri belirlenmiştir. Dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerindeki başarıları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Değirmenci (2006) tarafından “Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, liselerde görevli yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin, görev yapılan lise türlerine göre yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında görüş farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini yaş değişkeni etkilerken, kıdem, branş, cinsiyet ve öğrenim durumunun etkili olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumlarının özellikle, okulların fiziksel ortamı, okulun amaçlarına katılma fırsatı, yeteneklerini kullanma ve geliştirme boyutunda düşük olduğu, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum algılarının diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, kıdem, branş, cinsiyet, öğrenim durum ve yaşlarının iş doyumunu algılarını etkilemediği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Sönmez (2008) tarafından “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri” isimli araştırma yapılmıştır. Bu 36 araştırmanın amacı Orta Öğretim Okulu Yöneticilerin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri konusunda görüşleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Yöneticilerin değişime sahip çıkmaları, değişim öncesi yeterli ön hazırlık yapmaları, değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük etme ve çalışanların kendisine güven duymalarını sağlama, değişim uygulamalarına aktif olarak katılmaları, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstermeleri noktasında kadınların erkek öğretmenlere oranla

daha yüksek düzeyde algılama ve değerlendirme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gitmeleri, gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapmaları, değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekleme yoluna gitmeleri konularında kadın öğretmenler erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır. Yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin algılarının ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olması, okulda var olan durumu olduğundan pozitif algılama eğiliminde oldukları, yine yönetime yakın pozisyonda yapılan çalışmalarda aktif olarak yer aldıklarından dolayı, idarecilerin (yöneticilerin) empati ve politik davrandıkları sonuçlarına varılmıştır.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini” isimli araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul, mesleki kıdem, görev yaptıkları okuldaki kıdem ve görev betimsel değişkenlerine göre istatistiksel bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla vizyoner liderlik rollerini, en az da kültürel liderlik rollerini yerine getirdikleri ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Kosova Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı köylerde görev yapan İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderliğine yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlayan, bu araştırma betimsel tarama modelindedir. Betimsel tarama modeli olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 öğretim yılında Kosova'da Prizren ve Prizren Belediyesine bağlı olan köylerdeki İlköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Prizren Belediyesine bağlı İlköğretim okullarında görev yapan toplam 96 yönetici ve 1570 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilerek kendilerine anket uygulanmıştır. Anketler okulların yönetici ve öğretmen sayıları dikkate alınarak bütün okullara toplamda temsil ettikleri oranda anket uygulanmıştır.

Araştırma evreninde yer alan ilköğretim okullarında görevli yöneticiler ve öğretmenler "tesadüfi örnekleme" yoluyla seçilen 316 kişi örnekleme katılmıştır. Anketler araştırmaya katılmak isteyen yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır.

Tablo 14. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

| | Evren | Örneklem | Oran |
|------------------|--------------|-----------------|-------------|
| | N | n | % |
| İlköğretim Okulu | 73 | 22 | 30.1 |
| Yönetici | 96 | 46 | 47.9 |
| Öğretmen | 1570 | 270 | 17.1 |
| Toplam | 1739 | 338 | 19.4 |

Tablo 14'te görüldüğü gibi İlköğretim Okulu, öğretmen ve yönetici örnekleme alınmıştır. Araştırmada, 73'ü İlköğretim okullunda, 96 yöneticiden 46'sı (% 47.9) ve 1570 öğretmenden 270'i (% 17.1) örnekleme oluşturmaktadır.

Tablo 15. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ve Oranları

| | Dağıtılan Anket (n) | Dönen Anket (n) | Geçerli Anket (n) | Dönüş Oran % |
|---------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|
| Yönetici | 50 | 46 | 46 | 92.0 |
| Öğretmen | 450 | 281 | 270 | 62.4 |
| Toplam | 500 | 341 | 316 | 68.2 |

Yönetici ve Öğretmenlere dağıtılan anketlerden, 46 yönetici ve 270 öğretmen anketi sağlıklı olarak değerlendirmeye alınmıştır (Tablo 15). Buna göre; dönen anketlerden geçerli olanlar yöneticilerde % 92.0 öğretmenlerde % 68.2 dir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanması amacıyla, Yıldırım (2001) tarafından geliştirilen ve Abant İzzet Baysal Üniversitesinde 2006 yılında, Salih Paşa Memişoğlu danışmanlığında, Süleyman Değirmenci'nin yüksek lisans tezi için uyarlanan anketler, izin alınarak kullanılmıştır. Birincisi okul müdür ve müdür yardımcılarına, ikincisi de öğretmenlere yönelik olmak üzere 2 anket formu uygulanmıştır. Anketler Türkçe, Arnavutça ve Boşnakça dillerinde uygulanmıştır.

Okul yöneticilerine yönelik anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde okul yöneticilerinin kişisel bilgileri ve ikinci bölümde ise kültürel liderlikle ilgili sorulara yer verilmiştir.

Öğretmenlere yönelik anket formu da iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde de okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Kültürel Liderlik ölçeği olarak düşünülen ölçme aracında yöneticiler ve öğretmenler için 42 madde yer almaktadır. Prizren ve Prizren Belediyesi'ne bağlı köylerdeki ilköğretim okullarında görev yapan 270 öğretmene 5 haftalık sürede uygulanmıştır.

Veri toplama aracının Kültürel Liderlik boyutunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı değeri $R=.886$ olarak bulunmuştur. Bu R değeri; $0,80 < \alpha < 1,00$ arasında bir değerdir ve ölçeğin tamamının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006: 405).

Tablo 16. “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin “Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

| Anket | Cronbach Alpha |
|--|----------------|
| Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği Ölçeği | .886 |

“Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’nin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayı değeri $R= 0.886$ ’dır. Bu R değeri; ‘ $0,80 < \alpha < 1,00$ ’ arasında bir değerdir ve ölçeğin tamamının ‘yüksek derecede güvenilir’ olduğunu belirtmektedir” (Kalaycı, 2006: 405).

3.4. Verilerin Toplanması

İlköğretim okulları yöneticisi ve öğretmenlerinin İlköğretim yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracının uygulanması için gerekli izinler alınmıştır. Anketler bütün okullara önceden randevu alınarak, araştırmacı tarafından yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Çözülmesi

Toplanan anketlerin, önce yönergeye uygun olarak yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilmiş, eksik veya yönergeye uygun olarak yanıtlanmayan anketler değerlendirmeden çıkartılmıştır. Bunun sonucunda 316 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bunlardan 46 yönetici ve 270 öğretmenin doldurduğu anketler değerlendirilmiştir. Uygulanan ölçek sonucunda, elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programıyla çözümlenerek, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 17. “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Puan Aralığı

| Gerçekleşme Düzeyi | Puanlama Biçimi | Puanlama Aralığı |
|---------------------|-----------------|------------------|
| Hiç Katılmıyorum | 1 | 1.00-1.80 |
| Kısmen Katılıyorum | 2 | 1.81-2.60 |
| Kararsızım | 3 | 2.61-3.40 |
| Katılıyorum | 4 | 3.41-4.20 |
| Tamamen Katılıyorum | 5 | 4.21-5.00 |

Tablo 17’de ise “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği ne” ilişkin puanlama görülmektedir. Maddelerin her birine verilen en düşük puan 1, en yüksek puan ise 5’tir.

Verilerin çözümünde, öğretmenlerin ve yöneticilerin ölçekte yer alan kişisel özelliklerine ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin cinsiyete, yaşa, meslekteki kıdeme, öğrenim durumuna farklılığın olup olmadığı .05 düzeyinde sınanmıştır. Diğer yandan yöneticilerden ve öğretmenlerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için Kolmogorov-Smirnov analizi uygulandı. Kolmogrov Smirnov analizi sonucunda anlamlı farklılık çıkan veriler için nonparametrik ($p < .05$), anlamlı farklılık çıkmayan veriler içinde parametrik testler uygulanmıştır. Normal dağılıma uyan veriler için parametrik testler olan, “**bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA)**” kullanılmıştır. t-testi iki örneklem grubu arasında, ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. t-testinde önemli unsur **iki**dir ve bu test ile her zaman iki farklı ortalama ya da değer karşılaştırılır (Büyüköztürk, 2011: 74).

“Varyans analizi, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır” (Kalaycı, 2006: 131). ANOVA analizi sonucunda herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p > .05$). Verilerin çözümlenmesinde kullanılan diğer bir test ise tek yönlü varyans analizinin non-parametrik alternatifi olan Kruskal Wallis testi (KWH)'dir (Kalaycı, 2006: 106). Ortalamaların karşılaştırılmasında varyans analizinin uygulanması için gerekli olan şartların (non-parametrik durumlarda) sağlanmadığı durumlarda bu alternatif tercih edilmektedir. Kruskal Wallis analizinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ve bağımsız gruplar t-testine alternatif olarak Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Mann-Whitney U testi, aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların tespiti için kullanılır. Bu test t-testinin non-parametrik alternatifidir. t-testinden farkı grupların medya'larının karşılaştırılmasıdır. Mann-Whitney U testi, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir (Kalaycı, 2006: 99). Verilere uygulanan bu testlerden elde edilen bulgular, ilgili literatüre dayalı olarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ilköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

Alt problemler, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin bulgular yönetici- öğretmen; kıdem, okul türü, öğrenim durumu, cinsiyet ve yaş değişkenine göre düzenlenmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri; kıdem, branş, okul türü, öğrenim durumu, cinsiyet ve yaş değişkenine göre düzenlenmiştir.

Bölümün sonunda, Yöneticilerin ve Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine yönelik görüşlerine ait bulgular dikkate alınıp analiz edilerek tablolar haline getirilmiştir.

4.1. Deneklerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Bu başlık altında deneklerin kişisel özelliklerine ait bulgular tablolar halinde verilmiştir.

4.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Ve Yüzde Dağılımları

Bu başlık altında İlköğretim Okulu ve yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

Tablo 18. “Görev” Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Görev | f | % |
|------------------|------------|--------------|
| Müdür | 23 | 7.3 |
| Müdür Yardımcısı | 23 | 7.6 |
| Öğretmen | 270 | 85.1 |
| Toplam | 316 | 100.0 |

Tablo 18’de araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görev değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Bu bulguya göre araştırmaya katılanların %7.3’ünün Müdür, %7.6’sının Müdür Yardımcısı ve %85.1’inin öğretmen olduğu görülmektedir. Kısacası araştırmaya katılanların %14.9’u yöneticiyken, büyük çoğunluğunun öğretmen olduğu görülmektedir.

Tablo 19. “Öğretim Dili” Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Öğretim Dili | f | % |
|---------------|------------|--------------|
| Arnavutça | 187 | 59.2 |
| Boşnakça | 44 | 13.9 |
| Türkçe | 85 | 26.9 |
| Toplam | 316 | 100.0 |

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin öğretim dili değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Bu bulguya göre öğretim dilinin %59.2’sinin Arnavutça, %13.9’unun Boşnakça ve %26.9’unun Türkçe olduğu görülmektedir. Buradan hareketle okullarda öğretim dili olarak Arnavutçanın yaygın olduğu söylenebilir (Tablo 19).

Tablo 20. “Yaş” Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Yaş | f | % |
|---------------|------------|--------------|
| 30'dan küçük | 32 | 10.1 |
| 31-40 arası | 84 | 26.6 |
| 41-50 arası | 98 | 31.0 |
| 51 ve üstü | 102 | 32.3 |
| Toplam | 316 | 100.0 |

Tablo 20’de araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yaş değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Bu bulguya göre öğretmen ve yöneticilerin %10.1’inin “30’dan küçük”, %26.6’sının “31-40 arası”, %31’inin “41-50 arası” ve %32.3’ünün “51 ve üstü” yaşa sahip olduğu görülmektedir. Böylelikle araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun “51 ve üstü” yaş aralığında olduğu söylenebilir.

Tablo 21. “Cinsiyet” Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Cinsiyet | f | % |
|---------------|------------|--------------|
| Kadın | 209 | 66.1 |
| Erkek | 107 | 33.9 |
| Toplam | 316 | 100.0 |

Tablo 21’de araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Bu bulguya göre öğretmen ve yöneticilerin %66.1’inin kadın ve %33.9’unun erkek olduğu görülmektedir. Sonuçta araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun “kadın” olduğu söylenebilir.

Tablo 22. “Kıdem” Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Kıdem | f | % |
|-----------------|------------|--------------|
| 1-5 yıl arası | 49 | 15.5 |
| 6-10 yıl arası | 44 | 13.9 |
| 11-15 yıl arası | 50 | 15.8 |
| 16-20 yıl arası | 54 | 17.1 |
| 21 yıl ve üstü | 119 | 37.7 |
| Toplam | 316 | 100.0 |

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kıdem değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Bu bulguya göre öğretmen ve yöneticilerin %15.5'inin “1-5 yıl”, %13.9'unun “6-10 yıl arası”, %15.8'inin “11-15 yıl arası”, %17.1'inin “16-20 yıl arası” ve %37.7'sininin “21 yıl ve üstü” kıdeme sahip olduğu görülmektedir (Tablo 22). Bu verilere göre araştırmaya katılanların çoğunluğu (% 37.7) 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 23. “Öğrenim Durumu” Değişkenine Göre Öğretmen ve Yöneticilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Öğrenim Durumu | f | % |
|-----------------------|------------|--------------|
| Ön Lisans | 59 | 18.7 |
| Eğitim Enstitüsü | 59 | 18.7 |
| Lisans Tamamlama | 82 | 25.9 |
| Lisans | 111 | 35.1 |
| Lisansüstü | 5 | 1.6 |
| Toplam | 316 | 100.0 |

Tablo 23'te araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Bu bulguya göre öğretmen ve yöneticilerin %18.7'sinin ön lisans, %18.7'sinin eğitim enstitüsü, %25.9'unun lisans tamamlama, %35.1'inin lisans ve %1.6'sının

lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Burada da lisans mezunlarının oranının ağır bastığını görmekteyiz.

Tablo 24. “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Kolmogorov-Smirnov Analizi

| ANKET | N | \bar{X} | S | KSZ | |
|----------|-----|-----------|-----|-------|------|
| | | | | Z | P |
| YÖNETİCİ | 46 | 3.96 | .23 | 1.202 | .111 |
| ÖĞRETMEN | 270 | 3.56 | .45 | 2.450 | .000 |

Tablo 24’te görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerinde “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($z=1.202$; $p=.111$; $p>.05$). Bu nedenle yönetici görüşlerinden elde edilen verilerin geneline parametrik testler uygulanacaktır. Tablo 24’te görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerinde ise “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($z=2.450$; $p=.000$; $p<.05$). Bundan dolayı öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin geneline parametrik olmayan (nonparametrik) testler uygulanacaktır.

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Soru 1. *Yöneticilere göre ilköğretim yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?*

Tablo 25. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Değişimi

| | N | Min. | Max. | \bar{X} | Std. Sapma |
|---------------|----|------|------|-----------|------------|
| Yöneticilerin | 46 | 2.86 | 4.28 | 3.96 | .23 |

Tablo 25’de yöneticilerin 23 standart sapmayla kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.96$ bulunmuştur. Bu ortalama ile yöneticilerin, kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Soru 2. *Öğretmenlere göre ilköğretim yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?*

Tablo 26. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değişimi

| | N | Min. | Max. | \bar{X} | Std. Sapma |
|-------------|-----|------|------|-----------|------------|
| Öğretmenler | 270 | 2.17 | 4.90 | 3.56 | .45 |

Tablo 26’da öğretmenlerin, yöneticilerle ilgili olarak .45 standart sapmayla kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.56$ bulunmuştur. Bu ortalama ile öğretmenlerin, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Soru 3. *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?*

Tablo 27. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Yöneticilerin Görüşleri ile Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| | Ölçekler | Öğretmen | Yönetici |
|---------------|----------------------------|----------|----------|
| Spearman'srho | Öğretmen | | |
| | Korelasyon Katsayısı (rho) | 1.000 | -.092 |
| | Anlamlılık | | .542 |
| | Yönetici | | |
| | Korelasyon Katsayısı (rho) | -.092 | 1.000 |
| | Anlamlılık | .542 | . |

Tablo 27’de ise “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sırasında değişkenlerden birinin normal dağılım göstermemesinden dolayı spearman korelasyon katsayısına bakılmıştır. Bu analiz sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasındaki ilişkinin **negatif yönde düşük düzeyde** bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=.542$; $p>.05$; $\rho=-.092$; $-1 < r < -0.9$).

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Soru 4. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı fark var mıdır?

Tablo 28. “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre “Bağımsız Grup t-Testi” Analizi

| Cinsiyet | N | \bar{X} | Standar t Hata | Levene’s Testi | | Sd | t | Anlamlılık (p) |
|----------|----|-----------|-------------------|----------------|------|----|------|-------------------|
| | | | | T | P | | | |
| Kadın | 35 | 3.97 | .039 | .034 | .854 | 4 | .303 | .763 |
| Erkek | 11 | 3.94 | .063 | | | | | |

T>1.64, p<.05, sd=4

Tablo 28’de ise anlamlılık sütunundaki değerlerden “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin yöneticilerin görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($t=.303$; $p=.763$; $p>.05$). Yöneticilerin görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği ve bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soru 5. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı fark var mıdır?

Tablo 29. “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Kıdem Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi

| | Kareler Toplamı | Sd | Ortalama Kare | F | Anlamlılık (p) |
|---------------|--------------------|-----------|------------------|------|-------------------|
| Gruplar Arası | .187 | 4 | .047 | .912 | .466 |
| Gruplar İçi | 2.106 | 41 | .051 | | |
| Toplam | 2.293 | 45 | | | |

F>2.46, p<.05, sd=4

Yöneticilerin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni arasındaki ilişki ANOVA varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları tablo 29’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($F=.912$; $p=.466$; $p>.05$).

Soru 6. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı fark var mıdır?

Tablo 30. “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Analizi

| | Kareler Toplamı | Sd | Ortalama Kare | F | Anlamlılık (p) |
|---------------|--------------------|-----------|------------------|------|-------------------|
| Gruplar Arası | .032 | 3 | .011 | .201 | .895 |
| Gruplar İçi | 2.261 | 42 | .054 | | |
| Toplam | 2.293 | 45 | | | |

$F > 2.696$, $p = .05$, $sd = 3$

Yöneticilerin “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişki ANOVA varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları tablo 30’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır ($F = .201$; $p = .895$; $p > .05$).

Soru 7. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı fark var mıdır?

Tablo 31. “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği’ne İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA (Varyans) Analizi

| | Kareler Toplamı | Sd | Ortalama Kare | F | Anlamlılık (p) |
|---------------|--------------------|-----------|------------------|------|-------------------|
| Gruplar Arası | .090 | 3 | .030 | .573 | .636 |
| Gruplar İçi | 2.203 | 42 | .052 | | |
| Toplam | 2.293 | 45 | | | |

$F > 2.696$, $p < .05$, $sd = 3$

Yöneticilerin “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin yaş değişkeni arasındaki ilişki ANOVA varyans analizi

kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları tablo 31’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($F=.573$; $p=.636$; $p>.05$).

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Soru 8. *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı fark var mıdır?*

Tablo 32. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre “Mann-Whitney U” Test Analizi

| Cinsiyet | N | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | U | Z | P |
|----------|-----|-----------------|--------------|-------|--------|------|
| Kadın | 205 | 132,44 | 27149,50 | 60.35 | -1.146 | .252 |
| Erkek | 65 | 145,16 | 9435,50 | | | |

Tablo 32’deki sonuçlara göre, Öğretmenlerin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinde, “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($U=60.35$; $p=.252$; $p>.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında erkek öğretmenlerin, “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinde daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları fakat bu farkının istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Soru 9. İlköğretim okulu yöneticilerinin *kültürel liderliğine ilişkin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşlerinde anlamlı bir fark var mıdır?*

Tablo 33. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre “Kruskall Wallis-H” ve “Mann-Whitney U” Test Analizi

| Kıdem | N | Sıra Ort. | Sd | KWH | Anlamlılık (p) | Anlamlılık |
|-------------------|-----|-----------|----|-------|----------------|------------|
| a. 1-5 yıl arası | 48 | 121.39 | 4 | 9.960 | .041 | d>e>b>a>c |
| b.6-10 yıl arası | 36 | 130.88 | | | | |
| c.11-15 yıl arası | 37 | 114.92 | | | | |
| d.16-20 yıl arası | 42 | 163.50 | | | | |
| e. 21 yıl ve üstü | 107 | 139.51 | | | | |

$F>2.46$, $p<.05$, $sd=4$

Tablo 33'teki bulgulara göre, öğretmenlerin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinde, Kruskall Wallis-H analizine göre “kıdem” değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($KWH=9.960$; $p=.041$; $p<.05$). Bu bulgu öğretmenlerin, “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre değiştiğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için sırasıyla gruplar arasında Mann-Whitney U testi uygulanmış, anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığı belirlenmiştir. Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; “16-20 yıl” arası mesleki kıdeme sahip olanlar (d) ile “1-5 yıl” arası (a), “6-10 yıl” arası (b) ve “11-15 yıl” (c) arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<.05$). “16-20 yıl” arası mesleki kıdeme sahip olanlar (d) ile “21 yıl ve üstü” kıdeme sahip olan öğretmenlerin (e) görüşleri

arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında; en yüksek sıra ortalamasının kıdemi “16-20 yıl” arasında olan öğretmenlere ait olduğu ($\bar{X}=163.50$), en düşük sıra ortalamasının ise kıdemi “11-15 yıl” arası olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir ($\bar{X}=114.92$).

Soru 10. İlköğretim okulu yöneticilerinin *kültürel liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık var mıdır?*

Tablo 34. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Öğrenim Durumu” Değişkenine Göre “Kruskall Wallis-H” ve “Mann-Whitney U” Test Analizi

| Öğrenim Durumu | N | Sıra Ort. | Sd | KWH | Anlamlılık (p) | Anlamlılık |
|--------------------|----|-----------|----|--------|----------------|------------|
| a.Ön Lisans | 59 | 141.02 | 4 | 16.945 | .002 | b>a>d>c>e |
| b.Eğitim Enstitüsü | 54 | 164.10 | | | | |
| c.Lisans Tamamlama | 72 | 108.90 | | | | |
| d.Lisans | 84 | 136.97 | | | | |
| e.Lisansüstü | 1 | 57.50 | | | | |

$F>2.46$, $p<.05$, $sd=4$

Tablo 34’te ise sonuçlara göre, Öğretmenlerin “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinde, Kruskall Wallis-H analizine göre “öğrenim durumu” değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($KWH=16.945$; $p=.002$; $p<.05$). Bu bulgu öğretmenlerin, “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre değiştiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için sırasıyla gruplar arasında Mann-Whitney U testi uygulanmış, anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; öğrenim durumu ön lisans (a) olan öğretmenlerin görüşleri

ile lisans tamamlama (c) olan öğretmenlerin görüşleri arasında, eğitim enstitüsü olan (b) öğretmenlerin görüşleri ile lisans tamamlama (c) olan öğretmenlerin görüşleri arasında ve öğrenim durumu lisans (d) olan öğretmenlerin görüşleri ile öğrenim durumu lisans tamamlama (c) olan öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında; en yüksek sıra ortalamasının eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlere ait olduğu ($\bar{X} = 164.10$), en düşük sıra ortalamasının ise lisansüstü olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 57.50$).

Soru 11. İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo:35 “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Yaş” Değişkenine Göre “Kruskall Wallis-H” ve “Mann-Whitney U” Test Analizi

| Yaş | N | Sıra Ort. | Sd | KWH | Anlamlılık (p) | Anlamlılık |
|----------------|----|-----------|----|--------|----------------|------------|
| a.30'dan küçük | 31 | 97.69 | 3 | 11.059 | .011 | d>c>b>a |
| b.31-40 arası | 72 | 131.67 | | | | |
| c.41-50 arası | 77 | 136.04 | | | | |
| d.51 ve üstü | 90 | 151.12 | | | | |

F>2.696, p.05, sd=3

Tablo 35'teki bulgulara göre, öğretmenlerin “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinde, Kruskall Wallis-H analizine göre “yaş” değişkenine ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (KWH=11.059; p=.011; p<.05). Bu bulgu öğretmenlerin, “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderliği”ne ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre değiştiğini belirtmektedir.

Öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için sırasıyla gruplar arasında Mann-Whitney U testi uygulanmış, anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; “30’dan küçük” olanlar (a) ile “31-40” arası (b), “41-50” arası (c) ve “51 ve üstü” (d) yaşta olan öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < .05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında; en yüksek sıra ortalamasının yaşı “51 ve üstü” arasında olan öğretmenlere ait olduğu ($\bar{X} = 136.04$), en düşük sıra ortalamasının ise yaşı “30’dan küçük” olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 97.69$). Bundan yola çıkarak genç öğretmenlerin yöneticileri daha fazla eleştirdiklerini söylemek mümkündür.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

1. Yönetici ve öğretmenlerin, İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri incelendiğinde yöneticiler, kendilerine ait kültürel liderlik düzeylerini oldukça yeterli görmektedirler ($\bar{X} = 3.96$).

Öğretmenlerin de, ($\bar{X} = 3.56$) aritmetik ortalama ile yöneticilerini oldukça iyi düzeyde yeterli görmektedirler.

2. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

3. Yöneticilerin; kıdem, branş, öğrenim durumu, cinsiyet ve yaşlarının, kendi kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılığa neden olmadığı ve yöneticilerin kendilerini başarılı olarak gördükleri anlaşılmıştır.

4. Öğretmenlerin; kıdem, öğrenim durumu ve cinsiyetlerinin, ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

5. Öğretmenlerin branş değişkenine göre lisans mezunlarının, ön lisans ve lisans tamamlama ile mezun olanlara göre yöneticileri kültürel liderlik açısından daha başarılı bulmaktadırlar. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, kültürel liderlikte yaş'ın önemli olduğunu (51 ve üstü) ancak kıdem durumunun kültürel liderlikte önemli olmadığı görülmüştür.

5.2. ÖNERİLER

1. İlköğretim okulu öğretmenleri cinsiyetin kültürel liderlikte önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir. Bunun nedeni bir ölçüde liderliğin erkeklere yönelik olduğu anlayışından kaynaklanabilir. Okul yöneticilerinin kadınlarla değerlendirilmesi ve cesaretlendirilmeleri bu farklılığın azalmasına neden olabilir.

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, kıdem yanında yaşın da kültürel liderlikte önemli olduğunu vurgulamaları kıdem ve yaşın birbiriyle paralel olarak düşündüklerini göstermektedir. Okul yönetimine atanmada belli bir kıdem gerekli olabilir, ama yaşın kıdemle beraber önemli olmaması gerekir. Bu nedenle yönetici atanmalarında belli bir kıdem ve yeterlilik ölçütü aranmalı ama yaş değişkeni bağlayıcı olmamalıdır.

3. İlköğretim yöneticileri, kültürel liderliklerine ilişkin görüşlerinin iyi düzeyde olduğu düşüncesi bu rolü başarılı bir şekilde oynadıklarının göstergesidir. Aynı araştırmanın farklı bilimsel araştırmalarla ya da sistematik yöntemlerle araştırılması yararlı olabilir.

4. Yapılan araştırma sonucunda, Kosova genelinde Kültürel liderlik araştırmalara yer verilmediği gözlenmiştir. Bundan dolayı Kültürel liderlik çalışmalarına daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Çelik, V. (2000), "Eğitimsel Liderlik" Pegem A Yayıncılık Ankara.
- Darakcı, A. C. (2010), "İlköğretim Okullarında Sınıf Öğretmenlerinin Etkili Rehberlik Hizmetlerini Gerçekleştirmesinde Okul Yöneticilerinin Etkilik Düzeyi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Karahisar.
- Değirmenci, S. (2006), "Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Deliveli, Ö. (2010), "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Ergül H. F. (2009) "Kosovada Türkçe Eğitim Ve Sınıf Öğretmeni Yetiştirme İhtiyacı" Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 13 Diyarbakır.
- Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, (2001) *Yeni Kosova Müfredat Çerçevesi*.
- Koro, B ve Safçı, N. (2008) Kosova'da Türkçe Eğitimde Öğretmen Kadrosu, Baskı, Berati-Prizren.
- Koro, B. (2008). Kosova Eğitim Sistemi ve Türkçe Eğitim. www.kosovahaber.net adresinden 22.03. 2010 tarihinde alınmıştır.
- Kosova'da Türkçe Eğitim, Sorunları ve çözümler (2005), Kosova Türk Öğretmenler derneği, Kitap Yayınları, Prizren.
- Lika, S. (2002). Kosova'da ilkokul ve ortaokul düzeyinde Türkçe Eğitim. Medeniyet, 2, 1, Prizren-Kosova.
- Masht-Ministria e Arsimit,e Shkencës dhe e Teknologjisë (Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı), *Statistikat e Arsimit në Kosovë (Kosova'da Eğitim İstatistikleri)*. www.masht-gov.net adresinden 20. 04. 2010 tarihinde alınmıştır.
- Mehmet, M. (2007), "Türk Kültürü Tarihinde Balkanların Yeri", BAL-TAM Türklük Bilgisi Dergisi 7, Balkan Türkoloji Araştırmaları Merkezi, Prizren.
- Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjikë. (2009/10). Statistikat e Arsimit në Kosovë , Prishtinë.
- Suroy, A. 2008. "Tarih Boyunca Avrupa Kavşağı Kosova" Bay Yayınları Prizren-Kosova.

- Savaş, H. (2001) "Dünü ve Bugünüyle Kosova Sorunu II" C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2001. Cilt:25 No:1.101-111.
- Ovalı, Ç. (2010), İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Rollerini Yerine Getirme Düzeyine İlişkin Müfettiş, Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Önen, A.M. (2006) "Kosova'nın Nihai Statüsü: Tarihi Süreç ve Günümüzdeki Gelişmelerin İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Prizren Bölge Eğitim Dairesi Arşivi 2009/10 öğretim yılı istatistikleri, Prizren. Priştine Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (2008-2009), İnfomatör Per Studente Dhe Mesimdhenes, Priştine.
- Priştine Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (2008-2009), İnfomatör Per Studente Dhe Mesimdhenes, Priştine.
- Priştine, Employment and Skills Observatory of Kosova, (2004). *Mainstreaming with Europe: An Adult Learning Strategy For Kosovo (2005–2015)*. Prishtina: ESOK. <http://www.esiweb.Org/pdf/bridges/kosovo/6/13.pdf>. 30.11.2009.
- Pupovci, D. & Abrashi, T. (2000). *Overwiev Education in Kosova. Slovenia: International Conference Proceeding*. www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-47-3/133-136.pdf.: 30.11.2009.
- Pupovci, Hyseni, Salihaj, 2001: Yeni Kosova Müfredat Çerçevesi, 2001.
- Pupovci, D. Hyseni, H. & Salihaj, J. (2001). Education in Kosova. Phristina: Kosova Eduvation Center.
- Recepagiç, Y. (1972). Shkollat dhë arësimit në Kosovë nga fundi i shekullit XVIII gjer në 1918, Kosova, 1, Priştine.115–147.
- Şanlı, C. (2004). "Kosova'da Eğitim Kalitesi için Atılacak Adımlar" Derya Kültür, Sanat ve Edebiyat Dergisi, Sayı: 11. Mamuşa-Kosova.
- Terzi, A. (2000), "Örgüt Kültürü" , Nobel Yayın Dağıtım Ankara.
- Toksöz, S. (2010), "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Döncüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenleri Algılarına Göre Değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Topsakal, C. ve Koro, B. (2007). Kosova'da Yaşayan Türkçe Eğitim. Prizren: Bay Yayınları.
- Topsakal, C. Sofuoğlu, Ebubekir, *Kosova Eğitim Sistemi'ne Yönelik Yönetimsel Düzenlemeler*,

www.efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_IV/c_topsakal.doc adresinden 20. 04.2010 tarihinde alınmıştır.

Uygur, M. (2010), “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Yıldırım, B. (2001) “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi Yayınlanmamış ”Doktora Tezi, Elazığ.

Zengin, M. Topsakal, C. (2008),”*Kosova Eğitim Sistemi ve Türkiye Eğitim Sistemi ile karşılaştırılması*” www.ceeol.com adresinden 20.04.2010 tarihinde alınmıştır.

www.haber/haberdetay.asp?bolum=3755&uyeid=9. 29.11.2010 tarihinde alınmıştır.

www.kosovaturkleri.azeriblog.com//kosovanin-dilsel-ve-etnik-yapisi. 29.04.2010 tarihinde alınmıştır.

www.asilkan.org/sabit/kosova.htm 12.07.2010 tarihinde alınmıştır.

www.finans.ekibi.net / yönetici 14.07.2010 tarihinde alınmıştır.

www.egitim.gov.tr / eğitim 18.04.2011 tarihinde alınmıştır.

www.site.mynet.com 22.11.2011 tarihinde alınmıştır.

www.msxlabs.org 26.11.2011 tarihinde alınmıştır.

(www.trt.net.tr) Kosova Dramı Ahmet Varol Vahdet Dergisi) 25.11.2011 tarihinde alınmıştır.

www.wikispaces.com Kültürel Liderlik 28.11.2011 tarihinde alınmıştır.

EKLER

1. YÖNETİCİ ANKETİ
2. ÖĞRETMEN ANKETİ
3. ÖZGEÇMİŞ
4. ARAŞTIRMA İZİNİ TALEP FORMU

EK 1.
YÖNETİCİ ANKETİ

BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Kişisel bilgiler;

7. Göreviniz?
a. Okul Müdürü ()
b. Müdür Yardımcısı ()
8. Görevli olduğunuz okul?
a. Genel okul ()
b. Özel okul ()
9. Yaşınız?
a. 30 dan küçük ()
b. 31-40 arası ()
c. 41-50 arası ()
d. 51 ve üstü ()
10. Cinsiyetiniz
a. Kadın ()
b. Erkek ()
11. Öğretmenlikte kıdeminiz?
a. 5 yıl ve daha az ()
b. 6-10 yıl ()
c. 11-15 yıl ()
d. 16-20 yıl ()
e. 21 yıl ve üstü ()
12. Öğrenim durumunuz?
a. Ön Lisans ()
b. Eğitim Enstitüsü ()
c. Lisans Tamamlama ()
d. 4 Yıllık Fakülte (Lisans) ()
e. Lisansüstü ()

7. Başarınız? (Lütfen yazınız)

BÖLÜM II

| Bu bölümde okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. | TAMAMEN KATILYORUM | KATILYORUM | KARARSIZIM | KISMEN KATILYORUM | HIÇ KATILMIYORUM |
|---|--------------------|------------|------------|-------------------|------------------|
| 1. Öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlarım. | | | | | |
| 2. Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlarım. | | | | | |
| 3. Okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlerim. | | | | | |
| 4. Düzenlenen sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaya çalışırım. | | | | | |
| 5. Okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun olarak çevreye sunmaya çalışırım. | | | | | |
| 6. Okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir. | | | | | |
| 7. Kültürel liderlik rolümü başarıyla uyguladığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 8. Konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullandığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 9. Yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücümü kullanırım. | | | | | |
| 10. Başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğuna inanırım. | | | | | |
| 11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş olarak görmektedirler. | | | | | |
| 12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür. | | | | | |
| 13. Çağdaş gelişmeler ve yenilikleri akılcı olarak okulumuza yansıtmaya çalışırım. | | | | | |
| 14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür. | | | | | |
| 15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı olarak görülür. | | | | | |
| 16. Öğretmenlerin, kendilerini yenilemelerinde onlara her zaman destek olurum. | | | | | |
| 17. Bu okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır. | | | | | |
| 18. Toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaya çalışırım. | | | | | |
| 19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır. | | | | | |
| 20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir. | | | | | |
| 21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir. | | | | | |

EK 2.
ÖĞRETMEN ANKET
BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili bazı kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Kişisel bilgiler;

7. Göreviniz?
a. Öğretmen ()
8. Görevli olduğunuz okul?
a. Genel okul ()
b. Özel okul ()
9. Yaşınız?
a. 30 dan küçük ()
b. 31-40 arası ()
c. 41-50 arası ()
d. 51 ve üstü ()
10. Cinsiyetiniz
a. Kadın ()
b. Erkek ()
11. Öğretmenlikte kıdeminiz?
a. 5 yıl ve daha az ()
b. 6-10 yıl ()
c. 11-15 yıl ()
d. 16-20 yıl ()
e. 21 yıl ve üstü ()
12. Öğrenim durumunuz?
a. Ön Lisans ()
b. Eğitim Enstitüsü ()
c. Lisans Tamamlama ()
d. 4 Yıllık Fakülte (Lisans) ()
e. Lisansüstü ()

7. Başarınız? (Lütfen yazınız)

BÖLÜM II

| Bu bölümde okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. | TAMAMEN KATILYORUM | KATILYORUM | KARARSIZIM | KISMEN KATILYORUM | HIÇ KATILMIYORUM |
|---|--------------------|------------|------------|-------------------|------------------|
| 1. Okul yöneticisi öğretmenlere okulun amaçlarını, değerlerini ve normlarını yeterince yorumlamaktadır. | | | | | |
| 2. Okul yöneticisi öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlamaktadır. | | | | | |
| 3. Okul yöneticisi okula yeni gelen öğretmen ve öğrencilerin okul kültürünü tanıyıp kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemektedir. | | | | | |
| 4. Okul yöneticisi düzenlediği sosyal etkinliklerle okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. | | | | | |
| 5. Okul yöneticisi okul kültürünün toplumsal beklentilere uygun Olarak çevreye sunmaktadır. | | | | | |
| 6. Bu okulun ortak parolası ahlaklı, sorumluluk sahibi ve başarılı öğrenci yetiştirmektir. | | | | | |
| 7. Bu okulun yöneticisi kültürel liderlik rolünü başarıyla uygulamaktadır. | | | | | |
| 8. Okul yöneticisi konuşma ve yazı dilini ustalıkla kullanmaktadır. | | | | | |
| 9. Okul yöneticisi yasal sınırlar içerisinde yetkiden çok etkileme gücünü kullanmaktadır. | | | | | |
| 10. Okul yöneticisi başarının uyumlu ekip çalışmasına bağlı olduğunun bilincindedir. | | | | | |
| 11. Bu okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini birer meslektaş Olarak görmektedirler. | | | | | |
| 12. Okulun çevredeki saygınlığında okul yöneticisinin katkısı büyüktür. | | | | | |
| 13. Çağdaş gelişmeler ve yenilikleri okul yöneticisi tarafından akılcı Olarak okulumuza yansıtılmaktadır. | | | | | |
| 14. Öğretmenler arasındaki sosyal ve mesleki dayanışmanın oluşmasında okul yöneticisinin katkısı büyüktür. | | | | | |
| 15. Bu okulda öğretmenler ve öğrenciler en değerli insan kaynağı Olarak görülür. | | | | | |
| 16. Bu okulda öğretmenler, kendilerini yenilemelerinde okul yöneticisi tarafından desteklenmektedir. | | | | | |
| 17. Bu okulda okulun misyonunun ve değerlerinin önemine ilişkin yönetici ve öğretmenler arasında görüş birliği vardır. | | | | | |
| 18. Okul yöneticisi toplumsal değerlerin okulda yaşatılması için gerekli ortamı oluşturmaktadır. | | | | | |
| 19. Bu okula özgü ortak bir kültürel dil vardır. | | | | | |
| 20. Okulumuzda düzenlenen geleneksel törenler okul kültürünün sürdürülmesinde önemli bir fırsat olarak görülmektedir. | | | | | |
| 21. Okulumuzun adı başarı ve saygınlığın simgesidir. | | | | | |

EK:3**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı: Meral LALOŞ

Sürekli Adresi: Çınarlı Mah. Bandırma

Doğum Yeri ve Yılı : Prizren/KOSOVA, 1984

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu

Lise: “Luciano Motroni” Tıp Meslek Lisesi 1999/2003,
Prizren/KOSOVA

Lisans: “Priştine Üniversitesi Prizren Eğitim Fakültesi Sınıf
Öğretmenliği Bölümü” 2005-2009, Prizren/KOSOVA

Yüksek Lisans: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2009-
2012, Balıkesir/TÜRKİYE

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Yabancı Diller ve Düzeyi

Arnavutça (iyi)

Sırpça (orta)



Republika e Kosovës
Republika Kosova - Kosova Cumhuriyeti

Kuvendi i Komunës
Skupština Opština - Belediye Meclisi

Balıkesir Üniversitesi "Necati Bey" Eğitim Fakültesi Yüksek Lisans öğrencisi Meral Laloş'un isteği üzerine Prizren Belediyesinde varolan ilköğretim okullarında "Kosova Cumhuriyeti İlkokul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlere Etkisi" konulu anket uygulaması için izin verilmiştir.

21.02.2011
Prizren

Belediye Eğitim ve Bilim Müdürlüğü

Müdürü

Nexhat Çoçaj

