



---

---

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve  
EKONOMİSİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEMEL EĞİTİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE  
ÖĞRETMENLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN  
ALGILARI**

**MEMDUH TARIM**

**DENİZLİ-2020**



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**TEMEL EĞİTİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE  
ÖĞRETMENLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI**

**Memduh TARIM**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU**

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında tezsiz yüksek lisans yapma sürecinde özveri ile uğraşan ve yaşama yaklaşımıyla bizlere örnek olan, bilgisini ve deneyimlerini her zaman cömertçe bizlerle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, Prof. Dr. Kazım ÇELİK, Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU, Dr. Öğr. Üyesi Metin YAŞAR, Dr. Öğr. Üyesi Funda NAYİR EKİZ ve Dr. Öğr. Üyesi Ömür Kaya KALKAN' a,

Bizleri yeni bilgi ve tecrübeleriyle zenginleştiren, araştırmamın her aşamasında değerli görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren, rehberliğini, zamanımı ve bilgisini esirgemeyen değerli hocam- danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU'ya,

Anket soruları hazırlarken anket sorularını benimle paylaşan mezun olduğum okul olan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Nejat İRA' ya ve yüksek lisans programına kayıt aşamasından proje aşamasına kadar her koşulda desteğini esirgemeyen Değerli Hocam Öğr. Gör. Niyazi SEZEN' e çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans anketimin uygulanmasında desteklerini esirgemeyen Sarayköy İlçesi okullarında görevli değerli öğretmen arkadaşlarıma,

Ekonomik ve sosyal hiçbir yardımı esirgemedен yanımda oldukları, kendilerine ayırmam gereken zamanı yüksek lisans için kullanmama karşın desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Neslihan TARIM'a, sevgili kızlarım Deniz TARIM ve Nehir TARIM'a

Ders aşamasında izin işlemlerinde desteklerini esirgemeyen Sarayköy Kaymakamı Sayın Fatih AKKAYA'a ve Sarayköy İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Bülent AKHAN'a,

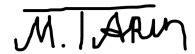
Teşekkür ederim.

Memduh TARIM

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Memduh TARIM

## ÖZET

### TEMEL EĞİTİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI

TARIM, Memduh

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Nisan 2020, 75 sayfa

Bu araştırma, temel eğitim okullarında (ilkokul,ortaokul) görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin, okullarındaki kültüre ilişkin algılarını saptamak amacıyla yapılmıştır. 2019-2020 eğitim öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda gerçekleştirilen araştırma için gerekli veriler, Ayşe Sevinç Güven'in geliştirdiği ve Doç. Dr. Nejat İRA'nın yaptığı değişikliklerle son hali elde edilen 'Okul Kültürü Ölçeği' aracılığıyla sağlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde non parametrik testler kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin en yüksek katılım düzeyinin her iki grupta da "iş birliği ve iletişim" alt boyutuna; en düşük katılım düzeyinin ise her iki grupta da "ödül sistemi alt boyutu" na ait olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin "ödül sistemi" alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlara, okul yöneticilerinin ise örgüt kültürünün tüm alt boyutlarına ilişkin algıları "katılıyorum" düzeyinde çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre fark gösterme durumuna bakıldığında öğretmenlerin genel olarak örgüt kültürüne ilişkin algılarının sıra ortalamaları kadınlara göre erkeklerin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinde ise; okul yöneticilerinin cinsiyeti ne olursa olsun okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; okul yöneticilerinin ise sadece yönetim alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken; okul yöneticilerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, okul kültürü, öğretmen, yönetici.

## İÇİNDEKİLER

<b>PROJE ONAY FAYFASI .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>İ</b>
<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....</b>	<b>İİ</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>İİİ</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>İV</b>
<b>TABLolar DİZİNİ .....</b>	<b>VI</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	4
1.3. Alt Problemler .....	4
1.4. Araştırmanın Amacı .....	5
1.5. Araştırmanın Önemi .....	6
1.6. Varsayımlar .....	6
1.7. Sınırlılıklar .....	6
1.8. Tanımlar .....	7
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>8</b>
2.1.Kuramsal Çerçeve .....	8
2.1.1. Örgüt .....	8
2.1.2. Örgüt Kültürü.....	9
2.1.3. Örgütsel Kültürün Öğeleri .....	11
2.1.3.1. Değerler.....	11
2.1.3.2. Normlar .....	12
2.1.3.3. İnançlar.....	12
2.1.3.4. Törenler .....	13

2.1.4. Örgüt Felsefesi .....	15
2.1.5. Okulun Örgüt Felsefesi .....	16
2.1.6. Okul Kültürünün Oluşturulması.....	16
2.2. İlgili Araştırmalar.....	22
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>25</b>
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>25</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	25
3.2. Evren ve Örneklem .....	25
3.3. Veri Toplama Aracı .....	25
3.4. Verilerin Analizi .....	26
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>28</b>
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>28</b>
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	28
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	30
4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	30
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	37
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	45
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	46
4.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	47
4.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	53
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>60</b>
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>60</b>
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	60
5.2. Öneriler .....	64
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>65</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>70</b>
<b>EK / ANKET</b> .....	<b>71</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Güvenirlilik Analizi Sonuçları</i> .....	26
Tablo 4.1. <i>Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı</i> .....	28
Tablo 4.3. <i>Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımı</i> .....	29
Tablo 4.4. <i>Katılımcıların Branşa Göre Dağılımı</i> .....	29
Tablo 4.5. <i>Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Analizi</i> .....	30
Tablo 4.6. <i>Okul Yöneticilerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Analizi</i> .....	37
Tablo 4.7. <i>Öğretmenlerin Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Analizi</i> .....	45
Tablo 4.8. <i>Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Analizi</i> .....	46
Tablo 4.9. <i>Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi İle Analizi</i> .....	47
Tablo 4.10. <i>Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi</i> .....	48
Tablo 4.11. <i>Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi</i> .....	50
Tablo 4.12. <i>Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi İle Analizi</i> .....	53
Tablo 4.13. <i>Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi</i> .....	54
Tablo 4.14. <i>Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi</i> .....	56

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu kısmında problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıkları, sayıltılar, tanımlara yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısında, uygun eğitim-öğretim ortamının oluşmasında ve oluşturulan bu ortamda kazanılan bilgi ve davranışların nitelikli bireylerin yetiştirilmesi sürecinde kullanılmasında okul kültürünün oluşturduğu motivasyon oldukça önemlidir.

Okul kültürünü, ortak değerler, normlar, inançlar, gelenek-görenekler, törenler, iletişim, etkileşimler, etkinlikler, ritüeller ve beklentiler oluşturmaktadır. Okulun başarı gösteren bir kurum haline gelmesini sağlayan tutum, davranış, değer ve inançlar, okulun kendi içindeki tüm bireyler arasında dağıtılır ve okul çevresindeki olaylara göre ortak varsayımlar çevresinde etkinliğini sürdürür. Okul kültürü, okul yöneticisi, öğretmenler ve öğrencilerin kendi hayatlarına ve etrafındaki dünyaya mana kazandırmalarına yardımcı olmaktadır. Bu kültür, yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin düşünce ve duygularını etkilemekte ve dolayısıyla şekillendirmektedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin gelişimine inanması, öğretmenlere destek olması, düşüncelerini etkili iletişim içinde paylaşması, tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanması, öğrencilerin üstün ve noksan yönlerinin belirlenmesinde yaşantısının önemli olduğuna inanması, işbirliği ve ekip çalışması içinde liderlik göstermesi gerekir. Okul kültürü yönetici, öğretmenler ve öğrencilerin nitelikli bir eğitim ve başarı için aynı ortak düşüncede buluşturmasında önemli bir etken olarak görülmektedir (Demirtaş, 2010b, s.5). Hasanoğlu (2004) örgütü şöyle tanımlamıştır: “İnsanların bir ya da daha fazla gereksinimini gidermek için, insan ve madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirdiği organik bir sistemdir.” 20.yüzyılın sonlarında oluşmaya başlamış olan örgüt kültürü kuramı, yönetim kuramlarına farklı bir görüş kazandırmakla beraber önünü açmıştır. Uluslararası alan yazında birçok araştırmacı eğitim yönetiminin kültürel açıdan analiz edilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Kültürü korumak için alınması gereken önlemler, kültürün dönüşümü ve tekrar oluşturulması okulların ana görevlerinden biridir. Kültür, eğitsel çalışmalarla

yakın ilişkilidir. Okul yönetimleri kültürü görmezden gelen bir yönetim anlayışı içinde olamazlar (Şahin Fırat, 2010, s.73).

Edger Shein örgüt kültürünü şöyle tanımlamıştır: “Bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli bir düzen içinde oluşan temel varsayımlardır.” (Eren, 2010, s.135). Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlamalar ışığında, örgütsel yapı içinde bulunan bireyin bu yapının işleyişini anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içinde davranışları ile alakalı kuralları, ortak değer yargıları ve inançlara uyum sağlamasıdır. Örgütler belirli bir amacı, önceden belirlenmiş ölçütlerde gerçekleştirmek için, farklı meslek ve düşünceler ile ortak amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturdukları yapılardır. Örgütlerin kuruluşundan itibaren alışkanlıklar, tutumlar, davranışlar, paylaşım, aynı amacı gerçekleştirme birlikteliği gibi normların tümüdür. Bireylerin belirtilen bu normları algılayıp, bunları kendi içinde özümseyerek uyum sağlaması ve daha iyi tutum ve davranışları bu düzlemde geliştirmesidir. Örgütün amaçları bireyleri birbirine bağlamaktadır. Güçlü bir kültüre sahip örgütler, kendilerinin ve örgüte yeni gelen üyelerin çabalarına ve emeklerine referans olmasının yanında, kuvvet veren bir kökleşme sağlarlar.

Ortak amaç ve ilkeler yönünde bir araya gelen insanlar, toplumsal kendisine özgü bir kültüre sahiptirler. Okullar kuruluşlarından itibaren kendilerine özgü bir kültüre sahip olurlar. Okulun bulunduğu çevre ile olan ilişkiler, tarihsel süreçte edinilen başarılar, kazanımlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüellerin birikimi ve yüklenen anlamlar ile oluşan bir süreçtir. Var olan bireylerin bunların geliştirilmesi için gösterdikleri çabalar ile yeni gelen bireylerin bunu özümseyerek katkıları ile gelişen değerlerdir (Demirtaş, 2010a, s.209).

Okul kültürü bir anlamda okulun karakterini yansıtır, okullar arasındaki kültür ve başarı farklılıkların ortaya çıkmasına sebep olur. Güçlü bir kültüre sahip okullar, daha fazla ve daha iyi performans göstermeleri için yöneticilere baskı yaparlar ve öğretmenler öğretmeye, öğrenciler de öğrenmeye daha istekli olur ve bunu başarırlar. Okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrencilerin yaratıcı düşüncelerinin ortaya çıkması için onları cesaretlendirirken, katı yönetsel kuralları uygulamadan, öğrencilerin gelişimi ve araştırmacı yönünün gelişimi için işbirliği içinde destekleyicidirler.

Baytok' a göre (2008), örgüt üyelerinin tamamının veya birçoğunun benimsediği ve paylaştığı örgüt kültürleri “güçlü kültür”, örgütteki üyelerin çoğunluğunun benimsemediği ve paylaşılmadığı da “zayıf kültür” olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü hakkında

yapılan araştırmalarda güçlü kùltürlerin tutarlı olması, homojen olması, örgütün yapısına uygun olması ve etkili olması ve içsel kontrolü sağlaması gerekmektedir.

Okul yöneticileri, okulun içinde bulunduğu sosyal çevrenin okulla etkileşimini olumlu yönde geliştirirken, okul içinde demokratik ve katılımcı bir ortam oluşturmalıdır. Astarlar ve öğrencilerle etkili bir iletişim kurarak, düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlamalı, araç-gereç ve dersliklerin temin edip düzenlemeli, öğretmen ve öğrencilerin dış etkenlerden olumsuz etkilenmemesi yönünde gerekli ve yeterli önlemleri almalıdırlar.

Örgüt kùltürünü inceleyen araştırmacılar, örgüt kùltürü konusunda birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmıştır. Bu sınıflandırmalarda araştırmacılar, örgüt kùltürünü bireye öncelik verme veya örgüte öncelik verme durumuna göre üç gruba ayırmışlardır:

Demirkol ve Savaş (2012, s.261-262) örgüt kùltürünü şöyle sınıflandırmışlardır: Yapıcı örgüt kùltüründe, öncelik örgüt üyesine verilir ve buradaki ölçüt örgüt üyelerinin gereksinimleri doğrultusunda işleyen bir yapıdır. Pasif-savunmacı örgüt kùltüründe, bu tip örgütler inanç, değerleri ve belirlenmiş kuralları, örgüt işleyiş mekanizması ile muhafazakâr bir tutum sergileyerek örgüt üyelerinin bunlara uymasını ve buna davranışlar sergilemesini bekleyen örgütlerdir. Saldırgan-savunmacı örgüt kùltürü, odağına merkezi otoritenin oturtulduğu örgüttür. Bu kùltürde merkezi otoritenin istediklerine göre hareket edilmesi, kurallara göre yapı işlemektedir. Bu örgütlerde bürokrasi ve izlek yoktur. Kontrol merkeze davet etme ya da merkez aracılığı ile göreve getirilen mühim kişiler aracılığı ile merkez otorite eli ile yapılır.

Gümüşeli (2006, s.1) okul kùltürü ve liderlik adlı makalesinde; “yöneticinin okul kùltürü yaratma ve korumasına yönelik çalışmalar, eğitim yönetimi alan yazını içerisinde önemli yer tutmaktadır. Bunun en önemli nedeni de, etkili okul kùltürü ile liderlik arasındaki ilişkidir.” demektedir.

Okul kùltürü, okulun kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm çalışanların davranış ve hareketlerini etkileyen ekonomik ve toplumsal faktörlerin hepsinden etkilenir. Olumlu bir kùltür okula karşı bağlılığın artması, güven oluşturma, yıkıcı çalışmalarını önleme, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını biçimlendirme, okul başarısının artmasına katkı sağlar (Uygur ve Yıldırım, 2011, s.73).

Okul kùltürünün meydana getirilmesinde ve oluşturulan kùltürün aktarılmasında sorumlulukların en fazlası o okul yöneticilerine düşer. Bu sebeple okul müdürü öncelikle kùltürü meydana getiren faktörler hakkında kifayetli ve doğru bilgiye sahip olmalıdır. Bunun ardından okulunu bu etken ve faktörler açısından derinlemesine inceleyerek, doğru ve eksiksiz biçimde tanımlayabilmelidir. Bahsedilen açıklamalar doğrultusunda çalışma

yapılmadan okulun hedeflerine katkı sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturmak imkân dâhilinde değildir.

Okul kültürü oluşturmak zor bir süreçtir. Uzunca bir zaman aldığı ve belirli bir plan-program dâhilinde çalışmak gerekir. Yönetici kültür oluşturma işine okulda nelere değer verildiğini, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını yönlendiren, yol gösteren norm ve beklentilerin neler olduğunu, değer ve normlara uymayan örgüt üyelerine ne tür yaptırımlar uygulandığını, okulu temsil eden ve özdeşleşen semboller ve bunların okulda bulunanların davranışlarını nasıl etkilediğini anlayarak başlarsa, bu süreç daha kolay ve başarılı bir biçimde sonuçlanabilir. Fakat etkili kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için bunların yanı sıra çok daha önemli bir şey vardır. O da, yöneticinin kültürü oluşturan değerler, normlar ve beklentilere uygun davranıp, yaptırımları noksansız ve tarafsız uygulayarak okulda bulunanlara örnek olmasıdır. Bu da müdürün liderlik yeterliklerini kazanması ile gerçekleşir.

## 1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi; Temel Eğitim okullarında (ilkokul ve ortaokul) görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları nedir? olarak belirlenmiştir.

## 1.3. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin okul kültürüne İlişkin Algıları Nedir?
2. Okul Yöneticilerinin okul kültürüne İlişkin Algıları Nedir?
3. Öğretmenlerin okul kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Nedir?
4. Okul Yöneticilerinin okul kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Nedir?
5. Öğretmenlerin okul kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları;
  - a. Cinsiyet, b. Kıdem, c. Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Okul Yöneticilerinin okul kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları;
  - a. Cinsiyet, b. Kıdem, c. Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
 Şeklinde belirlenmiştir.

#### 1.4. Araştırmanın Amacı

Okulda yönetici ve öğretmenlerin ortak bir tutum sergileyerek davranmasını sağlayan temel etken, okul kültürüdür. Cafoğlu'nun (1995) da belirttiği gibi, "okulda görev yapan tüm öğretmenlerin ortak bir inanış çevresinde toplanabilmesi için, örgütteki tüm iş görenlerin benimsediği bir kültürün oluşturulması zorunludur. Okulda görev yapan öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve hizmetlilerin iletişim kurması neticesinde oluşan etkileşim, okul kültürünün ana unsurudur. Ancak dikkat edilmesi gereken en mühim öğe, okul müdürleridir, yani yöneticilerdir.. Yapılan araştırmaların sonucunda öğretmenler tarafından benimsenen ortak görüşün, okul müdürlerinin okul kültürünün en önemli resmi temsilcisi olduğudur." (Şahin Fırat 2010, s.74).

İlkokul-ortaokul okul yöneticilerinin ve ilkokul-ortaokullarda görev yapan çeşitli branşlardaki öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemek için bu araştırma tasarlanmıştır. Algılarının belirlenmesinin, okul kültürünün oluşumuna önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Birtakım yöneticiler, yalnızca üretime yönelik hedefler belirlemektedir. Öğrencileri birey olarak ele alıp gereksinimlerine uygun bir kültür oluşturmak yerine, okulları birer ticarethane mantığıyla işletmektedirler. Oysa okulların toplumla iç içe bir bağ kurup, eğitimin toplumsal alanı değiştirici, dönüştürücü güce sahip olduğu gerçeğinden yola çıkarak, eğitim kurumlarının yöneticilerinin bir vizyona sahip olması ve bu ölçüde hareket etmesi gerekir. Okul içi ilişkilerde veli-öğretmen, yönetici- öğretmen, yönetici-veli vb kullanıldığı ölçüde eğitimin gerçek toplumsallaşma görevini yerine getirebilmesi, okuldaki tüm dinamiklerin ilişkilerini düzenleyecek yapıda olması ve bu dinamikler aracılığıyla farkındalık yaratılması, eğitimin yalnızca okul sınırları içinde okul duvarları içerisinde değil kurum içi insan ilişkileri boyutunda kullanılmalıdır. Başka bir deyişle yöneticilerin belirlediği okul kültürü algısıyla bağ kurması ve karşılıklı iletişim ile enerji oluşturması ve işte bu gücünün farkına varması için bu çalışma yapılmıştır.

Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve okulda çalışan çeşitli branşlardaki öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını belirlemek amacıyla bu araştırma tasarlanmıştır. Algılarının belirlenmesi, okul kültürünün oluşumu açısından önemli yarar sağlayacağı ve katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### 1.5. Araştırmanın Önemi

Kültür, esasen okullardaki eğitim uygulamalarının temelini oluşturmaktadır ve kültürü önemsemeyen bir eğitim yönetimi kuramı, tam anlamıyla bir eğitim yönetimi kuramı sıfatı taşıyamaz. (Bates, 2001 Akt. Turan ve Şişman 2001). Bu gibi yaklaşımlar ile beraber, eğitim yönetiminde örgüt kültürü, öğretmenlerin değerleri gibi konuların ehemmiyeti anlaşılmış, okulların kültürel açıdan analiz edilmesi konusu öne çıkmıştır. Kültürü genç nesillere iletmek, toplumla iç içe olmak için okul kültürünün belirlenmesi ve oluşturulması önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarının okul yöneticilerine ve öğretmenlerine, okul kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesi için katkı sağlamada yol göstereceği, ışık tutacağı düşünülmektedir.

### 1.6. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- 1) Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler, anket sorularını ciddi ve samimi bir şekilde yanıtlamışlardır
- 2) Kullanılan anket formu, araştırma konusu hakkında veri toplamak için yeterlidir.
- 3) Sarayköy ilçesinden elde edilen veriler, Denizli ilinin genelini yansıtacaktır.

### 1.7. Sınırlılıklar

- 1) Araştırma, yalnızca Denizli ili Sarayköy ilçesinde yapılmıştır, diğer şehirleri ve ilçeleri kapsamamaktadır.
- 2) Araştırma, Denizli ili Sarayköy ilçesinde çalışan ilköğretim- ortaokul okul yöneticileri ve bu okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır.
- 3) Araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında yapılmış olup diğer yılları kapsamamaktadır.

## 1.8. Tanımlar

**Yönetici:** Temel Eğitim okullarında (ilkokul, ortaokul) görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

**Öğretmen:** Temel Eğitim okullarında (ilkokul, ortaokul) öğrencilere ders aktaran kişi

**Örgüt:** Aynı amaç uğruna bir arada bulunmuş insanların oluşturduğu takım (ekip)

**Örgüt kültürü:** Bir toplum içinde bulunan, aileden başlayıp o toplum içersindeki okuldan, hastanesine kadar bütün grupların niteliklerini aktaran ve etrafındaki diğer topluluklarla bağlantılarına düzen veren yapı.

**Okul kültürü:** Okullarda öğrenim gören öğrencilere, görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere rehberlik eden, onların davranışlarına yön veren değerler bütünü.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1.Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya yönelik ilgili kavramlar kuramsal olarak açıklanmıştır.

##### 2.1.1. Örgüt

Örgüt, insanların bir veya birden fazla ihtiyacını karşılamak için, canlı ve cansız kaynakların uyumunun ve iyileşmenin devamlı yenileştirildiği doğal bir düzendir. İnsanların sadece kendilerinin çabaları ile sonuçlandıramadıkları hedeflerini, diğer insanlarla aynı amaç için toplanarak takım çalışması içinde gayret, bilgi ve becerilerini bir araya getirmelerine imkân sağlayan bir işbölümü, uyum sistemi, düzen veya yapıdır (Hasanoğlu, 2004, s.43).

Örgüt, ortak bir amacı ya da bir işi neticelendirmek adına bir araya gelmiş kurumlardan ya da kişilerden oluşan birliktir. Ayrıca aynı amaca ulaşabilmek için insanların çalışma ve emeklerini organize etmeye yarayan belli yol, kaide ve dizilimlerin hepsidir. Örgüt, diğer bir açıdan kurum niteliği verme işidir. Eğer ki bir birimde, alanda onlarca insan var, ama bu onlarca insanın içinde işlendirildiği (istihdam edildiği), görevler üstlendiği kurumlaşmalar - organlar yoksa orada örgütte yok demektir.

Örgüt: Aynı hedef için ve üstelik bahsedilen amacı neticelendirmek için eylemde bulunmak üzere bir araya gelmiş kişi ve kurumlardan oluşmuş topluluktur.

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgüt içersindeki kültürün minimum dört hayati rolü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, kültürün müşterek bir kimlik temin etmesidir. Bu rol örgütteki diğer üyelerin örgüte ait ortak siyaset geliştirmelerine, örgütün misyonunu içselleştirmelerine ve kendilerini örgüte ait bir parça olarak hissetmelerine yardım eder. İkinci rolü ise örgüt kültürü, rastgele bir durumla karşılaşıldığında iş görenlerin ne şekilde söylem geliştirmesi veya ne yapması gerektiğini gösteren, örgüt için makul ve makul olmayan davranışları ve normları tayin eder. Üçüncüsü, bu normların, alıcıların gereksinimlerine cevap vermesi ve dış baskıları cevaplamak için iş görenlerin beraber eylem geliştirmelerine yardım etmesidir. Sonuncu rol ise, kültür, sadece belirli bir iktidara inanıp güvenmeyen bir düzen sağlamaktadır. (Şahin Fırat, 2010, s.73-74).

Örgütün yapısında bulunan bireyler, bu yapı içerisindeki kültürden bağımsız hareket edemez, uygun tutum ve davranışlarla bu örgütteki kültüre uygun hareket ederler. Böyle olaylar, örgüte ait davranışların daha net açıklanması ve analiz edilmesi için örgütteki daha egemen kültürün araştırılmasını ve ortaya çıkarılmasını zaruri hale getirmektedir. Örgütün temel yapı taşı olan insan unsuru ve örgütün ana aktörünün insanlardan oluştuğu eğitim örgütleri, topluma ilişkin değişme ve gelişmenin ortaya çıkmasında hayati öneme sahiptir. Vasıflı öğrenciler mezun etmelerini sağlamak için okullarda kaliteli ortak bir kültürün oluşturulması şarttır. (Akt. Zeytin, 2010, s.12).

### 2.1.2. Örgüt Kültürü

Özellikle gelişmiş sanayi toplumlarında, küreselleşmeye bağlı olarak yaşanan hızlı kültürel değişim sonucunda, toplumsal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmelerle, örgüt işleyişi, örgüt yaşamında örgüt kültürüne önem verilmesi, çalışanların tutum, değer ve gelenekleriyle ilgili çalışmaların yapılması ve bunların da yönetilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Bu gelişmelerle birlikte örgüt kültürü, tarihsel gelişim süreci içinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, beklentiler ve değerler örüntüsü olarak ifade edilir duruma gelmiştir. Her ulusun kültürü olduğu gibi, toplumsal ve ticari yapılar olan örgütlerin de kendi kültürleri ile diğer örgütlerden ayıran bir farklılığı olarak ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2013, s.120). Örgüt kültürü, örgütün kişiliğinin bir yansımasıdır. Her bireyin kişilik özellikleri, diğer bireylerden farklı olduğuna göre örgütlerin de kendine özgü özellikleri vardır.

Balcı'ya göre (1998) örgüt kültürü örgütün zaman içerisinde gelişim gösterdiği bir yaşama şekli olup değerler, davranışlar, inançlar, beklentiler, normlar, duygu kalıpları ve teknolojik gelişmeleri içerir. Goffee ve Jones'a göre (2002) kültür, ortamdaki iş ve işlemlerin ne şekilde yapıldığının bir işaretidir. Farklı bir açıdan bakıldığında da, kurumun değerlerini, sembol kavramlarını, tutumlarını ve hipotezlerini içinde barındırır. (Akt. Zeytin, 2008, s.12).

Goffee ve Jones'a göre (2002) kültür, okulda ya da kurumda herhangi bir konu ile ilgili çalışırken veya bir üretim evinde bir ürün üretirken, tüm iş görenlerin eşgüdümlü hareket etmesine imkân sağlayan eş bir düşünce şekli gerektirir (Akt Zeytin, 2008, s.13).

Örgüt içindeki farklı kültür ve anlayışa sahip bireyler kendi aralarında müşterek inanç ve değer düzeni meydana getirirler. Ortaya çıkan bu olguya örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü, o örgütün bulunduğu ortamda tanınmasını sağladığı gibi; etraftaki başka

örgüt ve insanlarla bağlantı şekillerini ve sınırlarını da aktarır. Bu işlevi ile kültür, örgütü toplumla bütünleştiren, örgütün toplum içindeki konumunu ve ayrıca başarısını tayin eden en ciddi anahtarlardan birisidir (Eren, 2000, s.123-124).

Rastgele bir örgütün tamamına hâkim olabilmek için, örgüte ait birçok konuda bilgi sahibi olmak gerekecektir. Örgüt üyelerinin iletişim şekilleri, değer sistemleri, vizyonları vb. konulara da dikkat etmek gerekir. Bu açıdan bakıldığında bütün örgütlerin içersinde insan boyutundan ya da kültürden söz edilmektedir (Uysal Arpaguş, 2011, s.17-18).

Örgüt kültürü yazılı ya da sözlü olsun, örgüt yapısındaki tüm uyumu sağlayan değer yargıları, tutum ve davranış biçimlerini ve ilkeleri içermektedir. Okullardaki düzenlenen resmi törenlerdeki hiyerarşi, işleyiş belirli bir resmiyeti içerirken, törende konuşanları, yapılan açıklamaları da sessiz ve dikkatlice dinlemek, hem resmiyeti hem de toplum içerisinde konuşanlara ve çevrede bulunanlara saygıyı gerektirmektedir.

Thompsan ve Luthans (1990, s.324) örgüt kültürü ile ilgili olarak bazı olay ve durumların üstesinden gelebilmek için önceki deneyimlerden hareketle çözüm yolları sağlayan toplumsal olarak oluşturulmuş hakikatler şeklinde açıklamışlardır. Bu tanıma göre öğrenme süreci, örgüt kültürünün temelini oluşturur. “sosyal olarak yapılandırılmış gerçekler” deyimini iletişimin ve etkileşimin önemini vurgulamaktadır.

Trice ve Beyer (1984, s.5-8), örgüt kültürünün altı temel özelliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akt. Oğulluk, 2010, s.28):

– **Kültürün Kolektif Olması:** Kültürler, insanların etkileşim ve iletişimleri neticesinde meydana gelmektedir. Herhangi bir kültüre bağlanmak başka insanların inandığı şeylere inanmak, o insanların davrandığı şekilde tutum sergilemektir.

– **Duygusal Olarak Benimsenmesi:** Kültürün temeli, bir takım anlamlarla olduğu gibi duygularla da aşılacaktır. Örgüt üyelerinin, örgütün ideolojisine ve kültürel biçimlerine olan bağlılıkları mantıksal düşüncelerden çok duygusal gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır.

– **Temelinde Tarih Barındırması:** Kültürler bir gecede ortaya çıkmaz, bu nedenlerden dolayı kültürü tarihten ayırmak olanaksızdır. Bir kültürün oluşumu için insanların birbirleriyle etkileşimde bulunmaları ve bir takım belirsizliklerini ve bunlarla başa çıkma yollarını birlikte paylaşmaları gerekmektedir. Bu da belli bir zaman dilimini gerektirir. Böylelikle örgüt kültürünün tarihi oluşmaktadır.

– **Sembolik Yönünün Olması:** Bir örgüt kültürünün sembolik olması, insan davranışlarının teknik ve işlevsel boyutundan daha fazla, ifade edici boyutunun olması

demektir. Kültürel iletişim ve kültürün ifade edilmesi bakımından simgecilğin büyük bir yeri bulunmaktadır.

– Dinamik Olması: Kültür, örgüte gelen yeni üyelere aktarılması yoluyla devamının sağlanması ve bu aşamada bazı değişikliklere maruz kalması nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptir.

– Belirsizlikleri İçermesi: Modern bir örgüt çoğu zaman bilinmeyen ve şaşırtan bir çevrenin içinde bulunmasından dolayı, bunlar içinde yer alan kültürün öğelerinde, değişimler ya da belirsizlikler görülmesi oldukça doğal bir süreçtir (Akt.Oğulluk, 2010, s.28).

Örgüt kültürünün tanımı ve içeriği ile ilgili farklı yorumlar getirilmiş olsa da, Hofstede (1991, s.179) örgüt kültürünün bütüncül olduğu, tarihsel olarak belirlenebildiği, antropolojik çalışmalardaki kavramlarla ilişkilerle olduğu, sosyal iliksilerle yapılandırıldığı ve değişime kapalı olduğu yönünde araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmış olduğunu belirtmiştir (Akt. Oğulluk, 2010, s.28).

Yapılan bütün tanım, açıklamalar ve benzer niteliklere bakarak örgüt kültürü, örgütteki üyelerin benimseyip paylaştığı, örgütü diğer örgütlerden ayırıştırıp, örgüte bir kimlik veren ve milli kültürle ters düşmeyen değerler, normlar ve simgeler bütünü olarak tanımlanabilir.

### **2.1.3. Örgütsel Kültürün Öğeleri**

Bu konuda bilim insanları ve araştırmacılar tarafında çeşitli görüşler sunulmuş, tartışmalar yapılmıştır. Bunlar arasındaki dikkat çeken farklılık hangi hususların paylaşıldığı (normlar, değerler, felsefe, bakış açıları, inançlar, beklentiler, davranışlar, mitler, törenler) konusudur.

#### **2.1.3.1. Değerler**

Örgütün içersinde insanlara öncülük eden, kişiler için nelerin önem arz ettiğini gösteren ölçütlerdir.. Değerler, iyi ve kötü ayırımında, seçenekler arasında tercih yaparken yargılamada belirleyici olan, insanlar tarafından benimsenen örüntüler olarak tanımlanabilir (Oğulluk, 2010, s.34) Değerler, doğru ile yanlışın, iyi ile kötünün hangisi olduğunu tespit etmek için kullanılan kıstaslardır. (Şişman, 2002, s.3). Örgütsel değerler, örgütün üyeleri için davranışsal kılavuz olarak görüldüğünden bilinçli olarak açık bir

şekilde ifade edilebilir. Hatta bu değerler çoğu kez slogan haline gelirler. Özet olarak değerler, Kültürlerin içersinde önem verilenleri ve tercih edilenleri gösterirler. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden kaynaklanmaktadır (Erden, 1996, s.40). Okulları birbirlerinden farklı kılan ve onu hem eğitim sistemi içerisinde hem de toplumdaki algısı bakımından farklı kılan değerlerdir. Güçlü değer ve kültüre sahip okullarda okulun adı bile birey ve insanlar üzerinde olumlu etki ederken, okulun kapısından ilk girişte o okulla neler kazanılacağı ya da o kültürün bireye neler kazandıracığı önemli olmaktadır.

### **2.1.3.2. Normlar**

Davranışları etkileyen, genellikle yazılı olmayan informal beklentilerdir. Örgüte ait sosyokültürel görünüşün algılanmasında normlar daha açık ve net mahiyete sahiptir. Normlar, insanların giyim tarzlarını, konuşurken kullandığı cümleleri, jest-mimikleri ve örgüt içindeki davranış biçimlerinde gözlenebilmektedir. Normlar, yaptırımlarla desteklenir. Normlara bağlılık gösteren bireyler ödüllendirilir ve desteklenirken, normlara ters düşen davranışlar gösteren bireyler cezalandırılır ya da dışlanır (Hoy ve Miskel, 1991, s.217). Özellikle dünyada prestij sembolü sayılan kimi okullarda yerleşik okul kültürü bireylerin yaşamını, hedeflerini ve geleceğe bakış açısını etkilerken, özellikle asırlık geçmişe sahip olan bu okullarda öğrenim görmek için bireyler uzun yıllar süren çalışma ve birikimleri ile bu okullara kabul edilmeyi ve bu kültürde öğrenimi sürdürmeyi istemektedirler. Bu oluşan kültür, bir anda olmamakta, geçmişte, günümüz ve gelecekte bu yapıda bulunan ve bulacakların daha fazla değer katması, başarıları, yaşam biçimleri ve tüm bunlara sahip olması ile olanaklı olabilmektedir. Oxford ve Cambridge üniversitelerinin ilki 1829 yılında gerçekleşmiş ve her yıl yapılmakta olan kürek yarışlarıdır.

### **2.1.3.3. İnançlar**

Örgütlerin ülküleri, görünümleri ve medeniyeti paylaştığı inançlarından yola çıkarak meydana gelir. Örgüt çalışanlarının, birliğin sağlanması için, örgütün kime, neye inandığının bilincinde olmaları gerekir. Toplum içinde toplumun meydana gelmesine olanak tanıyan insanların kendilerine göre inançları vardır. Bu inançlar oluşurken toplum kültüründen, farklı görüşlerden, kişisel inanışlardan ve buna benzer şeylerden etkilenir. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik olaydır (Eren, 2004, s.173). İnançlar,

okul içinde neye inanılıp inanılmayacağını belirtir. Turnuvalara hazırlık yapan öğrencilerin başarılı olabilmesi için yeterli şekilde çalışmalarının yanında başarılı olmak konusundaki inançları onları motive edecektir.

Okullarda özellikle okul yöneticileri yerel, ulusal proje yarışmalarında, spor etkinliklerinde bu projede ya da etkinlik yer alacak olan öğrenci ve öğretmenleri cesaretlendirmek, başarıya odaklamak için onları güdüleyici konuşma ve etkinliklerde bulunmalıdırlar. Mezun olanlar için yılsonu etkinlikleri düzenlenmesi, birliktelik bağına güçlendirirken, okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunur. Başarıyı ödüllendirme, yeni başarılar için önemli olurken, yeni başarılarla giden yolda da rehberlik eder.

#### 2.1.3.4. Törenler

Yılım belli dönemlerinde belirli nedenlerle yapılan ve sergilenen gelenek haline dönüşmüş davranış ve tutumlar şeklinde tanımlanabilir. (Unutkan, 1995, s.35). Robey 'e göre (1994, s.443) törenler, kültürel değerlerin kutlamalarıdır. Örgüt kültürü, gelenek haline gelmiş faaliyetler şeklinde tanımlanan törenler aracılığıyla örgütteki diğer çalışanlara iletmeye çalışılır. Okul kermesleri, herkesin katılacağı etkinlikler, ve örgütte yeni göreve başlayan iş görenler için yapılan tanışma etkinlikleri, örgütsel törenlere verilebilecek somut örneklerdendir (Çelik, 2002, s.419).

Harrison Trice ve Jelice Beyer, örgüt için gerçekleştirilen törenleri alttaki gibi gruplandırmıştır. (Akt. Robey, 1994, s.443).

*Adetler (Ritueller):* Törenler ile karşılaştırıldığında senaryo ile oyunlaştırılmış kültürel anlatımlardır ve çoğu zaman izleyicilerin faydalanması için yapılır (Arslan, 2001, s.180). Adetler, beraber yaşandıkça davranışlara yön verir ve kuruluşun kültürel ana değerlerinin sahnelenmesini sağlar. Ritueller, kültürün yapı taşı olan inanç ve değerleri temsil eder. Örgüt yaşamında işe alınma ya da işten çıkarma ölçütü, ödüller, toplantı formatı, yazımsal biçimi, konumsal tarzı emekliler için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi vb ritueller, kültüre somut bir nitelik kazandırır ve örgüte kültür için bir bağlılık oluşturur (Ayık, 2007, s.30).

*Hikâyeler ve Mitler:* Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikâyeler ve mitler (masallar), örgütün önceki durumu ile şimdiki durumu arasındaki köprü gibidir. (Unutkan, 1995, s.54). Mesela kurumların kültürlerinde ferdiyeti

veya rekabeti öne çıkaran öyküler yer etmişse, kurum değerleri de bu hikâyeler etrafında gelişip ilerler.

Hikâyeler, örgütü oluşturan örgütün kurucularının ve diğer örgüt üyelerinin değerlerini ortaya çıkarmak içindir. Bu yöndeki hikâyeler olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olabilir. Mesela; ekonominin iyi durumda olmadığı kriz zamanlarında işten çıkarılmayı önlemek için örgüt üyelerinin her birinden maaşının bir kısmının kesildiğine dair bir hikâye, olumlu bir hikâyedir. Başka bir örnekte; bir kurumda çalışan bir işçinin meslektan nasıl çıkarıldığı ve “vefasızlık” suçu nedeniyle meslek hayatının sonlandığına dair bir hikâyeyse negatif bir hikâyedir ki; bahsi geçen hikâyelerin amacı tehdit yoluyla çalışanlara korku, yıldırma ve kontrolü empoze etmektir ( Ayık, 2007, s.26).

Mitlerin oluşmasına sebep olan efsaneler ve hikâyeler, o kültürün gerçekliğe karşı olan adaptasyonunun anahtarı niteliğini taşır. Yani oluşan inançları tutup kutsallaşmasına neden olurlar. Kurumun tarihçesindeki olaylar ve kişiler ile ilgili efsaneler olarak nesilden nesle iletilirler. Özet olarak mitler, açıklanması zor olan olay ve vakaları anlatmayı kolaylaştıracak masala benzeyen hikâyelerdir. Ayrıca mitler de kuruma ait kültürün oluşmasında ve gelişmesinde yan rol oynarlar (Çolak, 2013, s.18).

Örgüt mitleri, gelenekler, tercihler, önyargılar ya da kişilerden türer. Hikaye ve mitler örgüt üyelerinin belirsiz bir durumla karşılaştıklarında kendilerine en doğru yolu seçmelerinde yardımcı olmaktadır. Çünkü hikâye ve mitlerde vurgulanan değerler, örgüt için doğru olan yolu hatırlatarak, belirsizliklere açıklık getirmektedir.

*Semboller:* İnsanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret renk, nesne ve benzeridir. Semboller, kültürün içindeki en ayrıntılı öğeleridir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dil'dir (Şişman, 2002, s.4).

Örgütlerdeki sembollerin bazı fonksiyonları bulunmaktadır. Örgütteki bireyler gibi örgütün yeni üyesi bir birey de örgütsel yaşamı ve örgütsel yaşamın değerlerini, inançlarını, normlarını, tutumlarını çoğunlukla örgütsel semboller yardımıyla tanımakta ve öğrenmektedir. Bu yönü ile örgütsel semboller, örgüte üye kişilerin kullandığı bir iletişim aracı olmasının yanında, örgütsel toplumsallaşmanın etkin bir öğrenme aracı olmaktadır (Alman, 1998, s.16). Sembolizm, sadece insanların vakalara karşı algı düzeylerini değil, hareketlerini de etkiler. Bazı araştırmacılar, mimarinin birey davranışları üzerinde oldukça etkili olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin; temiz bir dinlenme odası, kullanıcıların da

odayı temiz kullanım davranışlarını ortaya çıkarır. Simgeler ve sembolik eylemler birçok şekilde ortaya çıkabilir (anlatım biçiminde, eylem şeklinde ya da nesnelere biçiminde).

*Dil:* Şişman' a göre (2002, s.4) dil, gelişmiş bir semboller sistemidir. Kültür büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilmekte, paylaşılmakta ve aktarılmaktadır. Dil, o kadar güçlü etkileme aracıdır ki, davranışları önceden tahmin etmeyi sağlayan güçlü bir gösterge olabilmektedir. Örgütlerde kullanılan zamir türü, örgütün kültürü ve sağlığı hakkında bize bilgi vermektedir. Örneğin bazı örgütler “ben” ve “bana” türüne girer, bazılarında ise “biz” ve “bize” öne çıkarılır.

Dil, bireyleri etki altına almak için kullanılacak en önemli sosyal araçlardan biridir. Sözü edilen dil, yazılı ve sözlü dilin yanında jest ve mimikler de olabilmektedir. Okulun içinde kullanılan dil, o okulun kültürünü yansıtır ve okulun kültürü ile ilgili bilgilere sahiptir. Kurum ve kuruluşlarda, çalışan kişilerin işlerini açıklamaya yarayan o kurumlara özel örgütsel dilleri, kurumsal kültürlerinin desteklenmesi noktasında ışık tutar. Kurumsal kültüre ait kişilerde sadakat yaratır. Böyle düşünüldüğünde dil, kurumlar için ayrı bir öneme sahiptir. Okul ve kurumların kendilerine has bu dile; marşlar, şiirler, farklı ipuçları gibi çeşitli örnekler verilebilir. Grup içindeki bu kimlik bu örnekler neticesinde ortaya çıkar. Kurum içinde oluşturulan bu dil, insanların bir arada, ortak bir kültürü desteklemesine imkân sağlar. (Terzi, 2000, s.55-56 ve Çolak, 2013, s.21).

#### 2.1.4. Örgüt Felsefesi

Bir örgütün yöneticisi, örgütlerin liderleri ve örgütlerin üyeleri açısından değerler, örgütü açıklarken önemli bir görev üstlenmektedir. Örgütün müşterek değerleri, modernleşme, hak, adalet, dürüstlük gibi bireylerin hoşuna giden kavramları açıklarken faydalıdır. Bunun yanında, örgütün günlük hayatını da açıklamaya yardım eder. Günümüzde Amerikan örgütlerinin birçoğunda düşünce, ülkü, arzu, misyon veya prensiplerin tümünü açıklamak için değerlere bakılmaktadır. (Ledford vd., 1995. Akt: Çelik, 2000, s.50).

Araştırmalar, örgüt felsefesini belirlemenin üç önemli avantaj sağladığını göstermektedir. Birincisi, karar verme ve davranışları yönlendirmede yararlanılır. Örgüt felsefesinin şekillendirilip oluşturulması, direkt olarak çalışanların hal ve hareketlerinin tanımlanması hususunda yol gösterir. Örgüt felsefesinin sağladığı ikinci üstünlük, örgütsel kültürü açığa vurarak iş görenin karışık olaylar karşısında yorumlama konusunda yardımcı olmasıdır. Karmaşıklık her örgütte vardır. Birey örgütsel ortamda şu sorulara çok açık



yanıt veremez: “Benim birimdeki performansım iyi midir? Yönetim iş görenlere eşit davranıyor mu? Örgütün izlediği strateji doğru mu?” Örgüt kültürünün irdelenmesi, çalışanların reel ve gerçek olanlar hakkında yorum yapmasına yardım ettiğinin yanında bahsedilen sualleri cevaplamaya da katkı sağlar. (Çelik, 2000, s.51).

### 2.1.5. Okulun Örgüt Felsefesi

Okullardaki bütün uygulamaları ve davranışları örgüt felsefesi yönlendirir. Örneğin yenilenmiş veya yeni oluşturulmuş tasarıların uygulamaya konulması, daha önceden denenmemiş öğretim stratejisinin uygulanması ya da verimliliği arttırmaya yönelik öğrenilen yeni bir stratejinin kullanılması, o okulun örgüt felsefesiyle birebir alakalıdır. Okula ait bir örgüt felsefesi bu yenilik girişimlerini desteklerse, girişilen yenilikçilik teşebbüsleri olumlu sonuca ulaşabilir. Her şeyden önce yapılacak yeniliğe inanan ve düşünsel bağlamda yeniliği destekleyen öğretmen ve yönetici, yeniliği başarıya ulaştırabilir. Her davranış ve tutum bir düşünceye bağlı olduğu gibi okuldaki uygulanabilecek her türlü eğitim faaliyeti de okula ait, okulun kendi örgüt felsefesinin ışığında ortaya çıkıp gelişmelidir (Çelik, 2000, s.51).

Okulların örgüt felsefesi, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin görüş ve düşüncesini yönetip yönlendirebilmez. Öğretmen ve okul yöneticilerinin kendine has bir değerler düzeni ve hayat anlayışı bulunur. Onların sahip olduğu bu yaşam felsefesi, aynı zamanda okullarının örgüt felsefelerini de şekillendirecektir. Okulun örgüt felsefesi, yönetici ve öğretmenlerin dünya görüşüyle bütünleştiği zaman, daha rahat bir çalışma ortamı oluşabilir.

Okulun örgüt felsefesi, belirli inanç ve değerler ile ilişkisi sonucu oluşur. Bu görüş, okuldaki öğretmenlerin eşgüdümlü olarak davranmasına sebep olur. Okulun örgüt felsefesine bağlılık derecesi ne kadar yüksek ise görevi yerine getirme derecesi de o derece yüksek olacaktır. Okulun örgüt felsefesi, bir ülkenin eğitim felsefesinin çekim alanı içindedir. Diğer yandan örgüt felsefesi, toplumun kültürünün bir parçasıdır (Çelik, 2000, s.51).

### 2.1.6. Okul Kültürünün Oluşturulması

Okul kültürünün oluşturulması aşamasında, değerlerin durumuna göre yönetim yürütümlerinin de etkiye uğradığının farkındaki okul müdürleri, kendi okullarında liderlik

görev ve davranışını da yerine getirmek için istekli davranırlar. Bu rolü üstlenen okul yöneticilerinin, güçlü bir vizyona sahip olması, okulundaki öğretmen arkadaşlarını cesaretlendirici ve motive edici olması, öğrenci başarısını arttırabilmek için gereken önlemleri alması ve beklentileri vizyonu ile bütünleştirecek şekilde girişimci olması beklenir (Demirtaş, 2012, s.540).

Okula ait tarihsel olaylar ve adetler, okuldaki iş görenlerin tecrübeleri ve birbirlerini çapraz olarak etkilemeleri zaman içinde okulun kendine ait kültüre sahip olmasına olanak sağlamaktadır. (Balcı, 2002, s.187). Bütün okullarda, okul içindeki tüm bireylerin etkilenmesine sebep olan, simgelerle dizilmiş kendisine özel bir dünya gelişmiştir. Okul kültürünü zamanla tanımak, okuldaki çalışanların etraflarını ne şekilde simgesel bir dünyanın sardığını görmelerine yardımcı olur. Okullardaki örgütsel davranışları yönetebilmek için, daha önce okul kültürünün tanınması gerekmektedir. (Çelik, 2002, s.6).

Okula ait bir kültürün olması, örgütün devamlılığı ve örgüt çalışanları açısından öneme sahiptir. Örgütte çalışan insanların hal ve hareketlerini, olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini belirlemesi ve yön vermesi düşünüldüğünde örgütün yararına olacak şekilde yapıcı bir etkisi bulunmaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler açısından da okulun içersindeki belirsiz durumların minimum seviyelere ulaştırılması da oldukça ciddi bir konudur. Zira yapılacak olan iş veya işlerin nasıl yapılması gerektiği, ne şekilde gerçekleştirileceğine ışık tutar (Özkalp ve Kırıl, 1996, s.171).

Okul müdürleri, okula ait kültürü isteyerek veya istemsiz şekilde idare etmektedir. Yöneticilerin okullarına ait kültürlerini idare etmesindeki birinci misyonu kuvvetli ve öğretmenlere güven veren bir okul kültürünün kurulmasını sağlamaktır. Bu şekildeki bir okul kültürü, çalışanların, müşterek değerlerin, normların çevresinde bir araya gelmeleriyle oluşur (Çelik, 2002, s.67). Okulun geçmişteki başarıları ve değerlerinin, okul yöneticileri tarafından doğru algılanması ve bu değerlerin devam ettirilmesi önemlidir. Yıllık yapılan toplantılar, törenler, gezi, gözlem, kermes gibi kaynaşma etkinlikleri, başarılarında özel kutlamalar ve ödüllendirmeler, okul yöneticilerini, öğretmenleri ve öğrencileri daha çok isteklendirecek ve onore edecektir.

Karşılıklı etkileşimin yeterli olmadığı, belli değerlerin, tutum ve inançların benimsenmediği güçlü olmayan okulların örgütlerinde bireylerde istendik davranışların kazandırılması da zorlaşacaktır. İşte tam olarak bu yüzden okullarda öğrencilerin önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmasına yardımcı olmak ve ışık tutmak için tüm bireylerin benimsediği ortak değerlerden, inanç ve normlardan meydana gelen okulun yapısına uygun sağlam bir okul kültürüne ihtiyaç vardır (Terzi, 2000, s.105-106).

Bu bilgiler ışığında çıkarılan sonuç; okul kültürünün, okul yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların karşılaştıkları sorunları çözümlenerek edindikleri deneyimlerin ve çözüm yollarının birikmesiyle oluştuğu ve bunların bir sonra gelen görevlilere aktarılması ile de yerleştiği ve geliştirildiği söylenebilir.

Okul kültürü, bir dizi değerlerden, inançlardan, törenlerden, sembollerden ve de okulu özelleştirecek hikâyelerden oluşur. Bu yazısız nesnelere öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve aileler tarafından zamanla oluşturulur. Örneğin her okulun, toplantılarda nelerin tartışılacağı, çalışanların değişime ne kadar gönüllü oluşu gibi konularda bir dizi beklentisi vardır. Okullar, resmi tören, milli bayramlar, toplumsal olaylar, anma programları, kutlama etkinlikleri gibi olgulara da gereken hassasiyeti gösterirler. Okul kültürü de ortak bir kültür içindeki insanların ortak geçmişleri doğrultusunda bir arada etkinlikler oluşturmasını da içine alır. Hikâyeler okulların tarihsel gelişimini ve manasını ifade ederken semboller de okulun içsel değerlerinin dışarıdaki insanlara yansımalarını sağlar. (Eyüboğlu, 2006, s.1).

İdari süreçler ışığında okul kültürüne gereken ehemmiyeti veren ve okul kültürüne ait etkiyi tam anlamıyla idrak eden bir yönetici, üyesi olduğu okulu idare ederken bu okul kültüründen faydalanır. Bu yüzden sağlam ve etkili bir okul kültürünü meydana getirir. Güçlü bir okul kültürü, okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin ortak değerler, inanç ve normlar çevresinde bir araya gelmeleri neticesinde oluşur. Bu kültür, okulun hedeflerine uymayan davranışların oluşmasına fırsat vermez.

Bir okula ait okul kültürünü oluştururken ve oluşturulan kültürün korunması noktasında en önemli mesuliyet okul müdürlerindedir. Okul yöneticilerinin bahsi geçen sorumluluklarını gerçekleştirebilmek için daha öncesinde kültürü meydana getiren, kültüre etki eden hususlar konusunda gerekli veriye ve malumata sahip olmaları gerekir. Sonrasında ise üyesi olduğu kurumu bahsi geçen kültürel faktörlere göre analiz ederek, tam ve eksiksiz bir şekilde tanımlayabilmelidir. Bu bahsedilenler yapılmadan okula ait hedef ve amaçlara katkı sağlayacak bir örgüt kültürü oluşturup gelişmesini sağlamak mümkün değildir (Gümüşeli, 2006, s.14).

Okul kültürünün yönetiminde sözlü dil kadar işaretlerden, çeşitli simgelerden oluşan sembolik dil de oldukça önemlidir.

Örgütteki insan kaynakları yönetimi (İKY), sağlam ve etkili bir örgüt kültürünün ayaklarına yaslanırsa daha etkili olur ve başarıya ulaşır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevi iş görenlerin seçimi ve geliştirilmesidir (Açıkalm, 1993, s.3). Öğretmenlere çeşitli hizmet içi eğitimlerle, okula ait normlar, değerler ve örgüt felsefesi ile ilgili bilgi

sahibi olmasının sağlanması, okul kültürünün oluşumunu ve etkililiğini güçlendirir. (Çelik, 2000, s.68).

Okul ait bir kültür; bireylerin nasıl davranacakları, nasıl giyinmeleri gerektiği, ne konuşması neyi konuşmaktan kaçınacakları, öğretmenlerin meslekleri ve öğrenciler ile ilgili duygu-düşünceleri gibi okulda olabilecek bütün meseleleri etkisi altına alır.

Okul kültürünün oluşumunda şunlar etkilidir (Çelik, 2000, s.56):

- Okulun maddi imkanları
- Okulun tarihçesi
- Yöneticilerin vizyonu
- Okul yöneticilerinin yönetsel yetenekleri
- Çevredeki diğer okulların sayısı ve durumu
- Okulun fiziki durumu
- Okulun bulunduğu konum
- Okul çalışanları ile Öğrenci-veli ilişkileri
- Okul yöneticilerinin sorumluluk bilinçleri

Okula ait bir kültürü oluşturduktan sonra sıradaki en mühim basamak ise, oluşturulan kültürün okul içindeki öğretmenlere transfer edilmesi ve kabullenilip sahip çıkılmasına zemin hazırlamaktır. Okulun misyonunu, vizyonunu ya da amaçlarını ve görevlerini açık bir şekilde çevredekilerle paylaşılması okul kültürünün önemli bir parçasıdır. Okulun çevresindeki insanlar tarafından okula ait kültür ile bilinir. Daha önceden köy okulları için kullanılan, “bir müdür bir mühür” ifadesi bulunmaktadır. Bu ifadenin, “bir okul bir kültür” olması gerekmektedir. Okulların etrafına tanıtılabileceği birçok kültürel unsurlar bulunacaktır. Okulların çevresiyle iletişim halinde olması, okuldaki etkinliklerin ve çalışmaların çevre ile bütünleşmesi yararlı olur. Okul yönetici ve öğretmenlerinin düzenleyeceği fidan dikme, sokakların temizlik kampanyası, sokak hayvanlarının beslenmesi, kimsesiz çocukları ziyaret, yaşlı ve bakıma muhtaç insanlarla zaman geçirme etkinlikleri, toplumda ilgi ve saygınlık uyandıracak ve toplumun hafızasında kalacaktır. Öğrencilerin ebeveynleri yani öğrenci velileri okula ait kültürü ne kadar iyi bilir, ne kadar iyi tanırlarsa o ölçüde öğrencilerinin eğitim gördüğü okulları koruyup gözetirler.

Özgün bir okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılması, okulun amaçlarını gerçekleştirmede çevresel olanakların katkısını sağlar. Okul yöneticisinin okul kültürünü çevreye tanıtırken kullanabileceği bazı yollar vardır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (Çelik, 2000, s.86):

*Geleneksel Törenler Düzenleme:* Okuldaki yönetici ve öğretmenler, her sene gelenek haline getirip çeşitli alanlarda törenler tertip ederek, okullarına ait kültürü etrafındaki insanlara sergileyebilir. Okulla ilgili özel bir günü kutlama, resim sergisi ve açılışı, tanışma yemeği, geleneksel keşkek günü, kermesler, öğrenci velileri ve okuldaki öğretmenlerin etkileşimi ile kaynaşmasını sağlayacak özel toplantılar, okul kültürünün daha geniş anlamda tanınmasını sağlayabilir.

*Kültürel ve Sporsal Etkinlikler Düzenleme:* Okul yöneticisi, yılsonu gösterisi, şiir dinletisi, oratoryo, etkinlik sergisi gibi çeşitli sosyal-kültürel etkinlikler düzenleyebilir. Düzenlenecek olan bu gibi kültürel etkinliklerde, çoğunlukla öğrencilerin oluşturduğu ürünler tanıtılır. Ayrıca bu tür kültürel etkinlikler, yarışma etkinliklerine de dönüştürülebilir. Bu yarışmalarda başarılı olan okullar kendilerini çevreye daha iyi tanıtırlar.

*Okula Özel Kitapçıklar Baskılama:* Okul yöneticisi, okulun tarihçesini, fiziksel özelliklerini ve imkânlarını gösteren broşürler hazırlamalıdır. Okulun internet sitesinde yapılan etkinliklerin ve okula ait bilgilerin kolayca ulaşılabilmesi gerekmektedir. Çağımızın da zorunluluklarından olan internet sitesi okulun bilgilerini ve etkinliklerini çevredekilerle paylaşmak için oldukça önemlidir.

*Yerel Radyo ve TV Kanallarından Yararlanma:* Okul yöneticileri gerekli izin ve prosedürleri tamamladıktan sonra, bölgedeki basın kanallarından faydalanarak, çeşitli yazılar yazarak veya konuşmalar yaparak okula ait kültürü çevredekilerle paylaşabilir.

Okulda yapılması planlanan değişimlerde dikkat edilmesi gereken başlıca strateji, okula ait örgüt kültürünün geliştirilmesidir. Aksi takdirde, olumlu bir değişim oluşturmak olanaklı değildir. Etkili okul kültürü, akademik başarı üzerinde yoğunlaşmakta, performansla ilgili yüksek beklenti ve standartlar öngörmekte, okul içinde öğrencilerin etkili bir biçimde öğrenebilecekleri bir düzen bir disiplin sağlamakta, işbirliğini özendirilmektedir. Ancak bu kültür, örgüt iklimi tarafından da pekiştirilmedikçe okulu geliştirmeye yönelik değişimlerin amacına ulaşması beklenemez. Davranış ve disiplinle ilgili konularda okul içinde bir uzlaşma ve ortak normlar oluştuğunda yönetici ve öğretmenler, okulda düzen ve disiplinin sağlanmasına ve sürdürülmesine daha az zaman ayırmakta, kültür bir kontrol mekanizması olarak iş görmekte, okulda geçen zamanın çoğu öğrenmeyle ilgili işlere ve akademik başarının yükselmesine ayrılmaktadır (Töremen, 2002, s.195).

Başarılı okullar ile başarısız okulların kültürel yönden karşılaştırılmasına dayalı bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları şöyle özetlenebilir (Şişman, 2002, s.45):

- Başarılı okullar ile başarısız okulların kültürleri birbirinden farklıdır.
- Okul kültürünün oluşumunda yöneticinin liderlik biçimi önemlidir.
- Başarılı okullarda, işgörenler arasında büyük ölçüde ortak inançlar ve değerler paylaşılmaktadır, karşılıklı destek, dostluk ve güven egemendir.
- Başarılı okullarda, öğretmen ve öğrencilerle gurur duyulmaktadır, öğretmenlere büyük ölçüde özerklik verilmektedir.

Öğretmenlerin, küçük anlaşmazlıkların sorunlu olaylar olmalarını engellemek için erken müdahale etmeleri ve suçları cezalandırmaktan çok bir şey öğretmek için bir fırsat olarak kullanmaları gerekmektedir. Mükemmel ve etkili okulların sahip oldukları bazı özelliklerden, çeşitli araştırmalarda söz edilmiştir. Her ne kadar mükemmel okulu tam olarak tanımlamak oldukça güç görünse de etkili okul olarak nitelendirilebilecek okullarla ilgili olarak şu özelliklerden söz edilebilir (Şişman, 2004, s.84):

- İşler düzenli olarak yapılır.
- Her şey işbirliği içinde yapılır.
- Çalışma anlamlı ve yaşam önemli görülür.
- Öğretmen ve öğrenciler birlikte çalışır ve aynı anlayışı paylaşırlar.
- Başarılar tanınır ve ödüllendirilir.
- Yüksek bir moral vardır.
- Öğrenciler başarılıdır.
- Üst okullara fazla öğrenci gönderilir.
- Öğrencilerde öğrenme sevgisi, merak, eleştirel düşünme ve sorun çözme becerileri geliştirilmiştir.
- Öğrencilere ahlaki değerler ve insanlar arası ilişkiler konusunda yeterlik kazandırılmıştır.

Yöneticinin beklentilerini okul içindeki diğer kişilere aktarması, bu beklentilerini tahkim etmesi, ilgisini ve zamanını okulun işleyişine ayırması, rutin görevlerini yaparken, öğretmenleri ve öğrencileri ihmal etmemesi olumlu bir kültür oluşumunda etkilidir. (Karaköse, 2014, s.30). Bunun için yöneticilerin okul içindeki ve sınıflarda yaşanan olaylara hakim olması gerekir. Uygun vakitlerde öğrencilerin neyi nasıl öğrendiğini gözlemek için sınıflarda olması gerekmektedir. Yöneticilerin odasında oturmak yerine okulun çeşitli bölümlerinde görülmesi öğretmenlerin ve öğrencilerin güvenini kazanmasına

neden olur. Bu durum aynı zamanda bazı olayların daha başlamadan engellenmesine, oluşabilecek problemlerin daha meydana gelmeden gerekli tedbirlerin alınmasına ortam hazırlar.

Etkili okullarda okul yöneticileri şunları yapar (Neufeld vd, 1983; Clark vd, 1989; Dale, 1990; Estrabrook, 1992, Akt: Şişman, 2002, s.39):

- Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır.
- Eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler.
- Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.
- Öğretmenleri destekler, karara katılımlarını ve mesleki gelişimlerini sağlar.
- Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- Çevrenin beklenti ve gereksinimlerini anlar.
- Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar.
- Düzenli bir öğrenme iklimim oluşturur.
- Görevler ile çalışanların gereksinimleri arasında denge oluşturur.

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Campbell (1993), okul kültüründe okuldaki çalışanların ters düşen değerlerini araştırmaya almıştır. Öğretim boyutuna dair değerler ile ilgili çalışılmış, okuldaki çalışanların okul kültürüyle ilgili ferdi değerleri belirlenmiştir. Okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine göre meslek ile ilgili hayatlarında moral ve etikle ilgili faaliyetlerle sık sık karşı karşıya geldikleri saptanmış, fakat hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin hedeflerini manalı hareketlere ve ana moral görüşlere yaslamadıkları belirlenmiştir. (Çelik, 2002, s.156).

Stolp (1994), okul kültürü ve okuldaki yöneticilerin okul kültürü üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada, okul müdürünün bütün hal, hareket ve tutumlarını öğretmenlerin model olarak gördüğü ve bu davranış biçimleriyle yeni bir örgüt kültürü oluşturduğu sonucunu çıkarmıştır (Ayık, 2007).

Gezer (2005), “Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri” isimli tez çalışmasında elde edilen bulgulara göre; okul kültürü ile ilgili olarak araştırmada kullanılan ölçekteki açık uçlu ifadelerden anlaşıldığı kadarıyla öğrencilerin okuldan memnuniyetinin kısmen memnun, okul öğretmenlerinin okuldan genellikle memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2006), “*Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar*” isimli tez çalışmasında elde edilen bulgulardan bu çalışmayı ilgilendirenler, okullardaki örgüt kültürünün oluşmasında okul müdürlerinden beklenen tutum ve davranışların, sergiledikleri davranışlar ile karşılaştırıldığında beklenen davranışların gözlenen davranışlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sönmez (2006), “*Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü*” adlı çalışmasında mesleki teknik liselerde çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin algı düzeylerine göre, mesleki teknik liselerde baskın olan örgütsel kültür boyutunun ‘rol kültürü’ olduğu ortaya çıkmaktadır. Rol kültürünün ardından güç kültürü, destek kültürü ve başarı kültürünün geldiği görülmüştür.

Şahin, Fırat (2007), “*Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*” adlı tez çalışmasının sonucunda “Okul Kültürü Ölçeği” nin geneli ve ayrıca boyutları incelendiğinde okul yöneticilerinin algıları öğretmenlere göre önemli seviyede daha yüksek çıkmıştır.

Korkut ve Hacıfazlıoğlu’nun (2011), “*Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği*” adlı araştırmalarında yöneticilerin ve öğretmenlerin örgüt kültürlerini algılama seviyelerine dair en düşük beş aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında ‘işlerinde başarı gösteren öğretmenler maddi veya manevi şekilde mükâfatlandırılır’ ifadesinin tüm katılımcılar tarafından “nadiren” olarak cevaplandığı görülmüştür Bu da ödüllendirme ile alakalı destek konusunda sorun yaşadıklarını göstermektedir.

Akan (2016), “*Okul Kültürü Bağlamında İlköğretim Kurumlarında Etkili Okul Değerlendirilmesi*” adlı makalesinde, temel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların, okul kültürü kapsamında yeterli okul özelliğine sahip olduğu kanısında olduklarını belirtmiştir.

Işıldak’ın (2017), “*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*” adlı araştırmasının sonuçlarına göre; okullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne dair algılarının seviyesi incelendiğinde cinsiyete, kıdeme, yaşa, ve bransa göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucu çıkarılmıştır.

Yılmaz’ın (2017), “*Değerlere Dayalı Okul Yönetiminin Okul Kültürüne Etkisi*” isimli çalışmasının sonuçlarına göre; değerleri baz alan bir idare algısı fazlaştıkça destek, başarı ve görev kültürlerinin de algılarının arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.



Demir (2019), “Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterlilikleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterliliklerinin yeterince yüksek seviyeye ulaştığı; okullarda yeterince iyi seviyede başarı, destekleyen ve görevci kültüre; orta seviyede ise bürokratik okullara ait kültüre haiz olduğu sonucu çıkarılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma “tarama” modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte veya hala var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımdır (Karasar, 2009, s.79). Bu çalışmada da var olan durum, var olduğu biçimiyle betimlendiği için ‘tarama’ modeli benimsenmiştir. Bu bağlamda “temel eğitim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları” konusunda idareci ve öğretmen görüşleri alınarak anket uygulanmıştır. Bu yöntemle, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları belirlenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili Sarayköy ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan yaklaşık 47 okul yöneticisi ve 241 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, araştırmanın evreninden rastgele örneklem seçim tekniği ile seçilen Denizli ili Sarayköy ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 31 yönetici ve farklı branşlardaki 81 öğretmenden oluşan toplam 112 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak çalışmada “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır (Ek 1). Anılan anket (Okul Kültürü Ölçeği), Ayşe Sevinç GÜVEN tarafından 1996 tarafından geliştirilmiştir, son şekli Nejat İRA (2004) tarafından oluşturulmuştur.

Ölçek, “1) Yönetim, 2) Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme, 3) Çalışma Ortamı-Değişikliklere Uyum, 4) Ödül Sistemi, 5) İşbirliği-İletişim, 6) Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri” olmak üzere 6 alt boyut ve 54 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ilkököl ve ortaokul yöneticilerine ve öğretmenlerine uygulanmıştır. Beşli likert tipi olan ölçeğin derecelendirmesi ve puanlaması “Hiç Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen Katılıyorum” (5) şeklinde yapılmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Anketle elde edilen veriler, SPSS 20 istatistik paket programına kodlanarak gerekli analizler yapılmıştır. Alt problemlerin çözümü amacıyla yapılan istatistikler, her alt problemle ilgili frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunarak çizelgeler halinde verilmiştir.

Okul Kültürü Ölçeği verilerinin güvenilirliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik testi analizi sonuçları tablo 3.1’de verilmiştir. Ölçeğin geneli ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde güvenilirliğin yüksek çıktığı söylenebilir.

Tablo 3.1. *Güvenirlilik Analizi Sonuçları*

<b>Ölçek Boyutları</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
Yönetim Alt Boyutu	0.900	9
Örgüte Bağlılık & Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	0.893	10
Çalışma Ortamı & Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	0.872	13
Ödül Sistemi Alt Boyutu	0.916	3
İşbirliği & İletişim Alt Boyutu	0.929	11
Törenler & Toplantılar Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu	0.888	8
<b>Ölçek Geneli</b>	<b>0.974</b>	<b>54</b>

Okul Kültürü Ölçeğindeki 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüş ( $4:5=0.80$ ) bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

1.00 – 1.80 “Hiç Katılmıyorum”

1.81 – 2.60 “Katılmıyorum”

2.61 – 3.40 “Kararsızım”

3.41 – 4.20 “Katılıyorum”

4.21 – 5.00 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde yorumlanmıştır.

Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değeri dikkate alınmıştır. Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerden ayrı ayrı ve bir bütün olarak elde edilen sonuçlara göre Okul Kültürü” verilerinin normal dağılım göstermediği ( $K-S(z)=.126$ ;  $p<0.05$ ) bulunmuş ve bu nedenle analizlerde non parametrik testler kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistikî analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın katılımcıları ve alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda verilmiştir.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılarak anket sorularının tamamına cevap veren 112 katılımcıya ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.1. *Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	57	50.9
	Erkek	55	49.1

Tablo 4.1. incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların % 50.9'unun kadın; % 49.1'inin erkek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük kısmının cinsiyetinin kadın olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2. *Katılımcıların Yaptıkları Görev Unvanına Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Görev Unvanı	Öğretmen	81	72.3
	Müdür Yardımcısı	12	10.7
	Müdür	19	17.0

Tablo 4.2. incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların % 72.3'ünün öğretmen olduğu ve bunu %17.0 ile müdürlerin izlediği görülürken en az katılımcının ise % 10.7 ile müdür yardımcısı unvanında çalıştıkları görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük bölümünü öğretmenlerin oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 4.3. *Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımı*

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kıdem	0-5	1	.9
	6-10	24	9.8
	11-15	17	56.3
	16-20	3	19.6
	21 yıldan fazla	61	13.4

Tablo 4.3. incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların kıdem durumuna bakıldığında en fazla katılımcının (% 56.3'ünün) 11-15 yıl aralığında kıdemi olanlar oluştururken bunu % 19.6 ile 16-20 yıl aralığında kıdemi olanların izlediği ve en az katılımcı öğretmenin ise % .9 ile 0-5 yıl aralığında kıdemi olanlardan oluşturduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük kısmının kıdem olarak 11-15 yıl aralığında yoğunlaştığı söylenebilir.

Tablo 4.4. *Katılımcıların Branşa Göre Dağılımı*

<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Branş	Sosyal Bilgiler	7	6.3
	Türkçe, İngilizce	24	21.4
	Fen Bilimleri, Matematik	17	15.2
	Beden Eğitimi, Müzik, Teknoloji Tasarım, Görsel San.	3	2.7
	Sınıf Öğretmenliği, Okul Öncesi, Özel Eğitim	61	54.5

Tablo 4.4. incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların branş dağılımına bakıldığında en fazla katılımcının (% 54.5'inin) Sınıf Öğretmenliği, Okul Öncesi, Özel Eğitim branşında olanlar oluştururken bunu % 21.4 ile Türkçe, İngilizce branşında olanların izlediği ve en az katılımcı öğretmenin ise % 2.7 ile Beden Eğitimi, Müzik, Teknoloji Tasarım, Görsel Sanatlar branşında olanlardan oluşturduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük kısmının Sınıf Öğretmenliği, Okul Öncesi, Özel Eğitim branşında yoğunlaştığı söylenebilir.

## 4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, “1. Öğretmenlerin okul kültürüne İlişkin Algıları Nedir?”, “2.Okul Yöneticilerinin okul kültürüne İlişkin Algıları Nedir? ”, “3. Öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları nedir? ”, “4. Okul yöneticilerinin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?”, “5. Öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları; a. cinsiyet, b. kıdem, c. branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?”, “6. Okul yöneticilerinin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları; a. cinsiyet, b. kıdem, c. branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” olmak üzere 6 alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek Tablo 4.5.’de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4.5. *Öğretmenlerin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Analizi*

Değişken	n	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
1.Okulda her düzeydeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.	81	3.74	1.046	Katılıyorum
2.Yöneticiler.görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.	81	3.96	1.167	Katılıyorum
3.Yöneticiler.öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	81	3.70	.993	Katılıyorum
4.Yöneticiler.öğretmenleri kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	81	3.72	.855	Katılıyorum
5.Yöneticiler.öğretmenlere görevleri ile ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.	81	3.80	.843	Katılıyorum
6.Yöneticiler.personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	81	3.72	.855	Katılıyorum

7.Yöneticiler.öğretmenlerin çalışmalarını yakından denetler.	81	3.72	.840	Katılıyorum
8.Yöneticiler.hatalara karşı hoşgörülüdür.	81	3.99	.829	Katılıyorum
9.Yöneticiler.öğretmenlerin çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	81	3.18	.963	Kararsızım
10.Diğer ilköğretim okulları ile karşılaştığımda bu okulu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.	81	3.53	1.061	Katılıyorum
11.Bu okulun başarılı olması.beni ilgilendirir ve memnun eder.	81	4.09	.682	Katılıyorum
12.Bu okulun bir üyesi olmamın bana sağladığı bir prestij.statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.	81	3.65	.824	Katılıyorum
13.Okula kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.	81	3.87	.913	Katılıyorum
14.Okulun tüm öğretmenleri.eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır.	81	3.76	1.063	Katılıyorum
15.Okulda formalite.prosedür ve kurallar önemlidir. Bunlara tüm öğretmenler uyar.	81	3.43	.999	Katılıyorum
16.Okulda yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.	81	3.91	.951	Katılıyorum
17.Okulun amaçları ortak inanç.değer yargıları ve normlar tüm öğretmenler tarafından benimsenmektedir.	81	3.86	1.045	Katılıyorum
18.Okulda egemen kurallar.değerler ve yönetim stratejisi.okulun bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.	81	3.98	.766	Katılıyorum
19.Toplumda egemen olan kültürel değerlerle okulda egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.	81	3.98	.661	Katılıyorum



20.Okulda öğretmenler.görevleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	81	4.01	.980	Katılıyorum
21.Okul öğretmenleri arasında birlik ve beraberlik vardır.	81	3.76	1.121	Katılıyorum
22.Okulda insan unsuruna önem verilir.	81	4.09	.874	Katılıyorum
23.Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır.	81	3.98	1.042	Katılıyorum
24.Okulun.çalışma zamanını ve temposunu belirlemede öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir.	81	3.71	.869	Katılıyorum
25.Okulda öğretmenler.çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir.	81	3.56	.835	Katılıyorum
26.Okulda öğretmenler.okul ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.	81	4.12	.927	Katılıyorum
27.Genel olarak üst yöneticilerin.okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.	81	3.38	.830	Kararsızım
28.Okulun öğretmenlerinin.kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.	81	3.95	.567	Katılıyorum
29.Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.	81	3.79	.626	Katılıyorum
30.Okulda grup kararları.bireysel kararlardan daha çok etkilidir.	81	3.88	.774	Katılıyorum
31.Okulda öğretmenler.kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip.onlara ayak uydurur.	81	3.83	.511	Katılıyorum
32.Okulda öğretmenler.kurum içi ve kurum çevresindeki değişmelere kolayca uyum sağlar.	81	4.01	.698	Katılıyorum
33.Okulda kurumsal amaçların ulaşılması yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmasına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	81	2.93	.991	Kararsızım

34.Okulda öğretmenler için unvan değişikliği.hem maddi hem manevi ödülüdür.	81	3.07	1.021	Kararsızım
35.Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler.meslek tutumlar.iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.	81	3.66	1.183	Katılıyorum
36.Okul öğretmenleri arasında mesleki konularda sürekli, yapıcı yönde bir rekabet vardır.	81	3.54	.806	Katılıyorum
37.Zümre öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	81	4.09	.624	Katılıyorum
38.Farklı zümre öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	81	4.02	.651	Katılıyorum
39.Okul öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	81	4.08	.674	Katılıyorum
40.Okulda bireyler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.	81	3.71	.951	Katılıyorum
41.Okulda öğretmenler arasında olabilecek çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir.	81	3.83	.928	Katılıyorum
42.Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler.	81	3.50	.760	Katılıyorum
43.Yöneticiler ve öğretmenler arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	81	3.95	.947	Katılıyorum
44.İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	81	4.28	.728	Tamamen Katılıyorum
45.Okulda her kademedede yukarıdan aşağıya.aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.	81	4.02	.974	Katılıyorum
46.Okulda ilişkilerin yönetilmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.	81	3.82	.833	Katılıyorum
47.Öğretmenlerin ve öğrencilerin katıldıkları törenler okulun bütünleşmesini sağlamaktadır.	81	3.98	.679	Katılıyorum
48.Okulda belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar kültürel değerlerin pekişmesine	81	4.03	.797	Katılıyorum

yardımcı olur.

49.Yapılan toplantı ve törenlere tüm öğretmenlerin davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli göründükleri duygusunu uyandırır	81	4.18	.691	Katılıyorum
50.Okulda her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.	81	4.07	.703	Katılıyorum
51.Birimlere özgü dil. kurum varlığının korunmasını ve devamlılığına katkıda bulunur.	81	4.02	.757	Katılıyorum
52.Okulda fiziksel mekânlar.araç-gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.	81	2.86	1.311	Kararsızım
53.Okulda fiziksel mekânların düzenlenişi o mekânı kullanan öğretmen için bir statü sembolüdür.	81	3.87	.871	Katılıyorum
54.Okulun ortak kullanımına açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.	81	4.03	.714	Katılıyorum
<b>Genel</b>	<b>81</b>	<b>3.80</b>	<b>.576</b>	<b>Katılıyorum</b>

Tablo 4.5. incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarına bakıldığında “İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.” önermesine ( $\bar{X}=4.28$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde en yüksek derecede katılım gösterirken, “Okulda fiziksel mekânlar, araç-gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.” önermesine ise ( $\bar{X}=2.86$ ) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Bunun dışında;“Okulda her düzeydeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.” önermesine ( $\bar{X}=3.74$ ) ortalama ile “Katılıyorum”,“Yöneticiler, görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.” önermesine ( $\bar{X}=3.96$ ) ortalama ile “Katılıyorum”,“Yöneticiler, öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.” önermesine ( $\bar{X}=3.70$ ) ortalama ile “Katılıyorum”,

“Yöneticiler, öğretmenleri kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.” önermesine ( $\bar{X}=3.72$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenlere görevleri ile ilgili konularda her türlü yardımı sağlar. ” önermesine ( $\bar{X}=3.80$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder. ” önermesine ( $\bar{X}=3.72$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarını yakından denetler.” önermesine ( $\bar{X}=3.72$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.” önermesine ( $\bar{X}=3.99$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder. ” önermesine ( $\bar{X}=3.18$ ) ortalama ile “Kararsızım”, “Diğer ilköğretim okulları ile karşılaştığımda bu okulu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim. ” önermesine ( $\bar{X}=3.53$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Bu okulun başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.” önermesine ( $\bar{X}=4.09$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Bu okulun bir üyesi olmamın bana sağladığı bir prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.” önermesine ( $\bar{X}=3.65$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okula kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.” önermesine ( $\bar{X}=3.87$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun tüm öğretmenleri, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.76$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Bunlara tüm öğretmenler uyar. ” önermesine ( $\bar{X}=3.43$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.” önermesine ( $\bar{X}=3.91$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun amaçları ortak inanç, değer yargıları ve normlar tüm öğretmenler tarafından benimsenmektedir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.86$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda egemen kurallar, değerler ve yönetim stratejisi, okulun bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.” önermesine ( $\bar{X}=3.98$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Toplumda egemen olan kültürel değerlerle okulda egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.” önermesine ( $\bar{X}=3,98$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, görevleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz. ” önermesine ( $\bar{X}=4.01$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okul öğretmenleri arasında birlik ve beraberlik vardır.” önermesine ( $\bar{X}=3.76$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda insan unsuruna önem verilir.” önermesine ( $\bar{X}=4.09$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır.” önermesine ( $\bar{X}=3.98$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun, çalışma zamanını ve temposunu

belirlemede öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir.” önermesine ( $\bar{X}=3.71$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.56$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, okul ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.” önermesine ( $\bar{X}=4.12$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Genel olarak üst yöneticilerin, okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.38$ ) ortalama ile “Kararsızım”, “Okulun öğretmenlerinin, kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.95$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.79$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda grup kararları, bireysel kararlardan daha çok etkilidir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.88$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip, onlara ayak uydurur.” önermesine ( $\bar{X}=3.83$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, kurum içi ve kurum çevresindeki değişmelere kolayca uyum sağlar.” önermesine ( $\bar{X}=4.01$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda kurumsal amaçların ulaşılması yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmasına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.” önermesine ( $\bar{X}=2.93$ ) ortalama ile “Kararsızım”, “Okulda öğretmenler için unvan değişikliği, hem maddi hem manevi ödüdür. ” önermesine ( $\bar{X}=3.07$ ) ortalama ile “Kararsızım”, “Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumlar, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.” önermesine ( $\bar{X}=3.66$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okul öğretmenleri arasında mesleki konularda sürekli, yapıcı yönde bir rekabet vardır.” önermesine ( $\bar{X}=3.54$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Zümre öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.09$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Farklı zümre öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.02$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okul öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.08$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda bireyler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.71$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler arasında olabilecek çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.83$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler. ” önermesine ( $\bar{X}=3.50$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler ve öğretmenler arasında sürekli bir görüş alışverişi

vardır.” önermesine ( $\bar{X}=3.95$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda her kademedede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.” önermesine ( $\bar{X}=4.02$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda ilişkilerin yönetilmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.” önermesine ( $\bar{X}=3.82$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin katıldıkları törenler okulun bütünleşmesini sağlamaktadır.” önermesine ( $\bar{X}=3.98$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.” önermesine ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yapılan toplantı ve törenlere tüm öğretmenlerin davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli gördükleri duygusunu uyandırır” önermesine ( $\bar{X}=4.18$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.07$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Birimlere özgü dil, kurum varlığının korunmasını ve devamlılığına katkıda bulunur.” önermesine ( $\bar{X}=4.02$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda fiziksel mekânların düzenlenişi o mekânı kullanan öğretmen için bir statü sembolüdür.” önermesine ( $\bar{X}=3.87$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun ortak kullanımına açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.” önermesine ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Genel ortalamanın ise ( $\bar{X}=3.80$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve okul kültürünü kabul ettikleri, benimsedikleri söylenebilir.

#### 4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul Yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algıları nedir?” biçiminde belirlenmiştir. Bulgu ve yorumlar tablo 4.6.’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Yöneticilerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları Analizi*

Değişken	n	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
1.Okulda her düzeydeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.	31	3.74	1.064	Katılıyorum

2.Yöneticiler.görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.	31	4.00	.816	Katılıyorum
3.Yöneticiler.öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	31	4.13	.670	Katılıyorum
4.Yöneticiler.öğretmenleri kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	31	4.29	.739	Tamamen Katılıyorum
5.Yöneticiler.öğretmenlere görevleri ile ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.	31	4.23	.617	Tamamen Katılıyorum
6.Yöneticiler.personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	31	4.10	.746	Katılıyorum
7.Yöneticiler.öğretmenlerin çalışmalarını yakından denetler.	31	4.06	.772	Katılıyorum
8.Yöneticiler.hatalara karşı hoşgörülüdür.	31	4.03	1.016	Katılıyorum
9.Yöneticiler.öğretmenlerin çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	31	3.87	1.056	Katılıyorum
10.Diğer ilköğretim okulları ile karşılaştığımda bu okulu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.	31	4.26	.893	Tamamen Katılıyorum
11.Bu okulun başarılı olması.beni ilgilendirir ve memnun eder.	31	4.71	.461	Tamamen Katılıyorum
12.Bu okulun bir üyesi olmamın bana sağladığı bir prestij.statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.	31	3.97	1.110	Katılıyorum
13.Okula kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.	31	4.45	.888	Tamamen Katılıyorum
14.Okulun tüm öğretmenleri.eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır.	31	4.00	1.095	Katılıyorum
15.Okulda formalite.prosedür ve kurallar önemlidir. Bunlara tüm öğretmenler uyar.	31	3.32	1.166	Kararsızım
16.Okulda yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar	31	3.42	1.205	Katılıyorum

önemlidir.

17.Okulun amaçları ortak inanç.değer yargıları ve normlar tüm öğretmenler tarafından benimsenmektedir.	31	3.84	.898	Katılıyorum
18.Okulda egemen kurallar.değerler ve yönetim stratejisi.okulun bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.	31	4.03	.912	Katılıyorum
19.Toplumda egemen olan kültürel değerlerle okulda egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.	31	4.16	.638	Katılıyorum
20.Okulda öğretmenler.görevleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	31	3.94	.998	Katılıyorum
21.Okul öğretmenleri arasında birlik ve beraberlik vardır.	31	4.00	.931	Katılıyorum
22.Okulda insan unsuruna önem verilir.	31	4.35	.608	Tamamen Katılıyorum
23.Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır.	31	3.87	.991	Katılıyorum
24.Okulun.çalışma zamanını ve temposunu belirlemede öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir.	31	4.00	.775	Katılıyorum
25.Okulda öğretmenler.çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir.	31	4.03	1.048	Katılıyorum
26.Okulda öğretmenler.okul ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.	31	4.35	.709	Tamamen Katılıyorum
27.Genel olarak üst yöneticilerin.okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.	31	3.77	.956	Katılıyorum
28.Okulun öğretmenlerinin.kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.	31	4.29	.864	Tamamen Katılıyorum
29.Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.	31	4.03	.657	Katılıyorum



30.Okulda grup kararları.bireysel kararlardan daha çok etkilidir.	31	4.29	.783	Tamamen Katılıyorum
31.Okulda öğretmenler.kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip.onlara ayak uydurur.	31	4.00	.856	Katılıyorum
32.Okulda öğretmenler.kurum içi ve kurum çevresindeki değişmelere kolayca uyum sağlar.	31	4.06	.814	Katılıyorum
33.Okulda kurumsal amaçların ulaşılması yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmasına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	31	3.35	1.330	Kararsızım
34.Okulda öğretmenler için unvan değişikliği.hem maddi hem manevi ödüdür.	31	3.26	1.437	Kararsızım
35.Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler.meslek tutumlar.iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.	31	3.77	1.283	Katılıyorum
36.Okul öğretmenleri arasında mesleki konularda sürekli.yapıcı yönde bir rekabet vardır.	31	3.87	1.147	Katılıyorum
37.Zümre öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	31	4.19	.792	Katılıyorum
38.Farklı zümre öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	31	3.97	.983	Katılıyorum
39.Okul öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	31	4.10	.944	Katılıyorum
40.Okulda bireyler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.	31	4.06	.814	Katılıyorum
41.Okulda öğretmenler arasında olabilecek çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir.	31	4.10	.944	Katılıyorum
42.Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler.	31	4.39	.558	Tamamen Katılıyorum
43.Yöneticiler ve öğretmenler arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	31	4.16	.860	Katılıyorum

44.İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	31	4.42	.502	Tamamen Katılıyorum
45.Okulda her kademedede yukarıdan aşağıya.aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.	31	4.32	.653	Tamamen Katılıyorum
46.Okulda ilişkilerin yönetilmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.	31	4.19	.792	Katılıyorum
47.Öğretmenlerin ve öğrencilerin katıldıkları törenler okulun bütünleşmesini sağlamaktadır.	31	4.23	.617	Tamamen Katılıyorum
48.Okulda belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.	31	4.13	.806	Katılıyorum
49.Yapılan toplantı ve törenlere tüm öğretmenlerin davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli göründükleri duygusunu uyandırır	31	4.29	.588	Tamamen Katılıyorum
50.Okulda her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.	31	4.10	.597	Katılıyorum
51.Birimlere özgü dil. kurum varlığının korunmasını ve devamlılığına katkıda bulunur.	31	4.23	.717	Tamamen Katılıyorum
52.Okulda fiziksel mekânlar.araç-gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.	31	3.71	1.346	Katılıyorum
53.Okulda fiziksel mekânların düzenlenişi o mekânı kullanan öğretmen için bir statü sembolüdür.	31	3.87	1.088	Katılıyorum
54.Okulun ortak kullanımına açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.	31	3.74	1.094	Katılıyorum
<b>Genel</b>	<b>31</b>	<b>4.03</b>	<b>.544</b>	<b>Katılıyorum</b>

Tablo 4.6. incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algılarına bakıldığında ““Bu okulun başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.” önermesine ( $\bar{X}$ =4.71) ortalama ile “Tamamen

Katılıyorum” düzeyinde en yüksek derecede katılım gösterirken, “Okulda öğretmenler için unvan değişikliği, hem maddi hem manevi ödüdür. ” önermesine ise ( $\bar{X}=3.26$ ) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Bunun dışında;

“Okulda her düzeydeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.74$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.00$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.13$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenleri kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.29$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenlere görevleri ile ilgili konularda her türlü yardımı sağlar. ” önermesine ( $\bar{X}=4.23$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.” önermesine ( $\bar{X}=4.10$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarını yakından denetler. ” önermesine ( $\bar{X}=4.06$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.” önermesine ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.” önermesine ( $\bar{X}=3.87$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Diğer ilköğretim okulları ile karşılaştığımda bu okulu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.” önermesine ( $\bar{X}=4.26$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Bu okulun bir üyesi olmamın bana sağladığı bir prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.97$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okula kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum. ” önermesine ( $\bar{X}=4.45$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulun tüm öğretmenleri, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.00$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Bunlara tüm öğretmenler uyar.” önermesine ( $\bar{X}=3.32$ ) ortalama ile “Kararsızım”, “Okulda yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.42$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun amaçları ortak inanç, değer yargıları ve normlar tüm öğretmenler tarafından benimsenmektedir. ” önermesine ( $\bar{X}=3.84$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda egemen kurallar, değerler ve yönetim stratejisi, okulun bütünlüğünün ve kendine özgü

niteliklerinin korunmasına yöneliktir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Toplumda egemen olan kültürel değerlerle okulda egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.16$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, görevleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.” önermesine ( $\bar{X}=3.94$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okul öğretmenleri arasında birlik ve beraberlik vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.00$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda insan unsuruna önem verilir.” önermesine ( $\bar{X}=4.35$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.87$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.00$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, okul ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.35$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Genel olarak üst yöneticilerin, okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.77$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun öğretmenlerinin, kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.29$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda grup kararları, bireysel kararlardan daha çok etkilidir.” önermesine ( $\bar{X}=4.29$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip, onlara ayak uydurur.” önermesine ( $\bar{X}=4.00$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler, kurum içi ve kurum çevresindeki değişmelere kolayca uyum sağlar. ” önermesine ( $\bar{X}=4.06$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda kurumsal amaçların ulaşılması yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmasına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.” önermesine ( $\bar{X}=3.35$ ) ortalama ile “Kararsızım”, “Personel başarısı değerlendirilirken mesleki idealler, meslek tutumlar, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.” önermesine ( $\bar{X}=3.77$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okul öğretmenleri arasında mesleki konularda sürekli, yapıcı yönde bir rekabet vardır.” önermesine ( $\bar{X}=3.87$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Zümre öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.19$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Farklı zümre öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma

vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=3.97$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okul öğretmenleri arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.10$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda bireyler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.06$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda öğretmenler arasında olabilecek çatışmalar uzlaşarak çözümlenir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.10$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler.” önermesine ( $\bar{X}=4.39$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Yöneticiler ve öğretmenler arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.16$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.” önermesine ( $\bar{X}=4.42$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda her kademede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.” önermesine ( $\bar{X}=4.32$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda ilişkilerin yönetilmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir. ” önermesine ( $\bar{X}=4.19$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Öğretmenlerin ve öğrencilerin katıldıkları törenler okulun bütünleşmesini sağlamaktadır. ” önermesine ( $\bar{X}=4.23$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur. ” önermesine ( $\bar{X}=4.13$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Yapılan toplantı ve törenlere tüm öğretmenlerin davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli göründükleri duygusunu uyandırır” önermesine ( $\bar{X}=4.29$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.” önermesine ( $\bar{X}=4.10$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Birimlere özgü dil, kurum varlığının korunmasını ve devamlılığına katkıda bulunur.” önermesine ( $\bar{X}=4.23$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum”, “Okulda fiziksel mekânlar, araç-gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.” önermesine ( $\bar{X}=3.71$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulda fiziksel mekânların düzenlenişi o mekânı kullanan öğretmen için bir statü sembolüdür.” önermesine ( $\bar{X}=3.87$ ) ortalama ile “Katılıyorum”, “Okulun ortak kullanımına açık mekânlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.” önermesine ( $\bar{X}=3.74$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Genel ortalamanın ise ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla okul yöneticileri müdür ve müdür yardımcılarının okul kültürüne

ilişkin algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve okul kültürünü kabul ettikleri, benimsedikleri söylenebilir.

#### 4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul kültürü Alt Boyutlarına ilişkin algıları nedir?” biçiminde belirlenmiştir.

Tablo 4.7. *Öğretmenlerin Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Analizi*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>Katılım Düzeyi</b>
Yönetim Alt Boyutu	81	3.725	.784	Katılıyorum
Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	81	3.845	.651	Katılıyorum
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	81	3.825	.527	Katılıyorum
Ödül Sistemi Alt Boyutu	81	3.305	.732	Kararsızım
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	81	3.935	.618	Katılıyorum
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	81	3.885	.561	Katılıyorum
<b>Örgüt Kültürü Toplam/Ortalama</b>	<b>81</b>	<b>3.804</b>	<b>.576</b>	<b>Katılıyorum</b>

Tablo 4.7. incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin en yüksek katılım düzeyinin “iş birliği ve iletişim” alt boyutuna ait ve ( $X=3.93$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, bunu “Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür” alt boyutunun ( $X=3.88$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde izlediği görülürken en az katılım düzeyinin ise “Ödül Sistemi Alt Boyutu” ve ( $X=3.30$ ) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen bu verilerden okul kültürüne ilişkin olarak okullarda işbirliği, iletişim, tören, toplantı dil ve maddi kültür unsur ve öğelerinin yapıldığı ve katılımın yüksek olduğu görülürken ödül sisteminin adilane ve beklenen düzeyde işlemediği söylenebilir.

#### 4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul Yöneticilerinin okul kültürü Alt Boyutlarına ilişkin algıları nedir?” biçiminde belirlenmiştir.

Tablo 4.8. *Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Analizi*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>Katılım Düzeyi</b>
Yönetim Alt Boyutu	81	4.050	.599	Katılıyorum
Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	81	4.034	.590	Katılıyorum
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	81	4.071	.556	Katılıyorum
Ödül Sistemi Alt Boyutu	81	3.564	1.093	Katılıyorum
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	81	4.190	.617	Katılıyorum
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	81	4.036	.632	Katılıyorum
<b>Örgüt Kültürü Toplam/Ortalama</b>	<b>81</b>	<b>4.038</b>	<b>.544</b>	<b>Katılıyorum</b>

Tablo 4.8. incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda okul yöneticilerinin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin en yüksek katılım düzeyinin “iş birliği ve iletişim” alt boyutuna ait ve ( $X=4.19$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, bunu “Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Boyutu” alt boyutunun ( $X=4.07$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde izlediği görülürken en az katılım düzeyinin ise “Ödül Sistemi Alt Boyutu” na ve ( $X=3.56$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Genel katılım düzeyinin ( $X=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilerden okul kültürüne ilişkin olarak okullarda işbirliği, iletişim, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum olarak istenilen ve beklenen ölçütlerde yapıldığı ve bunlara ilişkin katılımın “katılıyorum” düzeyinde ve yüksek olduğu görülürken ödül sistemine ilişkin katılımın diğerlerine göre düşük olduğu söylenebilir.

#### 4.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin okul kültürü Alt Boyutlarına ilişkin algıları; a. Cinsiyet, b. Kıdem, c. Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Tablo 4.9. *Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi İle Analizi*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra	Sıra	U	Z	p
			Toplamı	Ortalaması			
Yönetim Alt Boyutu	Kadın	51	1451.00	28.45	125.00	-6.279	.000
	Erkek	30	1870.00	62.33			
Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	Kadın	51	1481.50	29.05	155.00	-5.976	.000
	Erkek	30	1839.50	61.32			
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	Kadın	51	1668.00	32.71	342.00	-5.620	.000
	Erkek	30	1653.00	55.10			
Ödül Sistemi Alt Boyutu	Kadın	51	1520.50	29.81	194.50	-5.620	.000
	Erkek	30	1800.50	60.02			
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Kadın	51	1723.00	33.78	397.00	-3.627	.000
	Erkek	30	1598.00	53.27			
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	51	1915.50	37.56	589.50	-1.750	.080
	Erkek	30	1405.50	46.85			
Örgüt Kültürü Genel	Kadın	51	1519.50	29.79	193.50	-5.596	.000
	Erkek	30	1801.50	60.05			
<b>Toplam</b>		81					

\* $p < 0.05$

Tablo 4.9.'a baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonucunda öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre bakıldığında;

Yönetim Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=125.00$ ;  $p < 0.05$ ).



Örgüte Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=155.00; p<0.05$ ).

Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=342.00; p<0.05$ ).

Ödül Sistemi Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=194.50; p<0.05$ ).

İşbirliği ve İletişim Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=397.00; p<0.05$ ).

Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $U=589.50; p>0.05$ ).

Örgüt Kültürü genel ortalamasının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $U=193.50; p<0.05$ ).

Elde edilen bu verilerden öğretmenlerin genel olarak örgüt kültürü ve alt boyutlarının “Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu” hariç olmak üzere cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin genel olarak örgüt kültürüne ilişkin algılarının sıra ortalamaları dikkate alındığında kadınlara göre erkeklerin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni erkek öğretmenlerin okul ortamını ve okuldaki çalışma düzenini daha çok benimsemesi ve içselleştirmesi olabilir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi

Alt Boyutlar	Kıdem	n	Sıra			
			Ortalaması	X <sup>2</sup>	P	Fark
Yönetim alt boyutu	0-5 Yıl	1	57.00	2.079	.721	Yok
	6-10 Yıl	8	32.75			
	11-15 Yıl	54	41.73			
	16-20 Yıl	15	43.43			
	21 Yıldan Fazla	3	32.33			
Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt	0-5 Yıl	1	67.50	2.995	.559	Yok
	6-10 Yıl	8	36.13			

Boyutu	11-15 Yıl	54	42.62			
	16-20 Yıl	15	38.67			
	21 Yıldan Fazla	3	27.67			
	0-5 Yıl	1	81.00			
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	6-10 Yıl	8	36.38			
	11-15 Yıl	54	43.88	8.690	.069	Yok
	16-20 Yıl	15	35.70			
	21 Yıldan Fazla	3	14.67			
Ödül Sistemi Alt Boyutu	0-5 Yıl	1	79.00			
	6-10 Yıl	8	41.44			
	11-15 Yıl	54	39.82	5.855	.210	Yok
	16-20 Yıl	15	46.50			
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	21 Yıldan Fazla	3	20.83			
	0-5 Yıl	1	41.50			
	6-10 Yıl	8	37.50			
	11-15 Yıl	54	44.27	5.135	.274	Yok
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	16-20 Yıl	15	35.87			
	21 Yıldan Fazla	3	17.00			
	0-5 Yıl	1	61.00			
	6-10 Yıl	8	40.19			
Örgüt Kültürü Genel	11-15 Yıl	54	43.94	7.367	.118	Yok
	16-20 Yıl	15	35.40			
	21 Yıldan Fazla	3	11.67			
	0-5 Yıl	1	73.00			
Örgüt Kültürü Genel	6-10 Yıl	8	32.94			
	11-15 Yıl	54	44.19	7.023	.135	Yok
	16-20 Yıl	15	36.00			
	21 Yıldan Fazla	3	19.33			

---

$p>0.05$

Tablo 4.10.'a baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına kıdem değişkenine göre bakıldığında;

Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2= 2.079$ ;  $p>0.05$  ). Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2=2.995$ ;  $p>0.05$  ). Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2=8.690$ ;  $p>0.05$  ). Ödül Sistemi Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2=5.855$ ;  $p>0.05$  ). İşbirliği& İletişim Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2=5.135$ ;  $p>0.05$  ). Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2=7.367$ ;  $p>0.05$  ). Örgüt Kültürü genel ortalamasının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $X^2=7.023$ ;  $p>0.05$  )

Buradan hareketle öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdeme göre herhangi bir farklılık göstermediği, dolayısıyla öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi

Alt Boyutlar	Branş	Sıra		X <sup>2</sup>	P	Fark
		N	Ortalaması			
Yönetim Alt Boyutu	Sosyal Bilgiler	3	35.17	16.428	.001	Var
	Türkçe. İngilizce	23	51.87			
	Fen Bilimleri.	14	53.46			
	Matematik					
	Sınıf Öğretmenliği.	41	31.07			
Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt	Okul Öncesi. Özel Eğitim			15.272	.002	Var
	Sosyal Bilgiler	3	30.83			
	Türkçe. İngilizce	23	53.46			

Boyutu	Fen Bilimleri.	14	49.68			
	Matematik					
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	Sınıf Öğretmenliği.	41	31.79			
	Okul Öncesi. Özel Eğitim					
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	Sosyal Bilgiler	3	22.17			
	Türkçe. İngilizce	23	51.52			
Alt Boyutu	Fen Bilimleri.	14	48.14			
	Matematik			11.621	.009	Var
Alt Boyutu	Sınıf Öğretmenliği.	41	34.04			
	Okul Öncesi. Özel Eğitim					
Ödül Sistemi Alt Boyutu	Sosyal Bilgiler	3	28.17			
	Türkçe. İngilizce	23	46.30			
Ödül Sistemi Alt Boyutu	Fen Bilimleri.	14	62.39			
	Matematik			20.396	.000	Var
Ödül Sistemi Alt Boyutu	Sınıf Öğretmenliği.	41	31.66			
	Okul Öncesi. Özel Eğitim					
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Sosyal Bilgiler	3	30.50			
	Türkçe. İngilizce	23	59.93			
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Fen Bilimleri.	14	40.04			
	Matematik			22.589	.000	Var
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Sınıf Öğretmenliği.	41	31.48			
	Okul Öncesi. Özel Eğitim					
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Sosyal Bilgiler	3	12.33			
	Türkçe. İngilizce	23	50.70			
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Fen Bilimleri.	14	45.93			
	Matematik			11.274	.010	Var
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Sınıf Öğretmenliği.	41	35.98			
	Okul Öncesi. Özel Eğitim					

Örgüt Kültürü Genel	Sosyal Bilgiler	3	22.33			
	Türkçe. İngilizce	23	54.50			
	Fen Bilimleri.	14	47.25			
	Matematik			15.639	.001	Var
	Sınıf Öğretmenliği.	41	32.66			
	Okul Öncesi. Özel Eğitim					

\* $p<0.05$

Tablo 4.11'e bakıldığında yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına branş değişkenine göre incelendiğinde;

Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=16.48$ ;  $p<0.05$ ). Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=15.272$ ;  $p<0.05$ ). Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=11.621$ ;  $p<0.05$ ). Ödül Sistemi Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=20.396$ ;  $p<0.05$ ). İşbirliği& İletişim Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=22.589$ ;  $p<0.05$ ). Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=11.274$ ;  $p<0.05$ ). Örgüt Kültürü genel ortalamasının branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=15.639$ ;  $p<0.05$ ).

Buradan hareketle öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutların tamamında algılarının branşa göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla öğretmenlerin branşlarının farklı olması genel olarak okul kültürü algıları ve alt boyutların tümünde farklılıklara neden olduğu, algıların branşlara göre değişiklik gösterdiği söylenebilir.

#### 4.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Okul Yöneticilerinin okul kültürü Alt Boyutlarına ilişkin algıları; a. Cinsiyet, b. Kıdem, c. Branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Tablo 4.12. *Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi İle Analizi*

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra	Sıra	U	Z	p																																																																												
			Toplamı	Ortalaması																																																																															
Yönetim Alt Boyutu	Kadın	6	89.00	14.83	68.00	-.352	.725																																																																												
	Erkek	25	407.00	16.28				Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	Kadın	6	89.00	14.83	68.00	-.351	.725	Erkek	25	407.00	16.28	Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	Kadın	6	90.00	15.00	69.00	-.302	.763	Erkek	25	406.00	16.24	Ödül Sistemi Alt Boyutu	Kadın	6	398.00	15.92	73.00	-.101	.920	Erkek	25	102.00	17.00	İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Kadın	6	394.00	15.76	69.00	-.302	.762	Erkek	25	111.00	18.50	Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	6	385.00	15.40	60.00	-.754	.451	Erkek	25	99.00	16.50	Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881	Erkek	25	89.00	14.83	<b>Toplam</b>		31	
Örgüte Bağlılık& Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	Kadın	6	89.00	14.83	68.00	-.351	.725																																																																												
	Erkek	25	407.00	16.28				Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	Kadın	6	90.00	15.00	69.00	-.302	.763	Erkek	25	406.00	16.24	Ödül Sistemi Alt Boyutu	Kadın	6	398.00	15.92	73.00	-.101	.920	Erkek	25	102.00	17.00	İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Kadın	6	394.00	15.76	69.00	-.302	.762	Erkek	25	111.00	18.50	Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	6	385.00	15.40	60.00	-.754	.451	Erkek	25	99.00	16.50	Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881	Erkek	25	89.00	14.83	<b>Toplam</b>		31													
Çalışma Ortamı& Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	Kadın	6	90.00	15.00	69.00	-.302	.763																																																																												
	Erkek	25	406.00	16.24				Ödül Sistemi Alt Boyutu	Kadın	6	398.00	15.92	73.00	-.101	.920	Erkek	25	102.00	17.00	İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Kadın	6	394.00	15.76	69.00	-.302	.762	Erkek	25	111.00	18.50	Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	6	385.00	15.40	60.00	-.754	.451	Erkek	25	99.00	16.50	Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881	Erkek	25	89.00	14.83	<b>Toplam</b>		31																									
Ödül Sistemi Alt Boyutu	Kadın	6	398.00	15.92	73.00	-.101	.920																																																																												
	Erkek	25	102.00	17.00				İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Kadın	6	394.00	15.76	69.00	-.302	.762	Erkek	25	111.00	18.50	Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	6	385.00	15.40	60.00	-.754	.451	Erkek	25	99.00	16.50	Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881	Erkek	25	89.00	14.83	<b>Toplam</b>		31																																					
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	Kadın	6	394.00	15.76	69.00	-.302	.762																																																																												
	Erkek	25	111.00	18.50				Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	6	385.00	15.40	60.00	-.754	.451	Erkek	25	99.00	16.50	Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881	Erkek	25	89.00	14.83	<b>Toplam</b>		31																																																	
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	Kadın	6	385.00	15.40	60.00	-.754	.451																																																																												
	Erkek	25	99.00	16.50				Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881	Erkek	25	89.00	14.83	<b>Toplam</b>		31																																																													
Örgüt Kültürü Genel	Kadın	6	397.00	15.88	72.00	-.150	.881																																																																												
	Erkek	25	89.00	14.83																																																																															
<b>Toplam</b>		31																																																																																	

$p > 0.05$

Tablo 4.12.’ye baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonucunda okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre bakıldığında;

Yönetim Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=68.00$ ;  $p > 0.05$  ). Örgüte

Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=68.00$ ;  $p>0.05$  ). Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=69.00$ ;  $p>0.05$  ). Ödül Sistemi Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=73.00$ ;  $p>0.05$  ). İşbirliği ve İletişim Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=69.00$ ;  $p>0.05$  ). Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu algılarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=60.00$ ;  $p>0.05$  ). Örgüt Kültürü genel ortalamasının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U=72.00$ ;  $p>0.05$  ).

Elde edilen bu verilerden okul yöneticilerinin genel olarak örgüt kültürü ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin cinsiyeti ne olursa olsun okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının aynı/benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.13. *Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi*

Alt Boyutlar	Kıdem	n	Sıra			
			Ortalaması	X <sup>2</sup>	P	Fark
Yönetim alt boyutu	0-5 Yıl	3	11.00	9.906	.019	Var
	6-10 Yıl	9	20.28			
	11-15 Yıl	7	7.79			
	16-20 Yıl	12	18.83			
	21 Yıldan Fazla	3	9.33			
Örgüte Bağlılık & Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu	0-5 Yıl	9	19.50	6.191	.103	Yok
	6-10 Yıl	7	10.57			
	11-15 Yıl	12	18.21			
	16-20 Yıl	3	12.17			
	21 Yıldan Fazla	9	16.33			

	0-5 Yıl	7	12.64			
Çalışma Ortamı & Değişikliklere Uyum Alt Boyutu	6-10 Yıl	12	18.67			
	11-15 Yıl	3	8.17	2.561	.464	Yok
	16-20 Yıl	9	20.06			
	21 Yıldan Fazla	7	12.93			
Ödül Sistemi Alt Boyutu	0-5 Yıl	12	16.71			
	6-10 Yıl	3	10.17			
	11-15 Yıl	9	20.17	4.964	.174	Yok
	16-20 Yıl	7	12.21			
	21 Yıldan Fazla	12	16.54			
İşbirliği& İletişim Alt Boyutu	0-5 Yıl	3	11.83			
	6-10 Yıl	9	19.61			
	11-15 Yıl	7	11.71	4.449	.217	Yok
	16-20 Yıl	12	16.83			
	21 Yıldan Fazla	3	9.33			
Törenler& Toplantılar. Dil. Maddi Kültür Alt Boyutu	0-5 Yıl	9	19.50			
	6-10 Yıl	7	10.50			
	11-15 Yıl	12	18.25	3.742	.291	Yok
	16-20 Yıl	3	11.00			
Örgüt Kültürü Genel	21 Yıldan Fazla	9	20.28			
	0-5 Yıl	7	7.79			
	6-10 Yıl	12	18.83			
	11-15 Yıl	3	9.33	6.257	.100	Yok
	16-20 Yıl	9	19.50			
	21 Yıldan Fazla	7	10.57			

$p>0.05$

Tablo 4.13'e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına kıdem değişkenine göre bakıldığında;

Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $X^2=9.906$ ;  $*p<0.05$  ). Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark



bulunmamıştır ( $X^2=6.191$ ;  $p>0.05$  ). Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=2.561$ ;  $p>0.05$  ). Ödül Sistemi Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=4.964$ ;  $p>0.05$  ). İşbirliği& İletişim Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=4.449$ ;  $p>0.05$  ). Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=3.742$ ;  $p>0.05$  ). Örgüt Kültürü genel ortalamasının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2=6.257$ ;  $p>0.05$  ).

Buradan hareketle okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yönetim alt boyutu hariç olmak üzere kıdeme göre herhangi bir farklılık göstermediği, dolayısıyla yönetim alt boyutu dışında okul yöneticilerinin kıdemleri ne olursa olsun algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.14. Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi İle Analizi

Alt Boyutlar	Branş	N	Sıra		X <sup>2</sup>	P	Fark
			Ortalaması				
Yönetim Alt Boyutu	Sosyal Bilgiler	4	10.25		3.394	.494	Yok
	Türkçe. İngilizce	1	18.50				
	Fen Bilimleri.	3	10.83				
	Matematik						
	Beden Eğitimi.	3	18.33				
	Müzik. Teknoloji						
	Tasarım. Görsel						
	Sanatlar						
	Sınıf Öğretmenliği.	20	17.45				
Okul Öncesi. Özel Eğitim							
Örgüte Bağlılık&	Sosyal Bilgiler	4	12.13	3.987	.408	Yok	
Örgütle Özdeşleşme Alt	Türkçe. İngilizce	1	19.50				

Boyutu	Fen Bilimleri.	3	8.50			
	Matematik					
	Beden Eğitimi.	3	14.33			
	Müzik. Teknoloji					
	Tasarım. Görsel					
	Sanatlar					
	Sınıf Öğretmenliği.	20	17.98			
	Okul Öncesi. Özel					
	Eğitim					
	Çalışma Ortamı&	Sosyal Bilgiler	4	12.50		
Değişikliklere Uyum	Türkçe. İngilizce	1	2.00			
	Alt Boyutu	Fen Bilimleri.	3	9.50		
	Matematik					
	Beden Eğitimi.	3	16.50			
	Müzik. Teknoloji			5.853	.210	Yok
	Tasarım. Görsel					
	Sanatlar					
	Sınıf Öğretmenliği.	20	18.30			
	Okul Öncesi. Özel					
	Eğitim					
Ödül Sistemi Alt	Sosyal Bilgiler	4	9.25			
	Boyutu	Türkçe. İngilizce	1	5.00		
	Fen Bilimleri.	3	15.00			
	Matematik					
	Beden Eğitimi.	3	18.83			
	Müzik. Teknoloji			4.706	.319	Yok
	Tasarım. Görsel					
	Sanatlar					
	Sınıf Öğretmenliği.	20	17.63			
	Okul Öncesi. Özel					
	Eğitim					
	İşbirliği& İletişim Alt	Sosyal Bilgiler	4	10.50		
Boyutu	Türkçe. İngilizce	1	13.00	2.550	.636	Yok

	Fen Bilimleri.	3	13.00			
	Matematik					
	Beden Eğitimi.	3	17.17			
	Müzik. Teknoloji					
	Tasarım. Görsel					
	Sanatlar					
	Sınıf Öğretmenliği.	20	17.53			
	Okul Öncesi. Özel					
	Eğitim					
Törenler& Toplantılar.	Sosyal Bilgiler	4	13.63			
Dil. Maddi Kültür Alt	Türkçe. İngilizce	1	6.50			
Boyutu	Fen Bilimleri.	3	16.50			
	Matematik					
	Beden Eğitimi.	3	14.50			
	Müzik. Teknoloji			1.765	.779	Yok
	Tasarım. Görsel					
	Sanatlar					
	Sınıf Öğretmenliği.	20	17.10			
	Okul Öncesi. Özel					
	Eğitim					
Örgüt Kültürü Genel	Sosyal Bilgiler	4	11.50			
	Türkçe. İngilizce	1	11.00			
	Fen Bilimleri.	3	10.67			
	Matematik					
	Beden Eğitimi.	3	15.83			
	Müzik. Teknoloji			3.266	.514	Yok
	Tasarım. Görsel					
	Sanatlar					
	Sınıf Öğretmenliği.	20	17.98			
	Okul Öncesi. Özel					
	Eğitim					

---

$p>0.05$

Tablo 4.14'e bakıldığında yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına branş değişkenine göre incelendiğinde;

Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $X^2=3.394$ ;  $p>0.05$ ). Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $X^2=3.987$ ;  $p>0.05$  ). Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $X^2=1.765$ ;  $p>0.05$  ). Ödül Sistemi Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $X^2=4.706$ ;  $p>0.05$  ). İşbirliği& İletişim Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $X^2=2.550$ ;  $p>0.05$  ). Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutuna ilişkin algılarında branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2=1.765$ ;  $p>0.05$  ). Örgüt Kültürü genel ortalamasının branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $X^2=3.266$ ;  $p>0.05$  ).

Buradan hareketle okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutların tamamında algılarının branşa göre farklılık göstermediği söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin branşlarının farklı olması genel olarak okul kültürü algıları ve alt boyutların tümünde farklılıklara sebep olmadığı ve algıların branşlara göre değişiklik göstermediği söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Denizli ili Sarayköy ilçesinde temel eğitim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ve bu algılarının farklı değişkenlere göre farklılık gösterip/göstermediğinin araştırıldığı bu çalışmada;

Araştırmaya katılan katılımcıların % 50.9'unun kadın; % 49.1'inin erkek olduğu, % 72.3'ünün öğretmen olduğu ve bunu % 17.0 ile müdürlerin izlediği görülürken en az katılımcının ise % 10.7 ile müdür yardımcısı unvanında çalıştıkları, kıdem durumuna bakıldığında en fazla katılımcının (% 56,3'ünün) 11-15 yıl aralığında kıdemi olanlar oluştururken bunu % 19.6 ile 16-20 yıl aralığında kıdemi olanların izlediği ve en az katılımcı öğretmenin ise % .9 ile 0-5 yıl aralığında kıdemi olanlardan oluşturduğu, branş dağılımına bakıldığında en fazla katılımcının (% 54.5'inin) Sınıf Öğretmenliği, Okul Öncesi, Özel Eğitim branşında olanlar oluştururken bunu % 21.4 ile Türkçe, İngilizce branşında olanların izlediği ve en az katılımcı öğretmenin ise % 2.7 ile Beden Eğitimi, Müzik, Teknoloji Tasarım, Görsel Sanatlar branşında olanlardan oluşturduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarına bakıldığında “İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.” önermesine ( $\bar{X}=4.28$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde en yüksek derecede katılım gösterirken, “Okulda fiziksel mekânlar, araç-gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.” önermesine ise ( $\bar{X}=2.86$ ) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Genel ortalamanın ise ( $\bar{X}=3.80$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, okul kültürünü kabul ettikleri ve benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin okul kültürüne ilişkin algılarına bakıldığında “Bu okulun başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.” önermesine ( $\bar{X}=4.71$ ) ortalama ile “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde en yüksek derecede katılım gösterirken, “Okulda öğretmenler için unvan değişikliği, hem maddi hem manevi ödülüdür. ” önermesine ise ( $\bar{X}=3.26$ ) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Genel ortalamasının ise ( $\bar{X}=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla okul yöneticileri müdür ve müdür yardımcılarının okul kültürüne ilişkin algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, okul kültürünü kabul ettikleri, benimsedikleri ve destekledikleri söylenebilir. Ulaştığımız bu sonuçlar ışığında okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik genel algılarının benzer şekilde olduğu, birbirine yakın sonuçlar verdiği görülmüştür. Oysaki Şahin, Fırat (2007), “Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri” isimli tez çalışmalarının sonucunda okul yöneticilerinin okul kültürü algılarının öğretmenlerden anlamlı seviyede farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızın sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ile Şahin, Fırat (2007), “Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri” isimli tezlerinin sonucunda ortaya çıkan bulgular birbiri ile uyuşmamaktadır.

Öğretmenlerin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin en yüksek katılım düzeyinin “iş birliği ve iletişim” alt boyutuna ait ve ( $X=3.93$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, bunu “Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür” alt boyutunun ( $X=3.88$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde izlediği görülürken en az katılım düzeyinin ise “Ödül Sistemi Alt Boyutu” ve ( $X=3.30$ ) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen bu verilerden okul kültürüne ilişkin olarak okullarda işbirliği, iletişim, tören, toplantı dil ve maddi kültür unsur ve öğelerinin yapıldığı ve katılımın yüksek olduğu görülürken ödül sisteminin adilane ve beklenen düzeyde işlemediği görülmüştür. Elde edilen bu bulgular ile Korkut ve Hacıfazlıoğlu (2011), “Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeyleri: Büyükçekmece Örneği” isimli araştırmasından elde edilen sonuçlar benzer şekilde olup, araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin okul kültürü alt boyutlarına ilişkin en yüksek katılım düzeyinin “iş birliği ve iletişim” alt boyutuna ait ve ( $X=4.19$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, bunu “Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Boyutu” alt boyutunun ( $X=4.07$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde izlediği görülürken en az katılım düzeyinin ise “Ödül Sistemi Alt Boyutu” na ve ( $X=3.56$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Genel katılım düzeyinin ( $X=4.03$ ) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilerden okul kültürüne ilişkin olarak okullarda işbirliği, iletişim, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum olarak istenilen ve beklenen ölçütlerde yapıldığı ve bunlara ilişkin katılımın “katılıyorum” düzeyinde ve yüksek olduğu görülürken ödül sistemine ilişkin katılımın diğerlerine göre düşük olduğu ve ödül sisteminin beklenen ölçütlerde ve düzeyde olmadığı görülmüştür. Ortaya çıkan bu sonuçlar ile Korkut ve Hacıfazlıoğlu (2011), “Öğretmenlerin Okul Kültürünü Algılama Düzeyleri:

*Büyükçekmece Örneği*” isimli araştırmasından ulaştığı sonuçlar birbiriyle uyumlu olup, araştırmamızın bulguları ile paralel doğrultudadır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre bakıldığında; Yönetim Alt Boyutu, Örgüte Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu, Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Alt Boyutu, Ödül Sistemi Alt Boyutu, İşbirliği ve İletişim Alt Boyutunun farklılık gösterdiği görülürken Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu algılarının ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgüt Kültürü genel ortalamasının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin genel olarak örgüt kültürüne ilişkin algılarının sıra ortalamaları dikkate alındığında kadınlara göre erkeklerin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Işıldak (2017), “*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*” adlı araştırmanın sonuçları cinsiyet değişkenine göre benzer sonuçları vermiş olup birbiri ile örtüşmektedir. Bu da araştırmamızın güvenilirliğinin artmasına zemin hazırlamıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına kıdem değişkenine göre; Yönetim Alt Boyutu, Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu, Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Boyutu, Ödül Sistemi Alt Boyutu, İşbirliği& İletişim Alt Boyutu, Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutuna göre farklılık göstermediği görülürken yine Örgüt Kültürü genel ortalamasının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ve dolayısıyla öğretmenlerin kıdemleri ne olursa olsun algılarının aynı-benzer olduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgular ile Işıldak (2017), “*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*” isimli araştırmanın kıdem değişkenine göre elde edilen bulgular birbiri ile örtüşmemektedir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre genel görüşleri ve algıları konusunda daha detaylı bir araştırma yapılabilir.

Öğretmenlerin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına branş değişkenine göre; Yönetim Alt Boyutu, Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu, Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Yönetim Alt Boyutu, Ödül Sistemi Alt Boyutu, İşbirliği& İletişim Alt Boyutu, Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutlarına göre farklılık gösterdiği ve Örgüt Kültürü genel ortalamasının branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin branşlarının farklı olması genel olarak okul kültürü algıları ve alt boyutların

tümünde farklılıklara neden olduğu, öğretmenlerin algılarının branşlara göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Orta çıkan bu bulgular ile Işıldak (2017), “*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*” isimli araştırma sonucunda ulaşılan bulgular branş değişkenine göre birbiri ile emsal neticelere ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre bakıldığında; Yönetim Alt Boyutu, Örgüte Bağlılık ve Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu, Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Alt Boyutu, Ödül Sistemi Alt Boyutu, İşbirliği ve İletişim Alt Boyutu, Törenler, Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu ve Örgüt Kültürü genel ortalamasının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin cinsiyeti ne olursa olsun okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarının aynı-benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına kıdem değişkenine göre bakıldığında; Yönetim Alt Boyutuna ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği ancak Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu, Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Yönetim Alt Boyutu, Ödül Sistemi Alt Boyutu, İşbirliği& İletişim Alt Boyutu, Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu ve Örgüt Kültürü genel ortalamasının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ve dolayısıyla yönetim alt boyutu dışında okul yöneticilerinin kıdemleri ne olursa olsun algılarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin okul kültürü ve alt boyutlarına ilişkin algılarına branş değişkenine göre incelendiğinde; Yönetim Alt Boyutu, Örgüte Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme Alt Boyutu, Çalışma Ortamı, Değişikliklere Uyum Alt Yönetim Alt Boyutu, Ödül Sistemi Alt Boyutu, İşbirliği& İletişim Alt Boyutu, Törenler& Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Alt Boyutu ve Örgüt Kültürü genel ortalamasının branş değişkenine göre istatistiksel olarak 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği ve okul yöneticilerinin branşlarının farklı olması genel olarak okul kültürü algıları ve alt boyutların tümünde herhangi bir farklılık yaratmadığı dolayısıyla algılarının aynı-benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## 5.2. Öneriler

- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algı düzeylerini arttırmaya yönelik etkinlikler arttırılabilir.
- Denizli ili Sarayköy ilçesinde yapılan bu çalışma diğer il ve ilçelerde de yapılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel kültür kapsamında belli bir süre geçtikten sonra görüşlerine tekrar başvurularak herhangi bir değişimin olup olmadığı incelenebilir.
- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarını tespiti yönelik veli, öğrenci ve üst amirler ya da diğer astların görüşleri incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1993). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Akçan, S. (1998). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi Ölçütleri Konusunda İlköğretim Denetçilerinin Görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, M. (2001). *“Örgüt Kültürü” Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Güney, S.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Bahar, Sayı 50.
- Arslantaş, İ. (2002). *Ortaöğretim Okullarında İletişim* Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır, s.45
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydoğan, E. ve Ş. Okay (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere Yaklaşımı ve Katılımcı Yönetim Felsefesinin Uygulanması Açısından Bir Araştırma. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 479, 71-79.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü İle Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki (Erzurum İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, A. (1998). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri*. İstanbul: YA-BA Yay.
- Birenbaum, M., Kimron, H. ve Shilton, H. (2011). Nested Contexts That Shape Assessment For Learning: School-Based Professional Learning Community And Classroom Culture. *Studies in Educational Evaluation* 37(1), 35-48.
- Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D. (2010). *The Principles of Educational Leadership & Management*. SAGE Press, ABD.
- Can, N. (2001). Yönetici Adaylarının Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri. *Eğitim Araştırmaları*. 5-1, s.36-44.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çınar, O., Atalay, S. ve Büyükkasap, E. (2003). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Toplam Kalite Yönetimi Eğitiminde Eğitim Fakültelerinin Rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:11 No:2, s. 297-304

- Çolak, A. (2013). *Kurum Kültürünün Öğretmenler Tarafından Algılanma Düzeyi (Henza Akın Çolakoğlu Lisesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkol A. Y. ve Savaş A.C. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 25, s.259-272.
- Demirtaş, Z. (2010a). Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 13, s.208-223.
- Demirtaş, Z. (2010b). Liselerde Okul Kültürü İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 158.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 4, s.523-544.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yarattığıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Sayı 12, Yıl 9.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedreich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sayı: 1.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Furman, G. (2012). *School as Community: From Promise to Practice*. Suny Press, ABD.
- Gültekin, M. ve Anagün, Ş.S. (2006). Avrupa Birliğinin Eğitimde Kaliteyi Belirleyici Alan ve Göstergeleri Açısından Türk Eğitim Sisteminin Durumu. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, S.2 s. 145-170
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Okul Kültürüne İlişkin İdareci Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 28, s.71-83.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *arti@egitim Dergisi*, Mart 2006, Sayı 8.

- Haelermans, C. and Witte, K. (2012). The Role Of Innovations in Secondary School Performance – Evidence From A Conditional Efficiency Model. *European Journal of Operational Research*, 223(2), s.541-549.
- Harber, C. ve Davies, L. (2005). *School Management and Effectiveness in Developing Countries: The Post-Bureaucratic School*, A&C Black Press, UK.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi* Sayı: 52, Ankara, (<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi>).
- Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, And Practice*. New York.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İpek, C. (2012). Öğretmen Algularına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3, s.412
- Karaköse, Ş. (2014). Etkili Okul ve Okul Kültürü Oluşturmak – Geliştirmek. Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Derneği Yayını.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kıldan, A.O. (2010). Okul Öncesi Eğitim Bağlamında; “Eğitim Hizmetlerinde Kalite”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.2 s.111-130
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt:7 Sayı:1. Manisa.
- Kuçuradi, I. (2000). *İnsan ve Değerleri*. İstanbul: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınevi.
- Oğulluk, H. (2010) *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özensel, E. Akın, M.H. ve Aydemir, M.A. (2012). *Türkiye’de İmam-Hatip Liseleri ve İmam-Hatipliler Algısı Araştırma Raporu*. (Ed. Topçuoğlu, A., Buluş, ve Okumuşlar, A. M.). Ankara: Türkiye İmam Hatipliler Vakfı.
- Özkalp, E. ve Kirel. Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ramsey, D. R. (1992). *Secondary Principals Survival Guide*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood.

- Şahin Fırat, N. (2009). Sendika Üyelik Durumu Açısından Okul Müdürleri Ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Ve Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 42, Sayı 4, s. 137-177.
- Şahin Fırat, N. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Değer Sistemine İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Sayı: 74, s.43-60.
- Şahin M. ve Dönmez, B. (2014). 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı Hakkında Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, Sayı 202, Ankara.
- Şahin S. (2012). *Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin Algulamaları*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002a). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okul)*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Şişman, M. (2002b). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58, s.274-298.
- Tekiner, M. A. (2009). *Türk Polis Teşkilatında Kurumsal Kültür ve Alt-Kültürler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, s.185-202, Elazığ.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (Chapter 7. Changing Organizational Cultures).
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur M. ve Yıldırım A. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, s.72-81.
- Uysal Arpaguş, A. (2011). *Okul Kültürünün Öğretmen Davranışlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Varol, M. (1993a). Örgüt Kültürü ve İklimi. <http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf>

adresinden elde edildi.

Varol, M. (1993b). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Zeytin, N. (2008). *İlköğretim Okullarında Bürokratikleşme ve Okul Kültürü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı</b>	Memduh
<b>Soyadı</b>	TARIM
<b>Doğum yeri ve tarihi</b>	Burdur-Mürseller 29/03/1985
<b>Uyruğu</b>	T.C. 34654109192
<b>İletişim adresi ve e-mail adresi</b>	Selçukbey Mah. 577 Sok. Ak Konut 5 Sitesi D-Blok K:2 D:6 Merkezefendi DENİZLİ memduhtarim@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
<b>İlköğretim</b>	Bahçelievler İlköğretim Okulu Merkez/BURDUR
<b>Ortaöğretim</b>	Burdur Anadolu Lisesi
<b>Yükseköğretim (Lisans)</b>	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
<b>Yükseköğretim (Yüksek Lisans)</b>	Pamukkale Üniversitesi. Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
<b>Yabancı dil</b>	
<b>Yabancı dil adı –SINAV ADI – Sınavın yapıldığı ay ve yıl</b>	Yok.
<b>Mesleki Deneyim</b>	
<b>Yıllar</b>	<b>Mesleki Deneyim</b>
2007- 2011	Muş – Özdilek Karakuyu Mezrası İlköğretim Okulu’nda Sınıf Öğretmeni.
2011-2012	Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü - Sınıf Öğretmeni.
2012-2015	Denizli-Tavas Çalıköy B.S. İlkokulu - Müdür Yetkili Öğretmen.
2015-2017	Denizli Pamukkale Uzunpınar İlkokulu – Müdür Yardımcısı.
2017- ...	Denizli Sarayköy Hasköy Hayrettin Türkölmez İlkokulu – Okul Müdürü

**EK / ANKET****TEMEL EĞİTİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARI**

Değerli meslektaşım,

Sağlıklı ve nitelikli insangücü yetiştirmek ve okulun amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesi için, okulların yönetimlerinin profesyonelce olması gerekmektedir.

Bu araştırma sonucunda okulları daha etkili bir şekilde yönetilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi anlamında alana önemli katkılar sağlaması umut edilmektedir. Elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi vereceğiniz yanıtların içtenliğine bağlıdır. Verdiğiniz bilgiler toplu olarak değerlendirileceği için kimliğinizle ilgili bilgileri yazmayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Memduh TARIM  
Pamukkale Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

**BÖLÜM I**

Bu bölümde bireysel özellikleriniz ile ilgili maddeler yer almaktadır.

**1. Cinsiyetiniz**

- a) Kadın                      b)Erkek

**2. Kıdem Yılıınız**

- a) 10 yıl ve daha az                      b) 11-20 yıl                      c) 21 yıl ve daha fazla

**3. Branşınız**

- a) Sosyal bilgiler  
b)Türkçe  
c) Fen bilgisi ve Matematik  
d) Görsel Sanatlar, Müzik ve Beden Eğitimi  
e) Sınıf öğretmenliği, Okul Öncesi Öğretmenliği  
f) Din kültürü ve Ahlak Bilgisi

**BÖLÜM II**



OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okulda her düzeydeki yöneticiler kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.					
2. Yöneticiler, görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.					
3. Yöneticiler, öğretmenler arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.					
4. Yöneticiler, öğretmenleri kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye özendirir.					
5. Yöneticiler, öğretmenleri görevleri ile ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.					
6. Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya özendirir.					
7. Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarını yakından denetler.					
8. Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.					
9. Yöneticiler, öğretmenlerin çalışmalarında risk üstlenme konusunda özendirirler.					
10. Diğer ilköğretim okulları ile karşılaştığımda bu okulu çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.					
11. Bu okulun başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.					
12. Bu okulun bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.					
13. Okula kuvvetli bir bağlılık duyuyorum ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.					
14. Okulun tüm öğretmenleri, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır.					
15. Okulda formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Bunlara tüm öğretmenler uyar.					
16. Okulda yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.					
17. Okulun amaçları ortak inanç, değer yargıları ve normlar tüm öğretmenler tarafından benimsenmektedir.					
18. Okulda egemen kurumsal değerler ve yönetim					

stratejisi, okulun bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.					
19. Toplumda egemen olan kültürel değerlerle okulda egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.					
20. Okulda öğretmenler, görevleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.					
21. Okul öğretmenleri arasında birlik ve beraberlik vardır.					
22. Okulda insan unsuruna önem verilir.					
23. Okulda esnek bir çalışma ortamı vardır.					
24. Okulun, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede öğretmenlere tanıdığı özgürlük yeterlidir.					
25. Okulda öğretmenler, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestisine sahiptir.					
26. Okulda öğretmenler, okul ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.					
27. Genel olarak üst yöneticilerin, okulun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.					
28. Okulun öğretmenlerinin kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.					
29. Yasa ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken, geçmişteki uygulamalara bakılır.					
30. Okulda grup kararları, bireysel kararlardan daha çok etkilidir.					
31. Okulda öğretmenler, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişimleri hızla benimseyip, onlara uyum sağlarlar.					
32. Okulda öğretmenler, kurum içi ve kurum çevresindeki değişimlere kolayca uyum sağlar.					
33. Okulda kurumsal amaçların ulaşılması yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmasına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.					
34. Okulda öğretmenler için unvan değişikliği, hem ekonomik hem sosyal ödüldür.					
35. Personelin başarısı değerlendirilirken, mesleki idealleri, mesleki tutumları, performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.					
36. Öğretmenler arasında mesleki konularda sürekli, yapıcı yönde bir rekabet vardır.					

37. Zümre öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
38. Farklı zümre öğretmenleri arasında işbirliği vardır.					
39. Öğretmenler arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
40. Okulda bireyler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.					
41. Okulda öğretmenler arasında olabilecek çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir.					
42. Okulda işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler öğretmenlere bilmeleri gereken her şeyi söyler.					
43. Yöneticiler ve öğretmenler arasında sürekli bir görüş alış-verişi vardır.					
44. İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
45. Okulda her kademede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.					
46. Okulda ilişkilerin yönetilmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.					
47. Öğretmenlerin ve öğrencilerin katıldıkları törenler okulun bütünleşmesini sağlamaktadır.					
48. Okulda belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.					
49. Yapılan toplantı ve törenlere tüm öğretmenlerin davet edilmeleri, onlarda kurum içinde önemli gördükleri duygusunu uyandırır.					
50. Okulda her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.					
51. Birimlere özgü dil, kurum varlığının korunmasını ve devamlılığına katkıda bulunur.					
52. Okulda fiziksel ortamlar, araç-gereçler yeterlidir ve her öğretmenin kullanımına açıktır.					
53. Okulda fiziksel ortamların düzenlenişi o ortamı kullanan öğretmen için bir statü sembolüdür.					
54. Okulun ortak kullanımına açık ortamlarına tüm öğretmenler sahip çıkar.					



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.3947116  
Konu : Anket Uygulama İzni

24/02/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 07/02/2020 tarih ve 2674 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Memduh TARIM, danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU sorumluluğunda "Temel Eğitim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları" başlıklı proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Sarayköy ilçesinde yer alan ilkokullar ve ortaokullarda görev yapan öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcılarına uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma Uygulama İzni" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2019/2020 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları, **sonuç raporunu çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
24/02/2020  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1 Merkezefendi/DENİZLİ- Bilgi İçin :H. ERKOÇ-V.H.K.İ.-Sefa GELMİŞ-Şef  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr> - Telefon : (0 258) 2342095  
E-posta: [ab20@meb.gov.tr](mailto:ab20@meb.gov.tr) -Strateji Şubesi Belgegeçer : (0 258) 2342099

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e9ba-fa91-3eaa-85dd-fcbe kodu ile teyit edilebilir.